

**UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE CONTABILIDAD**



*Una Institución Adventista*

**Implementación de un Sistema de Control Interno basado en el  
modelo COSO para la gestión del área de venta de una empresa  
hotelera, 2020**

Tesis para optar el título profesional de contador público

Por:

Sandra Katherine Meléndez Samaniego

Luz Noemí Santa Cruz Silva

Asesor:

Dr. Rubén Leonard Apaza Apaza

Lima, diciembre de 2021

## DECLARACION JURADA DE AUTORIA DEL INFORME DE TESIS

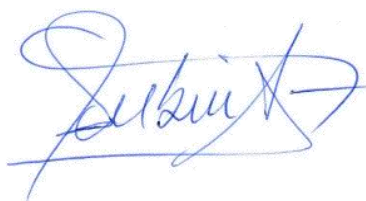
Yo, Rubén Leonard Apaza Apaza, con DNI N° 12345678

DECLARO:

Que el presente informe de investigación titulado: “Implementación de un sistema de control interno basado en el modelo COSO para la gestión del área de venta de una empresa hotelera, 2020” constituye la memoria que presenta los bachilleres Luz Noemí Santa Cruz Silva y Sandra Katherine Meléndez Samaniego para la obtención del título profesional de Contador Público, cuya tesis ha sido realizada en la Universidad Peruana Unión con mi asesoría.

Asimismo, dejo constar que las opiniones y declaraciones en la tesis son de entera responsabilidad del autor. No comprometo a la Universidad Peruana Unión.

Para los fines pertinentes, firmo esta declaración jurada, en la ciudad de Lima, a los 21 días del mes de diciembre del 2021.



---

Dr. Rubén Leonard Apaza Apaza

### ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En Lima, Ñaña, Villa Unión, a 21 días(s) del mes de diciembre del año 2021 siendo las 16:00 horas, se reunieron los miembros del jurado en la Universidad Peruana Unión Campus Lima, bajo la dirección del (de la) presidente(a): **Dr. Eudal Delmar Santos Gutiérrez**, el (la) secretario(a): **Dr. Samuel Fernando Paredes Monzoy** y los demás miembros: **CPC Abrahan Braulio Santos Maldonado**, **Dr. Iván Apaza Romero** y el (la) asesor(a): **Dr. Rubén Leonard Apaza Apaza**.

con el propósito de administrar el acto académico de sustentación de la tesis titulado: "Implementación de un sistema de control interno basado en el modelo COSO para la gestión del área de venta de una empresa hotelera, 2020" de los (las) bachilleres:

- a) Luz Noemi Santa Cruz Silva  
 b) Sandra Katherine Melendez Samaniego  
 c)

conducente a la obtención del título profesional de: **Contador Público**.

El Presidente inició el acto académico de sustentación invitando al (a la) / a (los) (las) candidato(a)s hacer uso del tiempo determinado para su exposición. Concluida la exposición, el Presidente invitó a los demás miembros del jurado a efectuar las preguntas, y aclaraciones pertinentes, las cuales fueron absueltas por al (a la) / a (los) (las) candidato(a)s. Luego, se produjo un receso para las deliberaciones y la emisión del dictamen del jurado. Posteriormente, el jurado procedió a dejar constancia escrita sobre la evaluación en la presente acta, con el dictamen siguiente:

Candidato/a-(a): **Luz Noemi Santa Cruz Silva**

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literales	Cualitativa	
Aprobado	14	C	Aceptable	Bueno

Candidato/a (b): **Sandra Katherine Melendez Samaniego**

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literales	Cualitativa	
Aprobado	14	C	Aceptable	Bueno

Candidato/a (c):

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literales	Cualitativa	

(\*) Ver parte posterior

Finalmente, el Presidente del jurado invitó al (a la) / a (los) (las) candidato(a)s a ponerse de pie, para recibir la evaluación final y concluir el acto académico de sustentación procediéndose a registrar las firmas respectivas.

  
 Presidente/a  
  
 Asesor/a

  
 Secretario/a

\_\_\_\_\_  
 Miembro

\_\_\_\_\_  
 Miembro

\_\_\_\_\_  
 Candidato/a (a)

\_\_\_\_\_  
 Candidato/a (b)

\_\_\_\_\_  
 Candidato/a (c)

## **DEDICATORIA**

Primordialmente a nuestros amados padres y familiares quienes siempre estuvieron presentes brindarnos su cariño y motivación sincera e incondicional, para luchar y alcanzar nuestros objetivos e ideales, siendo el incentivo constante de nuestra vida estudiantil.

Luz Noemí y Sandra Katherine

## **AGRADECIMIENTO**

Como en toda la etapa de nuestra vida en primer lugar a Dios, por su compañía permanente y fortaleza recibida, así como las constantes bendiciones a pesar de todas las pruebas que hemos pasado durante el transcurrir de nuestras vidas hasta este momento, y también por el logro en el tiempo lo que nos parecía lejano.

A nuestra querida institución educativa profesional la Universidad Peruana Unión, que nos acogió como hijos suyos y ser parte de ella abriéndonos sus puertas para formarnos profesional e intelectual para esta vida y la eternidad en sus aulas y brindarnos todo lo necesarios para ser grandes profesionales con los valores necesarios para un ser humano.

Y que decirlo a todos los docentes por sus ejemplos, especialmente a nuestro asesor el Dr. Rubén Leonard Apaza Apaza, por la paciencia mostrada y por las constantes e incondicionales ayudas; ya que han servido para lograr lo que hasta ahora hemos logrado.

## Índice

DECLARACION JURADA DE AUTORIA DEL INFORME DE TESIS.....	II
DEDICATORIA .....	IV
AGRADECIMIENTO .....	V
RESUMEN .....	IX
ABSTRACT.....	X
CAPITULO I.....	11
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	11
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	11
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
1.2.1. PROBLEMA GENERAL .....	15
1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS.....	15
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	16
1.3.1. OBJETIVO GENERAL .....	16
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO .....	16
1.4.1. TEÓRICA .....	17
1.4.2. METODOLÓGICA.....	17
1.4.3. INSTITUCIONAL .....	17
1.4.4. SOCIAL .....	18
1.5. COSMOVISIÓN BÍBLICA FILOSÓFICA.....	18
CAPITULO II .....	19
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	19
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	19
2.1.1. ANTECEDENTES NACIONALES .....	19
2.1.2. ANTECEDENTES INTERNACIONALES.....	19
2.2. MARCO DESCRIPTIVO Y DE UBICACIÓN .....	21
2.3. BASES TEÓRICAS.....	22
CAPITULO III.....	44
MATERIALES Y MÉTODOS .....	44
3.1. TIPO DE ESTUDIO .....	44
3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	44
3.3. FORMULACIÓN DE LAS VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES .....	45
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	46
3.5. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN .....	47
3.6. PRESUPUESTO.....	47
CAPITULO IV .....	48
DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA .....	48
4.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA. ....	48
4.2. APLICACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL BASADO EN EL MODELO COSO.....	50
CAPITULO V .....	60
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	60
5.1. CONCLUSIONES .....	60
5.2. RECOMENDACIONES.....	61
BIBLIOGRAFÍA.....	62
ANEXOS.....	66

## Índice de cuadros

Cuadro 1 - Evolución de grupo hotelero en el País.....	11
Cuadro 2 - Comparativo modelos COSO1 y COSO2.....	14
Cuadro 3 - Agrupación de los principios del COSO.....	24
Cuadro 4 - Los principios del modelo COSO según la SFP .....	25
Cuadro 5 - Componentes del Control Interno.....	41
Cuadro 6 - Descripción de variables y dimensiones .....	46
Cuadro 7 - Organigrama Empresarial .....	49
Cuadro 8 - Etapas de Evaluación del Control Administrativo Interno .....	50
Cuadro 9 - Cuadro de procedimiento por pasos grupales según modelo COSO .....	50
Cuadro 10 - Resultados del diagnóstico realizado en ENTREA .....	58
Cuadro 11 - Cuadro final de implementaciones de deficiencias .....	59

## Índice de formatos

Formato 1 - Evaluación de madurez del equipo administrativo.....	51
Formato 2 - Evaluación del Sistema de Control Interno.....	52
Formato 3 - Cuestionario relacionada con el elemento 1 .....	53
Formato 4 - Formato para descarga de información - principios del 1-5.....	53
Formato 5 - Cuestionario relacionado la elemento 2.....	54
Formato 6 - Formato para descarga de información - principios del 6-9.....	54
Formato 7 -Cuestionario relacionado al elemento 3.....	55
Formato 8 - Formato que involucra los principios del 10-13.....	55
Formato 9 - Cuestionario relacionado al elemento 4.....	56
Formato 10 - Formato que involucra los principios del 14 al 15.....	56
Formato 11 - Cuestionario relacionado al elemento 5.....	57
Formato 12 - Formato de descarga de los principios 15-17.....	57



## RESUMEN

El presente trabajo de investigación, nace luego de haber experimentado días de labores y trabajo en la empresa materia de esta investigación, hemos visto la posibilidad de recomendar la implementación de un sistema de control interno, ya que en nuestro país el mundo de las empresas hoteleras, compone un porcentaje interesante de empresas debidamente constituidas (entre 1500 y 1600) en la zona del Cusco, más aún que se encuentran supervisadas por la el ministerio de turismo e integración, motivo por el cual tienen que cumplir los requisitos mínimos, muy parecidos a lo de las instituciones financieras.

Entre ellas mencionamos a algunas empresas hoteleras que se desarrollan en la zona tales como: Belmond Sanctuary Lodge, Hotel Inkaterra Machu Picchu Pueblo, hotel Sumaq Machu Pucchu, El Mapi por Inkaterra, Hatun Inti Boutique Machupicchu, Tierra Viva Machu Picchu, Casa del Sol Machupicchu, Golde Sunrise Machupucchu, Hotel Taupikala Machupucchu, entre otras, dada la importancia y calidad que tiene este grupo empresarial para el producto bruto interno del país (PBI), es en ese sentido que hemos visto la necesidad de establecer herramientas básicas como métodos de control que puedan ser lineamientos estándares de evaluación para cualquier institución del ámbito hotelero, ya sea privada o pública.

El presente trabajo establece un planteamiento del problema, los lineamientos teóricos generales de un proceso de control interno, y el establecimiento pautas y recomendaciones para establecerse como un referente de control que ayude a mejorar los estándares de atención hotelera en el país.

Palabras claves:

Implementación, modelo COSO, Sistema de control, Área de ventas, Booking.

## **ABSTRACT**

This research work was born after having experienced days of work and work in the company that is the subject of this research, we have seen the possibility of recommending the implementation of an internal control system, since in our country the world of hotel companies , makes up an interesting percentage of duly constituted companies (between 1500 and 1600) in the Cusco area, even more so that they are supervised by the Ministry of Tourism and Integration, which is why they have to meet the minimum requirements, very similar to the financial institutions.

Among them, we mention some hotel companies that develop in the area such as: Belmond Sanctuary Lodge, Hotel Inkaterra Machu Picchu Pueblo, Hotel Sumaq Machu Pucchu, El Mapi by Inkaterra, Hatun Inti Boutique Machupicchu, Tierra Viva Machu Picchu, Casa del Sol Machupicchu, Golde Sunrise Machupucchu, Hotel Taupikala Machupucchu, among others, given the importance and quality that this business group has for the country's gross domestic product (GDP), it is in this sense that we have seen the need to establish basic tools as control methods that can be standard evaluation guidelines for any institution in the hotel sector, whether private or public.

This paper establishes an approach to the problem, the general theoretical guidelines of an internal control process, and the establishment of guidelines and recommendations to establish itself as a control reference that helps to improve the standards of hotel care in the country.

**Keywords:**

Implementation, COSO model, Control system, Sales area, Booking.

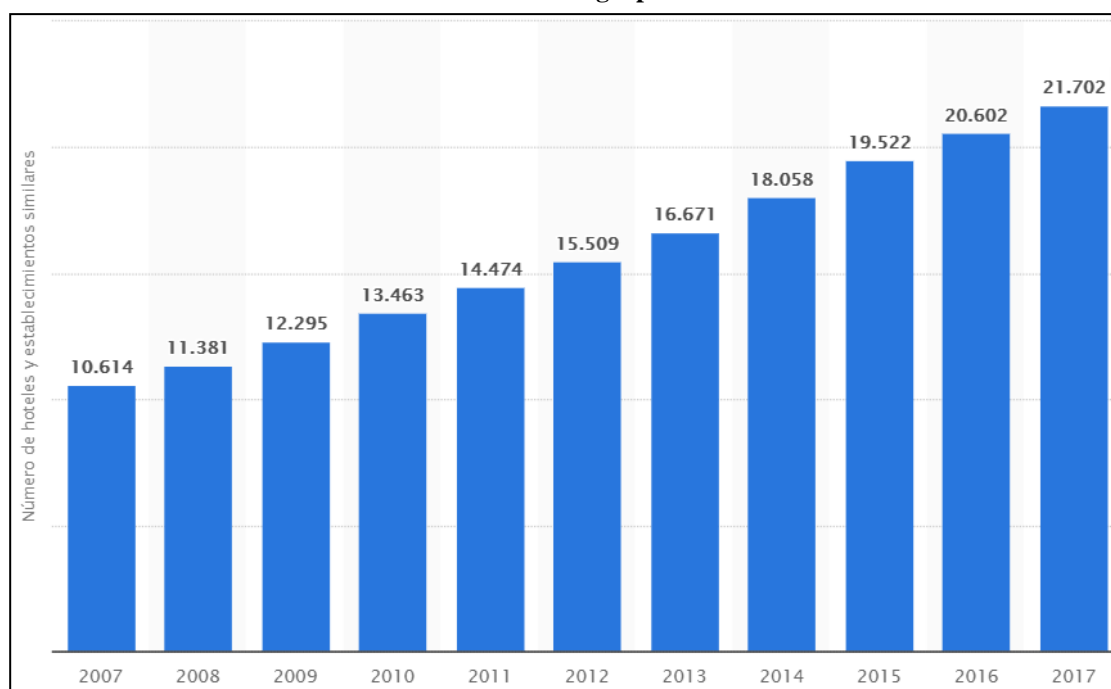
## CAPITULO I

### Planteamiento del Problema

#### 1.1. Descripción del problema

Según el estudio realizados por Statista (2020) en nuestro país el mundo de las empresas hoteleras (hablando de empresas debidamente formales) que se encuentran debidamente constituidas: “compone un porcentaje interesante respecto de los ingresos globales del PBI, al año 2017 los establecimientos hoteleros eran un total de 21702; cifras que se ha sido incrementado año a año desde el 2007, según datos publicados por la Organización Mundial del Turismo (OMT)” tal como se muestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro 1 - Evolución de grupo hotelero en el País**



Fuente: *Publicación virtual estatista*

Asimismo, según el informe virtual provisto por el Portal Turismo (2019) “quien todo el informe elaborado por Colliers Internacional, solo en la zona imperial del Cusco alcanzan los 2179 establecimiento hoteleros, incrementándose entre el 2018 y el 2019 en 9%.”

Los establecimientos debidamente constituidos es decir que aún se encuentran supervisadas por el Ministerio de Turismo e Integración, deben obligatoriamente cumplir los requisitos mínimos establecidos los artículos 6° y 7° del decreto supremo N° 029-2004-MINCETUR (2004) que dice:

*“Artículo 6°.- Requisitos para el inicio de actividades Los establecimientos de hospedaje para el inicio de actividades deberán estar inscritos en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) a que se refiere la Ley N° 26935, Ley sobre Simplificación de Procedimientos para obtener los Registros Administrativos y las Autorizaciones Sectoriales para el inicio de Actividades de las Empresas, normas complementarias y modificatorias. Asimismo, deberán contar con la Licencia Municipal de Funcionamiento y cumplir con las demás disposiciones municipales correspondientes.*

*Artículo 7°.- Condiciones mínimas que deben cumplir los establecimientos de hospedaje Los titulares de los establecimientos de hospedaje deberán presentar al Órgano Regional Competente, dentro de un plazo de treinta (30) días de iniciada su actividad, una Declaración Jurada dejando constancia de que cumplen con las siguientes condiciones mínimas: a) El número de habitaciones es de seis (6) o más; b) Tiene un ingreso para la circulación de los huéspedes y personal de servicio; c) Cuenta con un área de Recepción; d) Tiene botiquín de primeros auxilios; e) El área de las habitaciones (incluyendo el área de clóset y guardarropa) es de 6 m<sup>2</sup> o más; f) El área total de los servicios higiénicos privados o comunes es de 2 m<sup>2</sup> o más; g) Los servicios higiénicos se encuentran revestidos con material impermeable. En el caso del área de ducha, dicho revestimiento será de 1.80 m; h) Si se trata de un establecimiento de cinco (5) o más plantas, cuenta por lo menos con un ascensor; i) La edificación del establecimiento de hospedaje guarda armonía con el entorno en que se ubica; j) Cambio regular de las sábanas, siempre que cambie el huésped y cuando el huésped lo*

*solicite; k) Limpieza diaria del establecimiento. Las condiciones relativas a ventilación, zonas de seguridad, escaleras, salidas de emergencia y otros similares, deberán cumplir con las disposiciones municipales y del Sistema Nacional de Defensa Civil.”*

El reporte de INEI (2017) indica que entre muchos establecimientos hoteleros se menciona a algunas empresas hoteleras que funcionan en la zona del Cusco: Belmond Sanctuary Lodge, Hotel Inkaterra Machu Picchu Pueblo, hotel Sumaq Machu Pucchu, El Mapi por Inkaterra, Hatun Inti Boutique Machupicchu, Tierra Viva Machu Picchu, Casa del Sol Machupicchu, Golde Sunrise Machupicchu, Hotel Taupikala Machupicchu, entre otras.

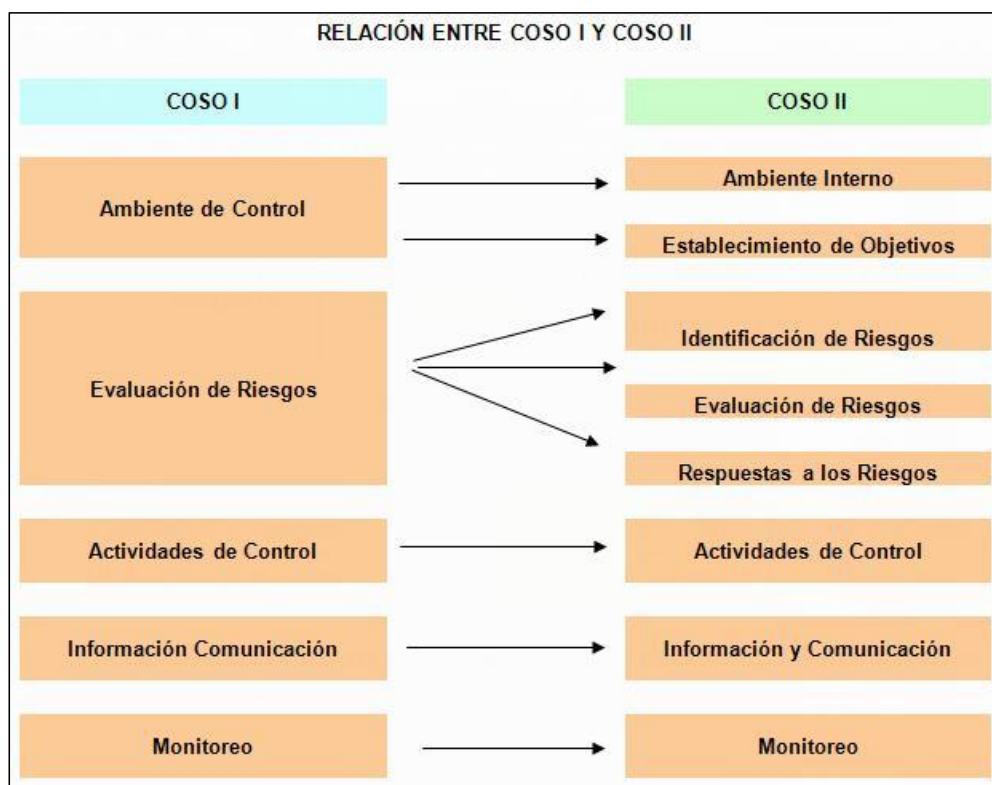
Como vemos este grupo empresarial es importante para el Producto Bruto Interno (PBI) del país y muchas de ellas se encuentran en proceso de implementación de su Control Interno, por ello es que hemos visto la necesidad de establecer herramientas básicas que coadyuven a establecer tipos de lineamientos estándares de evaluación aplicables a cualquier institución, específicamente de este rubro sea en el ámbito privado o público.

Romero (2012) menciona que “la evaluación a una entidad se basa en: i) la evaluación financiera, ii) la evaluación administrativa empresarial y iii) la evaluación de proyecciones financieras”; por ello siendo que nuestro estudio se centra en establecer y proporcionar una herramienta para el buen funcionamiento de su Sistema Administrativo Empresarial, como es el control interno, consideramos establecer dichos parámetros en base el modelo internacional denominado COSO (por sus siglas en inglés).

Para desarrollar nuestro estudio, por recomendación de un docente, se ha elegido a la empresa Operador Turístico los Andes S.A.C. (nombre comercial Casa del Sol Machupicchu); quien por el tiempo de vigencia y su capacidad de atención necesita establecer estos mecanismos necesarios de control y administración para luego con ello poner a disposición los lineamientos, pudiendo luego extenderse a otras empresas similares.

El modelo COSO que comprende dos versiones: COSO I de 1992 y COSO II de 2004, tal como lo expresa Salvador la Fuente (2016), en su publicación virtual señala que “es un documento que contiene principales directivas para la implementación, gestión y control de un sistema de control, y debido a la gran aceptación de la que ha gozado, desde su publicación en 1992, se ha convertido en el estándar de referencia.” modelo que se expresa en el siguiente cuadro:

**Cuadro 2 - Comparativo modelos COSO1 y COSO2**



Fuente: *Presentación virtual Que es COSO?*

Salvador (2016) señala “*Que el modelo está diseñado para identificar los eventos que potencialmente puedan afectar a la entidad y para administrar riesgos, proveer seguridad razonable para la administración y para la junta directiva de la organización orientada al logro de los objetivos del negocio*”.

En la actualidad las empresas están siempre en la búsqueda de herramientas que permitan mejorar el desarrollo de sus actividades administrativas, económicas y financieras, todo ello en respuesta a los continuos cambios que se producen en el entorno, lo que las obligan a

tomar medidas de control que permitan mantener el negocio en marcha, satisfaciendo las necesidades y generando altos niveles de rentabilidad, necesarios para la subsistencia económica de la misma.

## **1.2. Formulación del problema**

El proyecto de investigación presenta un problema general y cinco problemas específicos para establecer una herramienta de Control Interno destinada a una empresa hotelera, para el área de gestión de ventas, exclusivamente para las ventas por booking, porque entendemos que el mayor ingreso se hace a través de este método de venta, la propuesta se presenta de la siguiente manera:

### **1.2.1. Problema general**

¿Cómo el Control Interno mejora con la implementación de los componentes del modelo COSO en la gestión del área de ventas de una empresa hotelera, 2020?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- ¿Cómo el ambiente de control, según el modelo COSO, mejora las ventas por booking de una empresa hotelera, 2020?
- ¿Cómo la evaluación de riesgos, según el modelo COSO, mejora las ventas por booking de una empresa hotelera, 2020?
- ¿Cómo las actividades de control según el modelo COSO, mejora las ventas por booking de una empresa hotelera, 2020?
- ¿Cómo la información y comunicación de control según el modelo COSO, mejora las ventas por booking de una empresa hotelera, 2020?
- ¿Cómo el monitoreo de control según el modelo COSO, mejora las ventas por booking de una empresa hotelera, 2020?

### **1.3. Objetivos de la Investigación**

Cada problema involucra objetivos, para la presente investigación es:

#### **1.3.1. Objetivo General**

Demostrar el mejoramiento del Control Interno con la implementación de los componentes del modelo COSO en la gestión del área de ventas de una empresa hotelera, 2020.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Demostrar el progreso del ambiente de control del modelo COSO en las ventas por booking de una empresa hotelera, 2020.
- Demostrar el progreso de la evaluación de riesgos del modelo COSO en las ventas por booking de una empresa hotelera, 2020.
- Demostrar el progreso de las actividades de control del modelo COSO en las ventas por booking de una empresa hotelera, 2020.
- Demostrar el progreso de la información y comunicación de control del modelo COSO, en las ventas por booking de una empresa hotelera, 2020.
- Demostrar el progreso del monitoreo de control del modelo COSO en las ventas por booking de una empresa hotelera, 2020.

### **1.4. Justificación del Proyecto**

La investigación se justifica porque, dada la coyuntura nacional e inclusive internacional de competencia, se hace necesario los estándares empresariales que exigen en cada sociedad empresarial para que tengan establecidas herramientas de procesos de Control Interno como parte del funcionamiento constante, modelos y métodos externo que permitan tener una seguridad administrativa y empresarial acordes a los requerimientos del mundo financiero, situación que nos llevó a recomendar un modelo para empresa clasificadoras de riesgos, que puedan con ello evaluar las estructura organizativa y funciones de sus clientes potenciales,



resultado de la verificación, que al no contar con dichos controles, establecer su modelo de funcionamiento administrativo, en base a los 17 principios que comprende el modelo COSO, y por ser tan extensión solo, vamos a demostrar su influencia en el forma general.

#### **1.4.1. Teórica**

Teóricamente este trabajo se justifica porque cuenta con el respaldo de fuentes bibliográficas confiables, las cuales nos permiten entender las diferentes realidades de las variables del estudio para llegar a comprender la influencia del Control Interno en el funcionamiento empresarial. Además, está investigación ayuda al desarrollo de nuevas investigaciones con las variables del estudio.

#### **1.4.2. Metodológica**

Metodológicamente este trabajo se sostiene en los principios establecidos por el modelo internacional COSO aplicados exclusivamente para empresas que son hoteleras con una categoría de 5 estrellas, establecidas en la zona turística de aguas calientes en Cusco, Perú. Esta investigación utiliza las técnicas teórico-descriptivas explicativa, que se establecen en el modelo COSO, los cuales son necesarios para implementar lineamientos en el control, análisis y evaluación de los datos necesario, cuya finalidad es determinar la necesidad e incidencia en la promoción y venta de los servicios hoteleros en el país, el exterior y a través de encargo a terceros, para ello se ha diseñado la aplicación de los formatos de evaluación de la gestión de ventas en la empresa operador turístico los andes S.A.C.

#### **1.4.3. Institucional**

Institucionalmente se justifica porque la información y los procedimientos que se implementarán, servirá como herramienta de funcionamiento y evaluación en las empresas de la misma línea empresarial. Además, el presente estudio generará una mayor formalización

en las empresas hoteleras del medio y del país, logrando incrementar los niveles de comercialización a nivel nacional e internacional.

#### **1.4.4. Social**

En el aspecto social la investigación es importante porque ayudará a las empresas hoteleras tendrán gran aceptabilidad, más confiabilidad, en el funcionamiento acorde a los controles estándares internacionales para empresas hoteleras; para el bienestar de la empresa, trabajadores y el estado quienes estarán totalmente garantizados y controlados.

#### **1.5. Cosmovisión bíblica Filosófica**

Esta investigación está basado en la cosmovisión bíblica ya que se desarrolla bajo sus enseñanzas, para lo cual citamos los siguientes textos bíblicos:

Según el libro de San Lucas capítulo 14, versículo 28, la organización se establece en: “Porque ¿quién de vosotros, deseado edificar una torre, no se sienta primero y calcula el costo, para ver si tiene lo suficiente para terminarla?”.

## **CAPITULO II**

### **Marco Teórico Conceptual**

#### **2.1. Antecedentes de la investigación**

##### **2.1.1. Antecedentes nacionales**

Presentamos como antecedente el trabajo de investigación que a nuestro entender tiene mucha relación con nuestra investigación, y es la realizada por Rodríguez y Vega (2016), titulada: “Diseño de un sistema de Control Interno en la empresa A&B representaciones S.R.L., con el fin de mejorar los procesos operativos, periodo 2016”, que esta investigación tuvo como objetivo que proponer el sistema de control interno contribuye a mejorar los procesos operativos de la Empresa A & B Representaciones SRL en el Periodo 2015. El tipo de estudio es tecnológica explicativa y un diseño aplicada no –experimental. La investigación se elaboró en base a los componentes del modelo COSO y la información brindada por el auxiliar contable para lo cual se ha tenido que analizar cuál es el nivel de las variables de estudio y su interrelación, para luego sustentar en forma concisa las conclusiones y recomendaciones con las cuales pueden mejorar el manejo de sus procesos por cada área que cuenta. La muestra esa constituida por la parte administrativa y operativa de la empresa. El enfoque es cualitativo; se aplicó tanto entrevista y cuestionario de control interno, se reforzó con investigación documental para confirmar la veracidad de la información brindada.

##### **2.1.2. Antecedentes internacionales**

También como antecedente internacional es la realizada por Salinas Huamán (2016) para optar el título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, titulada: “Implementación de un Sistema de Control Interno para la Estación de Servicios La Argelia de la ciudad de Loja”; que se resume en:

“La presente tesis ha sido planteada y desarrollada bajo los lineamientos de la Universidad Nacional de Loja como requisito previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría. C.P.A., dirigida a la Estación de Servicios “La Argelia” de la ciudad de Loja, dedicada principalmente a la venta al por menor de combustibles en la gasolinera.

Se ha dado cumplimiento al objetivo general: Implementar un sistema de control interno para la estación de servicios “LA ARGELIA” de la ciudad de Loja y para cumplir con este objetivo se aplicaron cuestionarios de control interno con el fin de obtener un conocimiento general acerca de la estructura y funcionamiento de la estación de servicios, se aplicaron indicadores de gestión, se determinó el FODA de la estación de servicios “La Argelia” y se proporcionó procedimientos de control para todas las actividades que desarrolla la empresa en el ámbito contable, operativo y administrativo con la finalidad de cumplir con leyes y regulaciones aplicables a la estación de servicios.

La metodología utilizada hizo posible el desarrollo de la presente tesis, mediante el sistema de control interno partiendo con la aplicación de cuestionarios de control interno, indicadores de gestión, determinación de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, y finalmente se ha determinado procedimientos claros para las actividades que desarrolla. La empresa en el ámbito operacional, contable y tributario, con la finalidad de prevenir y neutralizar riesgos que afecten a la estación de servicios “La Argelia”.

Se concluye que la empresa al no contar con un sistema de control interno no permite el funcionamiento y cumplimiento adecuado de las actividades que se desarrolla en cada una de las áreas de la estación de servicios.

Otro de los antecedentes internacionales es el trabajo de investigación presentada por Moscoso y Echevarria (2015), presentada a la Universidad de Guayaquil, titulada “Implementación del Sistema de Control Interno en el área de facturación y cobranza por el método MICIL en la empresa Estuardo Sánchez en la ciudad de Guayaquil”, que resume lo siguiente:

“El presente trabajo es desarrollado como implementación del sistema de control interno en el área de facturación y cobranza por el método Micil en la empresa Estuardo Sánchez en la ciudad de Guayaquil. Por lo cual se procedió a detallar mediante una justificación teórica temas que ayuden a despejar dudas e identificar conceptos y procedimientos que sirvan para el desarrollo del presente trabajo, para esto se procedió a realizar un análisis de datos donde interviene la opinión de los empleados y administradores de la empresa antes mencionada, dando por percepción que sería de utilidad la implementación de un nuevo sistema en la empresa, para que de esta forma se pueda generar un mayor servicio y se tenga un crecimiento en las ventas con su respectivos controles. Dentro de la entrevista se mencionó que existen problemas al momento de generar una factura ya que no se encuentra con la facilidad de conocer si el producto está en stock o no, en la cual para que se efectúe un buen funcionamiento es necesario que se opte por la adquisición del sistema y esta siga en completa actualización.”

## **2.2. Marco Descriptivo y de ubicación**

Según la entrevista realizada al Gerente General de la empresa Operador Turístico los Andes S.A.C. (2019) es una firma hotelera autorizada por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), creada en el año 2018, como complemento de la empresa original ENTREA SAC, por tener una mejor organización empresarial, cuyo giro principal es el servicio de hotelería, alojamiento y restaurante en la ciudad imperial del Cuzco,

específicamente en el distrito de Aguas Calientes, en la falda del centro histórico Machupicchu.

Cuenta con 60 habitaciones, 10 en zona VIP, y los demás en zonas medias; sus principales clientes son extranjeros, captados en su gran mayoría a través de agencias de viajes por los procedimientos de ventas denominados “booking”.

Las oficinas principales de la empresa, se encuentra ubicada en Calle Los Topacios N° 360, Urb. Cerro de Camacho, en Santiago de Surco, Lima.

La sede hotelera en Av. Imperio de los Incas 608, Urbanización Aguas Calientes, Urubamba Machupicchu, en Cusco, Lima. Así lo confirma el registro único de contribuyente que se anexa al presente estudio, además tiene proyecciones de ampliación de campo, a las sedes de Urubamba y Cuzco capital.

## **2.3. Bases Teóricas**

### **2.3.1. Marco Legal**

Nuestro estudio de investigación ha tomado en cuenta que para hacer cualquier implementación debe estar debidamente establecidos a través de normas legales específicas tanto a nivel internacional como nacional, por ellos hemos tomado como base las siguientes normas:

El control Interno, en países como Colombia está regulada por la Ley 87 de 1993, reglamentada por el decreto nacional 1826 de 1994; “en la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones”.

En el Perú, La ley 28716 (2006), “Ley de Control Interno de las entidades del Estado”, que fuera publicado el 27 de marzo de 2006 y sus reglamentos, específicamente se establece los procedimientos de control en artículo 3, que dice:

*“Todo el Sistema de control interno, que dicho sea de paso debe ser aplicable todo o en lo que corresponda a las empresas privadas.”*

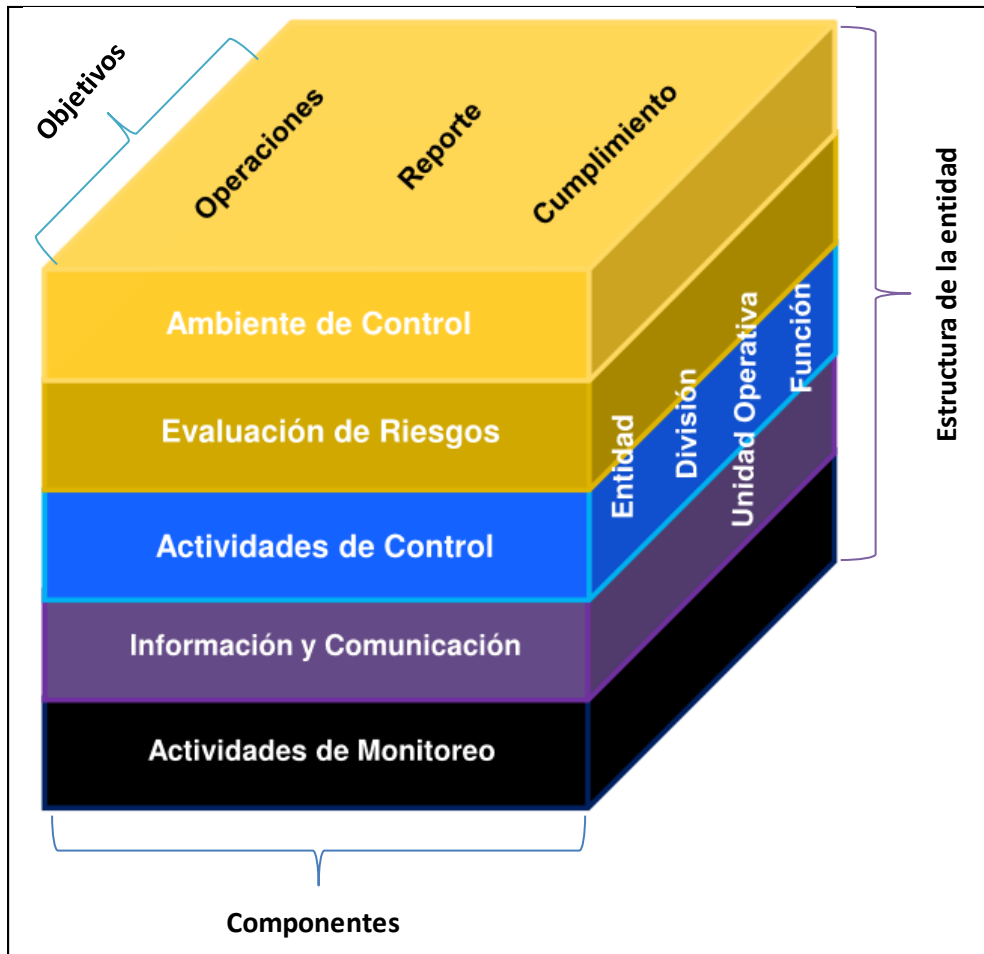
Asimismo, se sustenta en las Normas Internacionales de Contabilidad, conocidas como NIC, y las Normas Internacionales de Información Financiera, conocida con NIIF, se establecen procedimientos ligeros respecto al control interno, mayormente referidos a casos concretos como son los estados financieros, ingresos y otros.

## **2.3.2. Marco Teórico**

### **2.3.2.1. Agrupación de los principios del modelo COSO**

Inicialmente decimos que, para Galaz, Yamasaki y Ruiz (2015) en su presentación COSO, marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno, nos presenta *“la gráfica que agrupa a los 17 principios que comprende el modelo COSO que se presenta en 05 componentes, 03 objetivos y 04 áreas de la estructura de la entidad”* tal como se muestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro 3 - Agrupación de los principios del COSO**

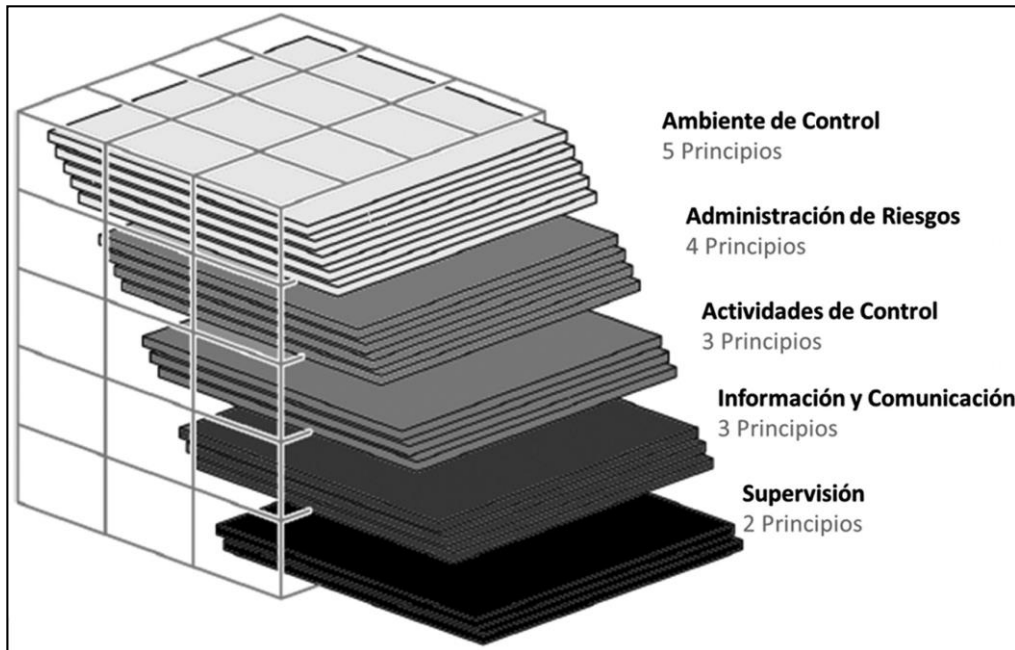


Fuente: *Presentación de modelo COSO (Deloitte)*

Asimismo, consideramos importante, mostrar como la Secretaria de Función Pública (2014), nos presenta más explicativamente el agrupamiento de los principios presentados en la ilustración anterior, tal como se muestra:



**Cuadro 4 - Los principios del modelo COSO según la SFP**



Fuente: *Marco Integrado Control Interno (SFP)*

### 2.3.2.2. Descripción de los principales componentes del modelo COSO

Según la SFP (2016), los principios agrupados se describen de la siguiente manera:

#### A) **Entorno de control.** -

El entorno de control es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que desarrollar el control interno de la organización. El consejo y la alta dirección son quienes marcan el “Tone at the Top” con respecto a la importancia del control interno y los estándares de conducta esperados dentro de la entidad. La dirección refuerza las expectativas sobre el control interno en los distintos niveles de la organización. El entorno de control incluye la integridad y los valores éticos de la organización; los parámetros que permiten al consejo llevar a cabo sus responsabilidades de supervisión del gobierno corporativo; la estructura organizacional y la asignación de autoridad y responsabilidad; el proceso de atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes; y el rigor aplicado a las medidas

de evaluación del desempeño, los esquemas de compensación para incentivar la responsabilidad por los resultados del desempeño.

#### **B) Evaluación de riesgos. -**

Cada entidad se enfrenta a una gama diferente de riesgos procedentes de fuentes externas e internas. El riesgo se define como la posibilidad de que un acontecimiento ocurra y afecte negativamente a la consecución de los objetivos. La evaluación del riesgo implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos. Dichos riesgos deben evaluarse en relación a unos niveles preestablecidos de tolerancia. De este modo, la evaluación de riesgos constituye la base para determinar cómo se gestionarán.

Una condición previa a la evaluación de riesgos es el establecimiento de objetivos asociados a los diferentes niveles de la entidad. La dirección debe definir los objetivos operativos, de información y de cumplimiento, con suficiente claridad y detalle para permitir la identificación y evaluación de los riesgos con impacto potencial en dichos objetivos. Asimismo, la dirección debe considerar la adecuación de los objetivos para la entidad. La evaluación de riesgos también requiere que la dirección considere el impacto que puedan tener posibles cambios en el entorno externo y dentro de su propio modelo de negocio, y que puedan provocar que el control interno no resulte efectivo.

#### **C) Actividades de control. -**

Las actividades de control son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos de negocio, y en el entorno tecnológico. Según su naturaleza,

pueden ser preventivas o de detección y pueden abarcar una amplia gama de actividades manuales y automatizadas, tales como autorizaciones, verificaciones, conciliaciones y revisiones del desempeño empresarial. La segregación de funciones normalmente está integrada en la definición y funcionamiento de las actividades de control. En aquellas áreas en las que no es posible una adecuada segregación de funciones, la dirección debe desarrollar actividades de control alternativas y compensatorias.

#### **D) Información y comunicación. -**

La información es necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de sus objetivos. La dirección necesita información relevante y de calidad, tanto de fuentes internas como externas, para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del control interno. La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria. La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde a través de toda la organización, que fluye en sentido ascendente, descendente y a todos los niveles de la entidad. Esto hace posible que el personal pueda recibir de la alta dirección un mensaje claro de que las responsabilidades de control deben ser tomadas seriamente. La comunicación externa persigue dos finalidades: comunicar, de fuera hacia el interior de la organización, información externa relevante y proporcionar información interna relevante de dentro hacia fuera, en respuesta a las necesidades y expectativas de grupos de interés externos.

#### **E) Actividades de supervisión. -**

Las evaluaciones continuas, las evaluaciones independientes o una combinación de ambas se utilizan para determinar si cada uno de los cinco componentes del control

interno, incluidos los controles para cumplir los principios de cada componente, están presentes y funcionan adecuadamente. Las evaluaciones continuas, que están integradas en los procesos de negocio en los diferentes niveles de la entidad, suministran información oportuna. Las evaluaciones independientes, que se ejecutan periódicamente, pueden variar en alcance y frecuencia dependiendo de la evaluación de riesgos, la efectividad de las evaluaciones continuas y otras consideraciones de la dirección. Los resultados se evalúan comparándolos con los criterios establecidos por los reguladores, otros organismos reconocidos o la dirección y el consejo de administración, y las deficiencias se comunican a la dirección y al consejo, según corresponda.”

Otra de las instituciones cuya conceptualización de los componentes del modelo COSO es el Instituto Iberoamericano de Mercado de Valores (2010) que expresa que el control interno “Es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías: 1) Eficiencia y eficacia de las operaciones. 2) Fiabilidad de la información financiera. 3) Cumplimiento de las leyes y norma aplicables.”

### **2.3.2.3. Descripción de los 17 Principios del modelo COSO**

Ruiz (2016), en su publicación virtual sobre el análisis del COSO, describe los principios que componen el modelo, de la siguiente manera:

#### **“PRINCIPIO 1: Demostrar compromiso con la integridad y los valores éticos. -**

El control debe basarse en la integridad y los valores éticos de las directivas y accionistas para apoyar el funcionamiento del Sistema de Control Interno.

La Integridad y los valores éticos son esenciales para el bienestar de la organización de todos los componentes y del público en general. Esto contribuye en forma

significativa a la eficacia de las políticas y los sistemas de control de las entidades ya que permite influir sobre los comportamientos que no están sujetos ni a los sistemas de control más elaborados.

La dificultad de establecer valores éticos radica en la necesidad de atender intereses de las distintas partes que pueden ser contrapuestos. Por esto es una tarea fundamental lograr equilibrio entre los intereses de cada una de las entidades como son sus empleados, los proveedores, clientes, competidores y el público.

Por ejemplo, al poner énfasis en mostrar resultados a corto plazo con la condición que el personal debe cumplir y que de no hacerlo pagará un costo por ello para defender sus propios intereses se ve tentado a hacerlo.

Por esta razón es necesario no solo comunicar los valores éticos, sino que también deben darse directrices específicas con respecto a lo que es correcto e incorrecto.

La organización demuestra su compromiso con la integridad y los valores éticos aplicando estándares de conducta cuando enfrentan situaciones complicadas. La integridad y los valores éticos deben ser el centro de los mensajes en todas las comunicaciones y capacitaciones de la entidad.

Los estándares de conducta de las entidades deben ser debidamente comunicados no solo a nivel de la organización sino también a los proveedores de servicios externos.

**PRINCIPIO 2: Ejerce responsabilidad de supervisión.** - Esto hace referencia a la supervisión del desarrollo y desempeño del Control Interno. Además, entiende el negocio y expectativas de los accionistas, clientes, empleados, inversionistas y demás partes estas expectativas y requerimientos nos ayuda a determinar los objetivos de la organización supervisar las responsabilidades de la Junta Directiva y administrar los recursos necesarios.

Esta supervisión es apoyada por las estructuras y procesos establecidos en los niveles de ejecución del negocio como es el Director Ejecutivo y la Alta Dirección ellos tienen la responsabilidad del desarrollo e implementación del sistema de control interno. La Junta Directiva debe cumplir con dos requisitos indispensables que son: Independencia y Competencia profesional.

La Independencia y la competencia profesional es importante porque podemos contar con personal competente que tenga una formación adecuada de acuerdo con el cargo que ocupa y las responsabilidades que tenga.

El Área de Recursos Humanos debe especificar el nivel de competencia requerido para los distintos cargos o tareas que se les asigne a cada área, así como el conocimiento y habilidades de cada persona la cual interfiere en el criterio profesional al momento de diseñar, implementar y desarrollar el control interno y evaluar su efectividad.

Mediante la capacitación y enseñanza en forma práctica, teórica y metodológica sobre su cargo esto permite un trabajo eficaz del sistema de control interno debido a que se cuenta con profesionales competentes que comprenden las metas y los objetivos de la entidad.

**PRINCIPIO 3: Establecer Estructura, Autoridad, y Responsabilidad.** - La administración establece los niveles apropiados de autoridad y responsabilidad para la consecución de los objetivos.

Las entidades se estructuran a través de varias dimensiones tales como: Modelo operativo de la administración; Estructuras legales, subdivisiones y proveedores de servicios externos.

Cada una de estas dimensiones proporciona una evaluación diferente del sistema de control interno a través de la propiedad y responsabilidad de cada nivel que se

desarrolle una revisión y análisis multidimensional que puede identificar cualquier riesgo y tener un conocimiento completo e integral del sistema de control interno. La administración tiene la responsabilidad de revisar y evaluar continuamente la relevancia, efectividad y eficacia de las estructuras como apoyo al sistema de control interno también debe diseñar y evaluar las líneas de reporte para que las responsabilidades sean llevadas a cabo para que la información fluya como es necesario para que no existan conflictos de intereses inherentes a la ejecución de las responsabilidades.

Debemos tener en cuenta la naturaleza, tamaño y distribución geográfica del negocio de la entidad.

En la delegación de responsabilidades el director general o presidente ejecutivo es el primer responsable en designar las funciones, políticas y procedimientos que influye en la integridad, la ética y los demás factores para la consecución de un entorno de control favorable.

La estructura y el plan organizacional debe estar plasmada en algún tipo de herramienta gráfica ya que la estructura organizacional representada en un organigrama el marco formal de autoridad y responsabilidades que define los puestos de trabajo en las actividades a desempeñar con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.

**PRINCIPIO 4: Demostrar compromiso para la competencia.** - Demuestra su compromiso de reclutar, capacitar y tener personas competentes. El principio de compromiso y competente nos da entender que la organización busca personas competentes capaces de desarrollar funciones que les asigne así mismo buscar y dar compromiso con los trabajadores es decir tener objetivos claros tanto en la entidad y

los trabajadores poder así cumplir las metas de las organizaciones y determinar acciones correctivas cuando sea necesarios.

La competencia también se hace referencia por que la organización busca profesionales competente capaces de salir y sobresalir hacías la metas, también tener habilidades relevantes, actitudes, conocimientos y aptitudes sobre todo que tengan responsabilidades.

En este principio también recluta al personal, capacita en donde recurso humano estará encargado de la selección del personal y capacitarlo para evaluar las habilidades, destrezas y conocimientos que tiene el empleador.

*Recurso humano también tiene políticas prácticas:* El personal es la parte fundamental de toda organización en donde recurso humano estará encargado de selección y dar capacitaciones en donde debe estar bien preparado para la elaboración de las tares que se les asignes, es muy importante ya que un personal capacitados hará mejor sus tares y tendrá mejor rendimiento profesional.

**PRINCIPIO 5: Hace cumplir con la responsabilidad.** - Retiene el personal de confianza y comprometido con la responsabilidad de control interno.

La organización mantiene responsabilidad con el alto mando, es decir que hay un control de responsabilidad y delegaciones de tares especificas se puede decir que en este principio abarca las responsabilidades que tienes las accionista y alto mando de dirigir y controlar lo que se establezca en la entidad en donde cada estructura organizacional tienes sus diferentes funciones que deben ser desarrollada por cada departamento que se ejecuten las tares correspondientes.

La responsabilidad también te lleva al liderazgo en donde un buen líder no es solo la persona que está en dotes de mando si no que ayuda a la organización con sus objetivos, misión. Visión a que se cumpla y a desarrollar tares en conjuntos.



**PRINCIPIO 6: Especifica objetivos relevantes.** - Se especifican los objetivos claros para identificar y evaluar el riesgo para el logro de los objetivos.

Se mide los objetivos específicos que tiene cada organización y que deben ser cumplidos a un corto plazo. Entre estos objetivos tenemos:

- Objetivos con prioridad y estrategias.
- Medir riesgo de los objetivos.
- Alineación de leyes y regularizaciones que tienes la entidad que deben ser cumplidas.
- Objetivos específicos y claros para poder ser cumplidos.
- Las divisiones deben cumplir con las tares específicas
- Confirmar los objetivos para medir el riesgo de la entidad.

**PRINCIPIO 7: Identifica y analiza los riesgos.** - Identifica los riesgos de los objetivos de dichas entidades y analiza los riesgos para determinar cómo se los deben gestionar.

La administración considera los riesgos en todos los niveles de la organización y a su vez toma decisiones necesarias para dar la solución al problema.

El riesgo inherente es el riesgo para el cumplimiento de los objetivos de la entidad en la ausencia de las acciones de la administración para modificar su probabilidad.

Las respuestas a los riesgos se organizan en la tolerancia al riesgo.

La tolerancia al riesgo se refiere al nivel aceptable de variación en el desempeño relativo al cumplimiento de los objetivos. Es decir, la cantidad máxima de un riesgo que una organización puede aceptar para lograr los objetivos deben Funcionar y operar dentro de la tolerancia al riesgo al proporcionarle a la administración la seguridad del cumplimiento de los objetivos de la entidad.

**PRINCIPIO 8: Evalúa el Riesgo de Fraude.** - La organización se dará cuenta del fraude y de los riesgos que serán evaluados para las consecuencias de los objetivos.

Esto considera la corrupción sea de las personas de la entidad u organización.

Se la da a conocer cuando los estados financieros son preparados inadecuadamente con omisiones y declaraciones erróneas y falsas. El Control Interno debe prevenir o detectar oportunamente cualquier omisión o información errónea en los estados financieros por fraude o error.

La evaluación de riesgos debe considerar el riesgo potencial de fraude en las siguientes áreas:

- Reporte financiero fraudulento.
- Reporte no financiero fraudulento.
- Malversación de activos.
- Reporting fraudulento.
- Custodia de activos.
- Corrupción.
- El reporte fraudulento.
- Actos ilegales.

**PRINCIPIO 9: Identifica y Analiza Cambios Importantes.** - La organización identifica y evalúa cambios que podrían impactar significativamente el Sistema de Control Interno. Este proceso se desarrolla y evalúa los riesgos que requiere que se establezcan controles para identificar y comunicar los cambios que puedan afectar los objetivos de la entidad:

- Cambios en el ambiente externo.
- Cambios físicos del ambiente.
- Cambios en el modelo del negocio.

- Adquisiciones y ventas de activos significativas.
- Operaciones extranjeras.
- Crecimiento rápido.
- Nuevas tecnologías.
- Cambios significativos de personal

**PRINCIPIO 10: Selecciona y Desarrolla Actividades de Control.** - La

organización selecciona y desarrolla actividades de control a la mitigación de riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.

Las actividades de control apoyan todos los componentes del Sistema de Control Interno particularmente el componente de Evaluación de Riesgos.

Al seleccionar y desarrollar las actividades de control también podemos Identificar e implementar acciones necesarias para llevar a cabo las respuestas a los riesgos y asegurar que dichas respuestas son apropiadas y oportunas como son los Sistemas de información más sofisticados, Estructuras de las entidades y los Tipos de actividades de control.

**PRINCIPIO 11: La Organización define y Desarrolla Actividades de Control a Nivel de Entidad sobre la Tecnología para apoyar la consecución de los**

**objetivos.** - Este principio establece la utilización de las tecnologías en los procedimientos y controles que se crean en los negocios. Porque para que se cree un buen procedimiento se necesita de mucha tecnología e innovación, porque sin tecnología los procedimientos no son actos para un negocio ya que todo gira en torno a la tecnología y más que todo los negocios que van cogidos de la mano.

Este principio también ayuda a que la empresa cree controles y procedimientos que ayuden la organización en las diferentes áreas o departamentos como a la administración o a la misma empresa en su infraestructura.

También se crean procedimientos de control que ayuden a la seguridad de la administración y protección de los activos de las competencias, para que no se filtre la información y no puedan sacar ventajas.

Se elaboran procedimientos para saber si la tecnología que se está utilizando en la organización es la más acta y si no cambiarla por una que sea más eficiente.

**PRINCIPIO 12: Se Implementa atreves de Políticas y Procedimientos.** - En las organizaciones se crean procedimientos de acuerdo a las políticas para lograr los objetivos y metas de las empresas, en estas políticas se establece los procedimientos para realizar los procedimientos.

Estas políticas deben de constar en algún documento de manera explícita e implícita y debe de comunicarse a todo el personal de la organización, estas políticas deben de ser:

- Oportunas es decir que deben de estipular el tiempo que se debe de demorar en cada actividad.
- Acciones correctivas, se deben de corregir los procedimientos cuando es necesario.
- Competencia, quien elabore los procedimientos debe de ser lo suficientemente competente.
- Evaluación periódica, los controles y políticas deben de evaluarse periódicamente para saber su eficiencia.
- Sistema de información y comunicación.

Los trabajadores no solo deben de receptar la información si no que debe de haber una interacción entre los trabajadores y la administración para saber si se están llevando a cabo los procedimientos y se están ayudando en el cumplimiento de los objetivos.

**PRINCIPIO 13: Usa Información Relevante.** - La organización visualiza cual es la información necesaria y requerida para ayudar en la ejecución de los otros componentes del control interno, porque si una organización tiene un buen control puede alcanzar sus metas y objetivos.

Se debe adquirir la información de a dentro de la organización para saber los problemas o beneficios que esta tiene, así como también se debe de obtener información de manera externa para saber cuál es la competencia en el mercado, cuáles son las nuevas tecnologías y de acuerdo a los datos obtenidos analizarlos a través del proceso establecido en la organización para que este lo convierta en información que sea útil para la organización y sacar ventaja.

La gerencia debe de crear controles que detecten la información más importante que verifique si los componentes están funcionando de la manera apropiada.

La información interna se puede adquirir a través de correos, minutas o notas, sistemas de reporte del personal, líneas directas para informantes, entre otras y esta información puede ocasionar cambios internos para la mejora de la organización como, cambios organizacionales, tiempo que se demoran en las actividades, entre otras.

La información externa se puede adquirir de fuentes como, datos recibidos de los proveedores, reportes de investigaciones de las industrias, medios sociales, entre otras, estos datos externos ocasionan en la organización, requerimientos nuevos o ampliaciones, opciones acerca de la entidad, declaraciones de usos incorrectos de fondos, entre otras.

**PRINCIPIO 14: Comunica Internamente.** - Hoy en día las organizaciones se comunican internamente ya que la información incluye, objetivos y responsabilidades para que se puede efectuar un control interno es necesario el

apoyo para que se puede efectuar de manera rápida ya que la administración establece políticas y procedimientos el cual se facilita una comunicación interna Efectiva.

Existen formas de comunicación más efectivas que otras, por esta razón es necesario una evaluación continua para determinar si las comunicaciones son efectivas o no, entre ellos tenemos: Paneles de control; Correo electrónico – email; Memorandos y Sitios web o publicaciones.

**PRINCIPIO 15: Comunicación Externamente.** - Las organizaciones se comunican con los de interés externo en relación con los que trabajan y afecta las actividades del control interno.

Dicha organización debe desarrollar y realiza control y se efectuó la comunicación externa este incluye políticas para así obtener información y compartir dicha información internamente.

La comunicación con terceras partes permite que estas entiendan eventos, actividades y circunstancias que puedan afectar su interacción con la entidad. Al mismo tiempo, la información que la entidad pueda recibir de terceras partes puede proporcionar información importante sobre el sistema de control interno.

Se deben adecuar canales apropiados de comunicación para clientes, proveedores, y proveedores de servicios externos, para obtener una comunicación directa con la administración y personal.

**PRINCIPIO 16: Conduce evaluaciones continuas y/o independientes.** - Este es un proceso de monitorio el cual incorpora el concepto de condiciones reportables. Este es un mejoramiento continuo del Sistema de Control Interno debe ser flexible para reaccionar ágilmente y adaptarse a las circunstancias.

Dichas actividades de monitoreo y supervisión evalúan si los componentes y principios están los sistemas de control interno.

Las organizaciones seleccionan, desarrollan y lleva a cabo evaluaciones continuas e independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y funcionamiento.

En los procesos de negocio en los diferentes niveles de la entidad y suministran información oportuna, debido a que permiten una supervisión en tiempo real y gran rapidez de adaptación. El uso de la tecnología apoya las evaluaciones Continuas, tienen un alto estándar de objetividad y permiten una revisión eficiente de grandes cantidades de datos a un bajo costo.

Las evaluaciones independientes se ejecutan periódicamente y pueden variar en Alcance y frecuencia dependiendo de la evaluación de riesgos, la efectividad de las evaluaciones estas son continuas, y otras consideraciones de la Dirección, pero permiten determinar si cada uno de los componentes está presente y funcionando.

La administración selecciona, desarrolla y lleva a cabo una combinación de las evaluaciones continuas e independientes de acuerdo con el alcance y naturaleza de las operaciones de la entidad, cambios en factores internos y externos, y los riesgos asociados a las evaluaciones. Para llevar a cabo las evaluaciones, la administración debe considerar el índice de cambios, lo cual determina qué tipo de evaluación es apropiado realizar.

**PRINCIPIO 17: Evalúa y comunica deficiencias.** - La organización que evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda. Las deficiencias en lo componentes y principios de

control interno pueden surgir de diferentes maneras: Actividades de monitoreo; Otros componentes del sistema de control interno y partes externas.

Las ausencias o rendimientos encontrados en el Sistema de Control Interno deben ser notificadas a las partes convenientes en la organización y oportunamente para que se adopten las medidas necesarias.

Este proceso se denomina informe de deficiencias, y le permite a la dirección estar enterada de lo que no está funcionando en forma adecuada. Una deficiencia es definida como un defecto en uno o más componentes y principios relevantes que reduce la probabilidad de que la entidad logre sus objetivos. Cuando se determina que existe una deficiencia grave respecto a la presencia y funcionamiento de un componente o principio del Sistema de Control Interno, la organización no puede concluir que ha cumplido con los requisitos de un sistema de control interno efectivo.

*Deficiencia de control interno:* defecto en un componente y en los principios relevantes, que reduce la posibilidad de que la entidad logre sus objetivos.

*Deficiencia importante/mayor:* ausencia del control interno o combinación de deficiencias que de manera severa dominan la probabilidad de que la entidad pueda lograr sus objetivos. También se presenta cuando uno o más componentes no están presentes o desempeñando.

Actividades de supervisión del Consejo de Administración. Actúa con independencia y objetividad en representación de los accionistas y otros inversionistas clave.

#### **2.3.2.4. El modelo COSO según diversos autores. -**

En primer lugar, según Lee (2015) afirma que “El informe COSO es la iniciativa de 6 organismos para la mejora de control interno dentro de las organizaciones. Debido a la gran

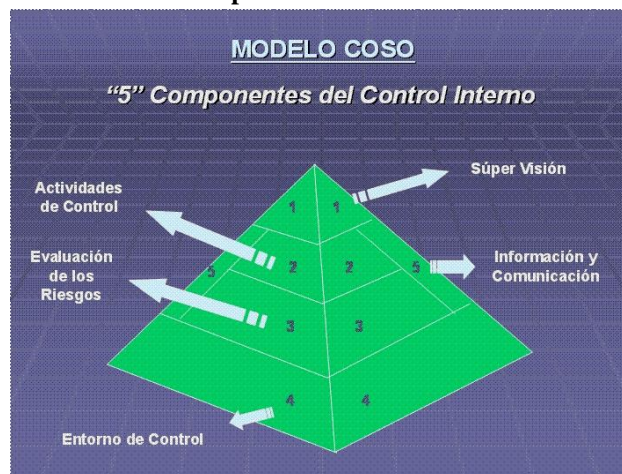


aceptación de la que ha gozado, desde su publicación en 1992, el informe COSO se ha convertido en el estándar de referencia. Es un medio para un fin, no un fin para sí mismo. Efectuado por la junta directiva, gerencia u otro personal.

Está diseñado para identificar los eventos que potencialmente puedan afectar a la entidad y para administrar los riesgos, proveer seguridad razonable para la administración y para la junta directiva de la organización orientada al logro de los objetivos del negocio”.

Para Salvador (2016), “El informe COSO es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de control.” Los componentes se establecen sobre una base denominada entorno de control, tal como se muestra en la siguiente ilustración:

**Cuadro 5 - Componentes del Control Interno**



Fuente: Artículo electrónico de de Albert Salvador (2016)

### 2.3.3. Marco Conceptual

- a) **Modelo.-** Para el diccionario de la Real Academia Española (2019), tiene muchos significados, pero la que se acerca más a nuestro estudio es la siguiente definición: “Dentro del ámbito de la economía y de la política, se habla de modelo para referirse al proceso llevado a cabo por un gobierno para controlar y organizar las actividades

productivas: «El modelo neoliberal ha fracasado», «El éxito del modelo puede comprobarse a través de todo tipo de estadísticas»”.

- b) **Control.** - Según el diccionario económico (2015). “En administración, control es un mecanismo del proceso administrativo creado para verificar que los protocolos y objetivos de una empresa, departamento o producto cumplen con las normas y las reglas fijadas”.
- c) **Interno.** - La RAE (2019), Lo define como: “aquello que está en la parte de adentro o que no tiene vistas al exterior”.
- d) **Empresa.** - El glosario del contador (2018) lo define como “una organización de personas que comparten unos objetivos con el fin de obtener beneficios”.
- e) **Gestión de Ventas.** - Para el diccionario definición ABC (2008), “es el elemento clave y el que no debe faltar y fallar en cualquier emprendimiento basado en las ventas, porque de él dependerá el éxito o el fracaso de las mismas.”
- f) **Sector Hotelero.** - El glosario para hoteles (2016), indica que “es el conjunto de unidades productivas en diferentes en la industria hotelera, que generan servicios de consumo demandados principalmente por clientes visitantes.”
- g) **Servicio Hotelero.** - El glosario para hoteles (2016) indica que “en hotelería cada una de las prestaciones que una persona o grupo contrata directa o indirectamente a un establecimiento hotelero.”
- h) **Servicio pool.** - El glosario para hoteles (2016), sigue conceptualizando que en turismo “es el servicio de colaboración entre agencias por el cual una le endosa a otra un número

determinado de clientes para conformar un grupo mayor a la hora de realizar un circuito, visita o actividad turística, lo que constituye un ahorro de costes para ambas agencias.”

- i) **Ventas por encargo.** - La IMF internacional publica el estudio de Llorens (2012), indicando que “para el grupo MTO (Made To Order) son una técnica de ventas por encargo en la que se da la posibilidad al cliente de comprar online un producto que no está en el catálogo de la empresa, se trata de un producto exclusivo que solo disfrutarán un grupo concreto de personas.”
- j) **Ventas directas.** - El glosario para hoteles (2016) señala que “ventas directas son las ventas de bienes y servicios que requieren de un contacto directo con el comprador. Y no sólo el contacto directo, pero también el lugar de venta, que es el territorio de un comprador potencial. Es la forma más eficaz de vender, que proporciona el máximo de ganancias.”
- k) **Booking:** Según Booking (1996) en su página web lo define “como una plataforma de reservas elegante y fácil de usar que muestra un listado de las propiedades de un hotelero. Esto elimina la incomodidad de hacer reservas en la web del hotel, así como algunas de las dificultades de promoción y publicidad.”

## **CAPITULO III**

### **Materiales y Métodos**

#### **3.1. Tipo de estudio**

En cuanto a la investigación aplicada, también llamada utilitaria, se plantea problemas concretos que requieren soluciones inmediatas e iguales de específicas. La investigación aplicada, concentra su atención en las posibilidades concretas de llevar a la práctica las teorías generales, y destinan sus esfuerzos a resolver las necesidades que se plantean la sociedad y los hombres (Baena, 2013).

Según Hernández (2014), “de los estudios descriptivos puede decirse que frecuentemente, el investigador tiene la meta de explicar sucesos, fenómenos, situaciones y contextos; para especificar su manifestación. Las investigaciones descriptivas detallan las particularidades de una comunidad, grupos, personas u objetos que sean susceptibles de análisis.”

De los estudios explicativos, las variables vinculadas permiten conocer el comportamiento de las variables, siendo está la utilidad primordial del estudio. Por lo que, las variables inciden el valor de un grupo de casos e individuos, logrando una variación cuando la otra también varía. (Hernández, Fernández, y Baptista; 2014).

Bajo la perspectiva de los investigadores quienes exponen su punto de vista, se concluye que la presente investigación es descriptiva explicativa con una causal aplicada, ya que se busca implementar el procedimiento de control interno y dar solución a un problema de descontrol actual; es descriptiva porque describe la estructura del control interno establecida a nivel internacional y es explicativa porque evalúa el grado de incidencia de una variable en la otra.

#### **3.2. Diseño de la Investigación**

Básicamente para los investigadores Hernández y Fernández (2014); se define a los estudios no experimentales, como investigaciones que se realizan sin manipular las variables.

Es decir, son estudios en los que no varían intencionalmente las variables independientes y no se puede observar su efecto sobre otras variables. En la investigación no experimental se observan los fenómenos en su contexto natural, con la intención de analizarlos.

Es así que afirmamos, el presente estudio es de diseño no experimental porque no se manipularán las variables de manera intencional, tan solo se estudiarán los sucesos sin intervenir en ellos.

### **3.3. Formulación de las variables, dimensiones e indicadores**

En la siguiente tabla, se describe la definición de cada uno de las variables, en función al autor, base de cada una de las variables: Sistema de Control Interno Coso y Gestión de Ventas.

**El Control Interno según el modelo COSO** “Es un proceso ejecutado por la Junta Directiva o Consejo de Administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa.”

Las dimensiones se remiten a los 5 procesos del modelo COSO, que son Ambiente de Control, Evaluación del Riegos, Actividades de control, Información y comunicación y Monitoreo.

Por último, se considera a los principios establecidos, que inicia con la Integridad y valores éticos de los responsables y culmina con Evaluación y comunicación de las deficiencias encontradas.

**Gestión de Ventas:** Para nuestro entender corresponde a esta función le compete a todas las áreas de relacionamiento de la institución con los terceros (clientes nacionales e internacionales) y debe estar enfocados indirectamente a impulsar las ventas, pero directamente la gestión de ventas como un término esta aplicado a esta sección específica, que los que deben permanentemente interactuar directamente con el cliente potencial de

Empresa Hotelera: que según el glosario turístico hotelero, “Son empresas dedicadas a la industria hotelera, que generan servicios de consumo demandados principalmente por clientes visitantes.”

Para esta variable se ha tomado claramente una de las grandes modalidades de contacto con los clientes que se denomina la venta por BOOKING, es decir a través del sistema de informática que es uno de los pilares de promover sus productos a cualquier institución empresarial.

Esto se establece en el siguiente cuadro:

**Cuadro 6 - Descripción de variables y dimensiones**

VARIABLES		DIMENSIÓN	INDICADORES	Incidencia de Implementación
<u>Variable UNO</u>	Metodo Coso	Ambiente de control	Integridad y valores éticos	Principios 1, 2, 3, 4 y 5 con ventas por encargo
			Supervisión del desarrollo y rendimiento	
			Estructura, línea de autoridad y responsabilidad	
			Compromiso y desarrollo del personas	
			Individuos comprometidos en la búsqueda de objetivos	
		Evaluación de Riesgos	Objetivos con suficiente claridad	Principios 6, 7, 8 y 9 con ventas por encargo
			Identifica los riesgos en el cumplimiento del objetivo	
			Evalúa posibilidad de fraudes	
		Actividades de Control	Identifica y evalúa cambios de impacto	Principios 10, 11 y 12 con ventas por encargo
			Mitiga riesgos para el objetivo	
			Control de tecnología	
		Información y Comunicación	Políticas de control	Principios 13, 14 y 15 con ventas por encargo
			Información relevante y de calidad	
		Monitoreo	Informa objetivos y responsabilidades	Principios 16 y 17 con ventas por encargo
			Comunica grupos externos	
Realiza evaluaciones continuas				
<u>Variable DOS</u>	La Gestión de Ventas	Ventas por booking		

Elaborado por : Luz Santacruz Silva y Sandra MelendezSamaniego

### 3.4. Población y muestra

La población está integrada por la empresa Operador Turístico Los Andes S.A.C., en ella se utiliza una muestra no probabilística y de conveniencia directa debido a que no se utiliza procedimientos de selección por casualidad, sino que más bien dependen el juicio personal del investigador (Malhotra, 1997). Por tal motivo la muestra será la misma.

### **3.5. Cronograma de ejecución**

El cronograma establece los plazos del proceso de la elaboración del proyecto, la ejecución del proyecto hasta la elaboración del informe final y sustentación de la tesis, etapas que se trataron de cumplir en su máxima expresión, pero que por algunas inconvenientes de índole administrativas se has modificado.

### **3.6. Presupuesto**

El presupuesto para la elaboración del presente proyecto de investigación detallados plenamente en el proyecto y tomando en cuenta la economía, así como las necesidades urgentes se ha presupuestado el monto promedio de S/ 3.900.00; cifra que sin duda ha variado por efectos de los cambios en el cronograma.

## CAPITULO IV

### Desarrollo e implementación del Sistema

#### 4.1. Situación actual de la empresa.

En el marco descriptivo de la presente investigación, se describen las características, formalidades y detalles del funcionamiento de la empresa, tiene una vida empresarial de 2 años, es decir es relativamente nueva respecto a las demás, pero con una peculiaridad de que es complemento del original ENTREA, es decir se crea para tener un mejor ordenamiento y control del movimiento empresarial por ello al hacer su análisis administrativo definimos que, la empresa ha cumplido sus objetivos básicos, en el marco empresarial administrativo, con necesidades especiales y particulares, por lo que nos lleva a implementar sus procedimientos tomando en cuenta la mínima información recopilada, dándose inicio con el área más álgida de toda empresa, que es la gestión de las ventas, máxime aún que los ingresos depende de las propuestas externas (booking), por lo tanto necesita un control especial.

El entorno administrativo está comprendido por las áreas involucradas tanto en la oficina principal de Lima así como en la sede hotelera de aguas calientes en el Cuzco; ellos están clasificados en Órganos de dirección, donde ejercer actividad la Junta General de Accionistas y la Gerencia General; Órganos de línea que comprende a las gerencias de Administración y Finanzas, Gerencia de Servicios y Gerencia de Marketing; y los Órganos de ejecución que comprenden a todas las áreas operativas y entre ellos se encuentra el área de atención al cliente por la vía de Booking, todo ello se establece en sus estatutos y su organigrama, que se muestra en el siguiente cuadro:



Cuadro 7 - Organigrama Empresarial



Fuente: *Elaboración propia*

Asimismo, el gerente general explica que si bien en las áreas de Marketing (ventas) hay dos áreas de ejecución el 99% de los ingresos a la empresa comprende la venta de los servicios a través del sistema booking, por lo que dada su importancia hemos considerado que debe hacerse un procedimiento de control especial para este rubro, y dicho sea de paso sobre la base de estándares establecidos.

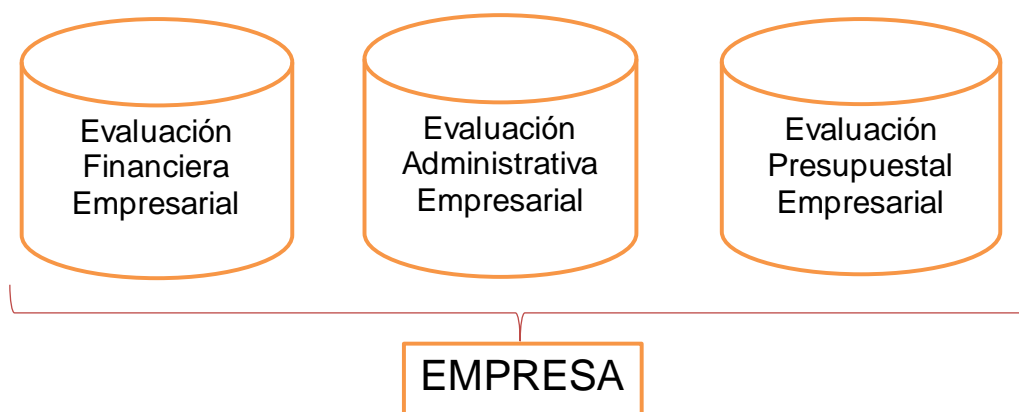
La empresa se basa sobre estos objetivos necesarios para el cumplimiento empresarial:



## 4.2. Aplicación del sistema de control basado en el modelo COSO

Para Romero (2012) el ordenamiento administrativo, establece en tres las etapas de evaluación del control interno, etapas que debe aplicarse para tener un verdadero desarrollo funcional, institucional y organizacional de la empresa en estudio, los que se muestran en el siguiente gráfico:

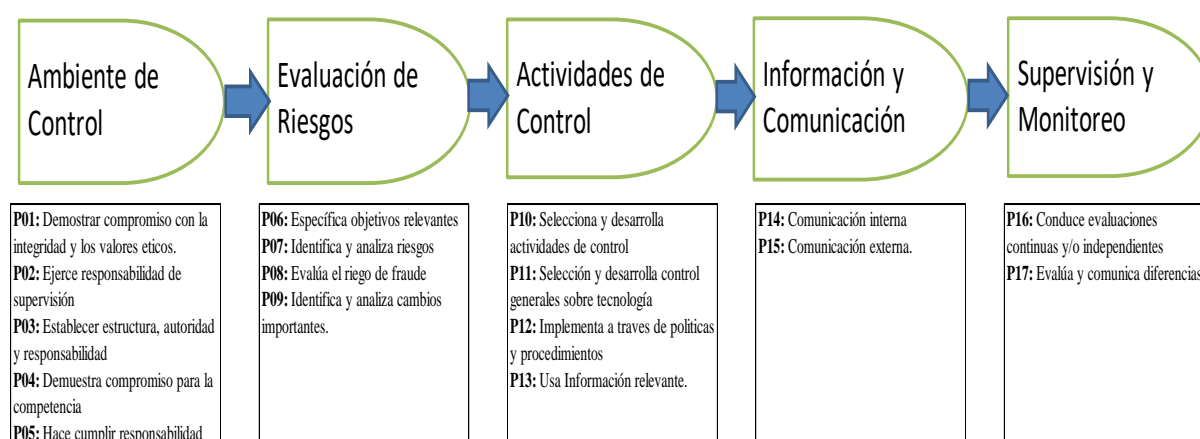
**Cuadro 8 - Etapas de Evaluación del Control Administrativo Interno**



Fuente: Estudio de control interno de Romero (2012)

El control interno que nos permitimos recomendar a implementarse mediante el presente estudio de investigación se encuentra basada en el modelo COSO, que fue descrito en el marco teórico los cuales se resumen en el siguiente gráfico:

**Cuadro 9 - Cuadro de procedimiento por pasos grupales según modelo COSO**




Fuente: Galaz, Yamasaki y Ruiz; Urquiza

El modelo COSO establece los pasos y lineamiento generales para desarrollar e implementar el sistema de control interno en la empresa:

- a. Prueba Inicial, que corresponde a la evaluación de madurez de los integrantes del equipo de la empresa.
- b. Aplicación en formatos con preguntas referidas al área de riesgos de los 17 principios establecidos en el modelo.
- c. Descarga de la Información en las plantillas pre establecidas.
- d. Resumen de las eficiencias y deficiencias encontradas según la evaluación de los principios.
- e. Implementación de los actos correctivos para mejorar el funcionamiento del área que tiene deficiencias.
- f. Seguimiento de las implementaciones de los correctivos implementados.

Y tomándose en cuenta todo lo expuesto, tal como ya hemos conocido el modelo se componen de 5 procesos principales que involucran a los 17 principios, que luego de ser aplicada en cada área administrativa de la empresa, deberán traerse como resultado para ser ingresados en los formatos resúmenes que se muestran en los formatos:

#### Formato 1 - Evaluación de madurez del equipo administrativo


 <p>CASA DEL SOL MACHUPICCHU Boutique Hotel</p>	<p>Formato N° 01 <b>PRUEBA INICIAL</b> Evaluación de madurez</p>	<p>Area Evaluación: <b>Ventas Booking</b> Elaborado por: <b>Gerencia Adm.</b> Aprobado por: <b>Gerencia Gral.</b></p>	<p><b>Versión: 01.00</b></p>
Presente (S/N)	Funcionamiento	Nivel de Madurez	
S/NO	NO	Inexistente	
SI	Bajo	Inicial	
SI	Medio	Intermedio	
SI	Alto	Avanzado	
<p><b>Inexistente:</b> Se asigna cuando el auditor interno concluye que en conjunto, ya sea, los puntos de interés o principios o componentes o el sistema de control interno, según corresponda, no permiten opinar que están funcionando, independientemente de si considera que se encuentre o no presente. Esto porque aunque hayan sido diseñados e implementados, si no están funcionando no ejercen ninguna contribución para alcanzar los objetivos del control interno en la organización.</p> <p><b>Inicial:</b> Se asigna si el auditor interno concluye que en conjunto, ya sea, los puntos de interés o principios o componentes o sistema de control interno, según corresponda, están presentes, pero su grado de funcionamiento es bajo o deficitario de manera importante. Es decir, la organización requiere tomar acciones relevantes para lograr un funcionamiento adecuado para alcanzar los objetivos de control interno.</p> <p><b>Intermedio:</b> Se asigna si el auditor interno concluye que en conjunto, ya sea, los puntos de interés o principios o componentes o sistema de control interno, según corresponda, están presentes, pero su grado de funcionamiento es medio o deficitario, pero no de manera importante. Es decir, la organización requiere tomar acciones específicas para lograr un funcionamiento adecuado para alcanzar los objetivos de control interno.</p> <p><b>Avanzado:</b> Se asigna si el auditor interno concluye que en conjunto, ya sea, los puntos de interés o principios o componentes o sistema de control interno, según corresponda, permiten concluir que están presentes y en funcionamiento en forma adecuada y no son requeridas mayores acciones o las que se requieren son menores para alcanzar los objetivos de control interno en la organización.</p>			

Fuente: Modelo Coso

Con este formato se establecerá la situación general de los participantes de la empresa en el área de estudio; Seguidamente luego de determinar la claridad en la madurez de los responsables operativos y demás participantes del equipo empresarial en el área de aplicación, se procederá a aplicar los cuestionarios cuyos resultados se tabulan en los formatos establecidos por modelo.

Pero antes de ello es importante hacer una evaluación integral del modelo COSO, aplicado antes de esta implementación, tal como está en el formato 2 que a continuación se presenta:

**Formato 2 - Evaluación del Sistema de Control Interno**

 CASA DEL SOL MACHUPICCHU Boutique Hotel	<b>FORMATO N° 02</b> Evaluación General del Sistema de Control Interno	Area Evaluación: <b>Ventas Booking</b> Elaborado por: <b>Gerencia Adm.</b> Aprobado por: <b>Gerencia Gral.</b>	<b>Versión: 01.00</b>	
<b>EVALUACIÓN GENERAL DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO</b>			Nivel de Madurez del Sistema de Control Interno=	
Entidad o parte de la estructura de la organización gubernamental sometida a evaluación (entidad, división, unidad operativa, función)				
Objetivo (s) que están considerados para el alcance del control interno que se evalúa				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operaciones</li> <li>• Información</li> <li>• Cumplimiento</li> </ul>				
<b>Componentes del Sistema de Control Interno</b>	Presente (S/N)	En Funcionamiento (S/N)	Nivel de Madurez del Componente	Explicación/Conclusión
• Entorno de Control				
• Evaluación de Riesgos				
• Actividades de Control				
• Información y Comunicación				
• Actividades de Supervisión				
<b>¿Todos los componentes funcionan juntos de forma integrada?</b> Evaluar si la combinación de las deficiencias de control interno, detectadas en los diferentes componentes, representa una deficiencia grave en términos agregados.* Actualizar la planilla Resumen de Deficiencias de Control Interno, si es necesario.				
<b>¿Es efectivo el sistema de control interno en su conjunto? S/N*</b>				
Fundamentos de la conclusión:				

Fuente: Modelo COSO

Luego de hacer el proceso de entrevista a cada uno de los responsables del área de riesgos de la empresa, en base al cuestionario que se muestra en el formato 8 se debe proceder a llenar las plantillas que a continuación se muestran:


### Formato 3 - Cuestionario relacionada con el elemento 1

	<b>Cuestionario Aplicativo</b>	Area Evaluación: <b>Ventas Booking</b>	<b>Versión: 01.00</b>
	<b>Elemento 1: AMBIENTE DE CONTROL</b>	Elaborado por: <b>Gerencia Adm.</b> Aprobado por: <b>Gerencia Gral.</b>	

Puntos de Interés	Criterios de Auditoría (2)	
	Preguntas (3)	Rpta 1 (SI) 0 (NO)
<b>Principio 1</b>	1. Cumple con lo que la autoridad espera de todos los funcionarios respecto de la integridad y valores éticos definidos?	1
	2. Generan conflictos de intereses, pagos ilegales, pagos indebidos, mal uso de información, resguardo de datos personales, comportamiento interno y honesto?	0
	3. Realiza declaraciones de intereses y patrimonio?	0
	4. Es íntegro en el comportamiento ético, y el respeto de los códigos de conducta?	1
	5. Se alinea entre normas de conducta de terceros clientes y las de la Empresa?	1
	6. Cumple con los procedimientos e instancias para hacer denuncias y respuesta sobre sus resultados?	0
<b>Principio 2</b>	7. Existe un rol y responsabilidad de comités asesores, si corresponde (comité de auditoría, comité de riesgos, otros.)?	0
	8. Existen políticas y prácticas para reuniones permanente de trabajo entre el Responsable de Servicio y el equipo directivo?	0
	9. Existen procedimientos que obligan al equipo operativo y directivo a informar regularmente al Responsable sobre información clave para la toma de decisiones.	0
<b>Principio 3</b>	10. La estructura organizacional formalmente establecida y aprobada contiene los parámetros de las áreas de la empresa?	1
	11. Cumple su rol el flujo de información definido en el procedimiento formal de diseño de canales de reporte y comunicación por cada área de la estructura vigente?	0
	12. Existe un procedimiento para revisar y actualizar periódicamente la estructura organizacional?	0
<b>Principio 4</b>	13. Existe una política de recursos humanos formal que incluye procedimientos actualizados y revisados permanentemente para la selección, inducción, desarrollo, rotación, capacitación, motivación y evaluación del personal?	0
	14. Existen procedimientos que incluyen descripciones formales de cargos y puestos de trabajo, en especial para los claves?	1
	15. En particular, el proceso de selección incorpora criterios que permiten asegurar transparencia, igualdad de oportunidades y obtención de personal competente?	0
<b>Principio 5</b>	16. Existen procedimientos y manuales de funciones y responsabilidades para los cargos que conforman cada área, función o proceso de la organización?	0
	17. Existen procedimientos y mecanismos que contribuyen a que la estructura organizativa suministre el flujo necesario de información para que se gestione adecuadamente las actividades?	1
	18. Existe un proceso formal de medición de desempeño, incentivos y recompensas, de acuerdo a las responsabilidades asignadas?	1


Fuente: Modelo COSO

### Formato 4 - Formato para descarga de información - principios del 1-5

	<b>Plantilla N° 1</b>	Area Evaluación: <b>Ventas Booking</b>	<b>Versión 01.01</b>
	<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>	Elaborado por: <b>Gerencia Adm.</b> Aprobado por: <b>Gerencia Gral.</b>	
Puntos de Interés	Criterios de Auditoría (2)		Pruebas de Auditoría Generales La lista no es taxativa (5)
	Aplicación de Controles Teóricos al Principio (3)	Referencias Generales: Normativas Legales y Técnicas (4)	
<b>Entorno:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se estructuran las actividades del negocio.</li> <li>• Se asigna autoridad y responsabilidad.</li> <li>• Se organiza y desarrolla la gente.</li> <li>• Se comparten y comunican los valores y creencias.</li> <li>• El personal toma conciencia de la importancia del control.</li> </ul>			
<b>Factores:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La integridad y los valores éticos.</li> <li>• El compromiso a ser competente.</li> <li>• Las actividades de la junta directiva y el comité de auditoría.</li> <li>• La mentalidad y estilo de operación de la gerencia.</li> <li>• La estructura de la organización.</li> <li>• La asignación de autoridad y responsabilidades.</li> <li>• Las políticas y prácticas de recursos humanos.</li> </ul>			
<b>Complementos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comodidad del ambiente de trabajo.</li> <li>• Demas situaciones externos</li> </ul>			


Fuente: Modelo COSO

### Formato 5 - Cuestionario relacionado la elemento 2

	<b>Cuestionario Aplicativo</b> Elemento 2: EVALUACION DE RIESGOS	Area Evaluación: <b>Ventas Booking</b> Elaborado por: <b>Gerencia Adm.</b> Aprobado por: <b>Gerencia Gral.</b>	<b>Versión: 01.00</b>
		<b>Criterios de Auditoría (2)</b>	
<b>Puntos de Interes</b>	<b>Preguntas (3)</b>	SI	Rpta 1 (SI) 0 (NO)
		<b>Principio 6</b>	
	19. Existe un proceso de planificación estratégica que considera los objetivos operacionales estén alineados con la visión, misión, objetivos estratégicos y el funcionamiento de la empresa?		0
	20. Existe un procedimiento de confirmación de que la comunicación proveniente de la planificación estratégica es efectiva de parte de los directivos claves y todo el personal de la empresa?		0
	21. Existe un sistema de metas y compromisos formalmente establecido, asociado los informe de riesgos y otros informes referidos al servicio?		1
	22. Los planes y presupuestos están diseñados con un nivel de detalle adecuado para cada nivel de la empresa?		0
<b>Principio 7</b>			0
	23. Existe un proceso de gestión de riesgos formal que incluye a todas las áreas de la empresa.		1
	24. Existe un procedimiento que considera la revisión periódica de los riesgos con la finalidad de revisar tanto su vigencia como nuevos riesgos?		0
	25. Existen procedimientos dentro del proceso de gestión de riesgos que requieren que se identifiquen tanto factores cuantitativos como cualitativos que afectan a los objetivos organizacionales?		1
	26. Existe un documento oficial (Política de Riesgos) que define el rol y responsabilidades para la máxima autoridad, equipo directivo y otros responsables respecto del eficaz funcionamiento de la evaluación de riesgos?		0
<b>Principio 8</b>			0
	27. Existen procedimientos que incluyen la evaluación integral del riesgo de fraude, considerando todas las posibles tipologías que se puedan generar en una empresa privada?		1
	28. El plan anual de auditoría considera actividades de aseguramiento que incluyen el análisis de riesgos de fraude?		1
	29. Existe un procedimiento que define medidas preventivas para gestionar los riesgos de fraude y medidas de respuesta ante situaciones de materialización de dichos riesgos.		0
	30. Existen procedimientos que incluyen la identificación y evaluación en los análisis del riesgo de fraude, de los tipos de incentivos y presiones (red flags) que se puedan generar en una empresa privada?		1
<b>Principio 9</b>			1
	31. El procedimiento de identificación de riesgos dentro del proceso de gestión de riesgos contempla que cada unidad o parte de la estructura organizativa debe analizar el impacto en la Empresa, de todos los cambios de la normativa, económicos, y el entorno físico en el que opera la entidad y la unidad específica?		1
	32. El procedimiento considera que los análisis son informados a la unidad central que coordina el proceso de gestión de riesgos, la que recepciona, revisa, analiza y valida los impactos en la Empresa de manera transversal?		0
	33. Existen procedimientos del proceso de gestión de riesgos que considerar como analizar y evaluar factores críticos?		0
	34. Los procedimientos de evaluación de los riesgos del proceso de gestión de riesgos incluyen considerar, analizar y evaluar las actitudes y filosofías de las nuevas autoridades, a través del análisis y evaluación de los impactos potenciales de todos los cambios respecto al control interno?		0

Fuente: Modelo COSO

### Formato 6 - Formato para descarga de información - principios del 6-9

	<b>Plantilla N° 2</b> EVALUACION DE RIESGOS	Area Evaluación: <b>Ventas Booking</b> Elaborado por: <b>Gerencia Adm.</b>	<b>Versión</b> <b>CI 001.01</b>
		<b>Criterios de Auditoría (2)</b>	
<b>Puntos de Interes</b>	Aplicación de Controles Teóricos al Principio (3)	Referencias Generales: Normativas Legales y Técnicas (4)	Pruebas de Auditoría Generales La lista no es taxativa (5)
	<b>Entorno:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos de Cumplimiento. Están dirigidos a la adherencia a leyes y reglamentos, así como también a las políticas emitidas por la administración.</li> <li>Objetivos de Operación. Son aquellos relacionados con la efectividad y eficacia de las operaciones de la organización.</li> <li>Objetivos de la Información Financiera. Se refieren a la obtención de información financiera confiable.</li> <li>El logro de los objetivos antes mencionados está sujeto a los siguientes eventos:                     <ul style="list-style-type: none"> <li>Los controles internos efectivos proporcionan una garantía razonable de que los objetivos de información financiera y de cumplimiento serán logrados, debido a que están dentro del alcance de la administración.</li> <li>En relación a los objetivos de operación, la situación difiere de la anterior debido a que existen eventos fuera de control del ente o controles externos. Sin embargo, el propósito de los controles en esta categoría está dirigido a evaluar la consistencia e interrelación entre los objetivos y metas en los distintos niveles, la identificación de factores críticos de éxito y la manera en que se reporta el avance de los resultados y se implementan las acciones indispensables para corregir desviaciones.</li> </ul> </li> </ul>		
<b>Grados de significación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>La estimación de la importancia del riesgo y sus efectos.</li> <li>La evaluación de la probabilidad de ocurrencia.</li> <li>El establecimiento de acciones y controles necesarios.</li> <li>La evaluación periódica del proceso anterior.</li> </ul>			
<b>Complementos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Demás situaciones externas</li> </ul>			

Fuente: Modelo COSO

### Formato 7 -Cuestionario relacionado al elemento 3

	<b>Cuestionario Aplicativo</b> Elemento 3: ACTIVIDADES DE CONTROL	Area Evaluación: <b>Ventas Booking</b> Elaborado por: <b>Gerencia Adm.</b> Aprobado por: <b>Gerencia Gral.</b>	<b>Versión: 01.00</b>

Puntos de Interés	Criterios de Auditoría (2)		Rpta 1 (SI) 0 (NO)
	Preguntas (3)		
<b>Principio 10</b>	35. Existen instrucciones del Gerente para que se formulen planes de acción con compromisos por cada riesgo crítico identificado en los informes de auditoría interna.		1
	36. Existen instrucciones que los resultados de los seguimientos a compromisos de medidas frente a informes de auditoría internason enviados directamente para conocimiento de la Gerencia y el directorio?.		0
	37. Los sistemas de información cuentan con mecanismos de seguridad que permiten contar con información que cumple con requisitos de integridad, exactitud y validez?		1
	38. Los procedimientos de análisis y formulación de controles mitigantes de operaciones o transacciones, establecen la obligación que en el diseño, selección y ejecución de actividades de control se consideren al menos los elementos basicos?		0
<b>Principio 11</b>	39. Existen procedimientos formales que exigen realizar análisis y detectar los grados de dependencia y vinculación requeridos entre los procesos de negocio, las actividades de control automatizados y los controles generales de tecnología?		1
	40. Existe un marco organizativo de la Empresa que contempla el alineamiento de la estrategia tecnológica a los objetivos organizacionales y considera en la formulación y selección de actividades de control del área de riesgos?		0
	41. Existen procedimientos formales para definir actividades de control que permitan garantizar la integridad, precisión y disponibilidad en los procesos tecnológicos?		0
	42. El procedimiento estipula que el grado en que se apliquen las actividades de control variará en función de cada tecnología y considerará la complejidad de la tecnología y el riesgo del proceso?		1
<b>Principio 12</b>	43. En la fase de análisis de riesgos y controles de la Empresa se establece que se deben formular controles mitigantes para cada riesgo crítico y que éstos deben ser establecidos formalmente a través de políticas y procedimientos?		0
	44. Existe una unidad de Empresa y métodos o similar, encargada de establecer y actualizar para cada una de las directrices relevantes de la institución, políticas y procedimientos formales que las apoyan y que establecen en detalle acciones de control, todo esto para los procesos de negocio y las actividades diarias del personal?		1
	45. Las directrices del Gerente requieren que las actividades de control de operaciones y transacciones deben complementarse con actividades de supervisión o monitoreo sobre el desempeño organizacional a nivel general, mediante indicadores y reportes específicos?		1
	46. Todas las políticas y procedimientos en materia de controles están documentados, formalizados, comunicados y capacitados en todos los niveles del personal?		0
<b>Principio 13</b>	47. Existe una política formal de gestión de información estratégica y operacional en la Empresa?		1
	48. Existen instancias (comités u otros) y procedimientos dentro de la política de gestión de la información, para determinar cuál es la información que requieren los componentes del control interno y los objetivos en cada proceso?		0
	49. Existe una unidad en la Empresa que es responsable de mantener los sistemas de información actualizados y funcionando, definir el tipo de información requerida, las fuentes externas e internas confiables y los formatos que se deben utilizar de acuerdo al modelo de negocio de la Empresa?		1
	50. La unidad cuenta con procedimientos y normas de operación formales que requieren coordinación con las demás áreas y una evaluación de la validez y utilidad de las fuentes usadas, en forma periódica?		0

Fuente: Modelo COSO


### Formato 8 - Formato que involucra los principios del 10-13

	<b>Plantilla N° 3</b> <b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>	Area Evaluación: <b>Ventas Booking</b> Elaborado por: <b>Gerencia Adm.</b> Aprobado por: <b>Gerencia Gral.</b>	<b>Versión</b> <b>CI 001.01</b>

Puntos de Interés	Criterios de Auditoría (2)		Pruebas de Auditoría Generales La lista no es taxativa (5)
	Aplicación de Controles Teóricos al Principio (3)	Referencias Generales: Normativas Legales y Técnicas (4)	
<b>Entorno:</b> • Control manual. • Control computarizada. • Control administrativos u operacionales. • Control específicas o generales. • Control preventivo o detectivo.			
<b>Factores:</b> • Riesgos reales. • Riesgos potenciales. • Riesgos organizacionales. • Riesgos de misión. • Riesgos objetivos.			
<b>Complementos:</b> • Demas situaciones externos			

Fuente: Modelo COSO


### Formato 9 - Cuestionario relacionado al elemento 4

 CASA DEL SOL MACHUPICCHU Boutique Hotel	<b>Cuestionario Aplicativo</b> <b>Elemento 4: INFORMACION Y COMUNICACION</b>	Area Evaluación: <b>Ventas Booking</b> Elaborado por: <b>Gerencia Adm.</b> Aprobado por: <b>Gerencia Gral.</b>	<b>Versión: 01.00</b>
--	---	--	-----------------------

Puntos de Interes	Criterios de Auditoría (2)		
	Preguntas (3)		Rpta 1 (SI) 0 (NO)
Principio 14	51. Existe una política formal de comunicación de la información en la Empresa?		0
	52. Existen procedimientos asociados a la política que definen la forma y el tipo de información que se comunica a fin de que todos los funcionarios entiendan y lleven a cabo sus responsabilidades de control interno?		0
	53. Se capacita semestralmente al personal sobre la forma de utilizar estos medios y canales de comunicación.?		1
	54. Existen procedimientos dentro de la política que definen cómo seleccionar métodos o canales de comunicación interna en la Empresa?		0
Principio 15	55. Existe una política formal de comunicación de la información en la Empresa.?		1
	56. Existen procesos formales que permiten con la información obtenida identificar tendencias, eventos o circunstancias que puedan afectar a los objetivos organizacionales?		0
	57. Existen procedimientos dentro de la política cuyo objetivo es informar a todas las partes externas de las materias relevantes que le competen y de manera oportuna. Para ello se cuenta con normativa y procedimientos que determinan responsabilidades y un encargado general que coordina y monitorea el cumplimiento de los reportes que se deben entregar a las partes externas?		0
	58. Una evaluación independiente de los controles internos de proveedores de servicios externalizados, relativos a los objetivos de la Empresa?		1

Fuente: Modelo COSO

### Formato 10 - Formato que involucra los principios del 14 al 15

 CASA DEL SOL MACHUPICCHU Boutique Hotel	<b>Plantilla N° 4</b> <b>INFORMACION Y COMUNICACION</b>	Area Evaluación: <b>Ventas Booking</b> Elaborado por: <b>Gerencia Adm.</b> Aprobado por: <b>Gerencia Gral.</b>	<b>Versión</b> <b>CI 001.01</b>
--	--	--	------------------------------------

Puntos de Interes	Criterios de Auditoría (2)		Pruebas de Auditoría Generales La lista no es taxativa (5)
	Aplicación de Controles Teóricos al Principio (3)	Referencias Generales: Normativas Legales y Técnicas (4)	
<b>Entorno:</b> • Controles Generales. • Controles de aplicación.			
<b>Factores:</b> • La integridad y los valores éticos. • El compromiso a ser competente. • Las actividades de la junta directiva y el comité de auditoría. • La mentalidad y estilo de operación de la gerencia. • La estructura de la organización. • La asignación de autoridad y responsabilidades. • Las políticas y prácticas de recursos humanos.			
<b>Complementos:</b> • Demas situaciones externos			

Fuente: Modelo COSO




### Formato 11 - Cuestionario relacionado al elemento 5

	<b>Cuestionario Aplicativo</b> <b>Elemento 5: SUPERVISION Y MONITOREO</b>	<b>Area Evaluación: Ventas Booking</b> Elaborado por: <b>Gerencia Adm.</b> Aprobado por: <b>Gerencia Gral.</b>	<b>Versión: 01.00</b>

Puntos de Interés	Criterios de Auditoría (2)		
	Preguntas (3)		Rpta 1 (SI) 0 (NO)
<b>Principio 16</b>	59. Existe una política institucional formal que requiere que cada ámbito (programa, proyecto, sistema, proceso, área, función, etc.) que exista en la Empresa, incorpore en su normativa de funcionamiento, indicaciones sobre la supervisión continua e independiente que se realizará?		0
	60. Existe un mecanismo de actualización del diseño y aplicación de las evaluaciones, basado en retroalimentación permanente sobre el nivel y efectividad de supervisión realizado para cada ámbito (programa, proyecto, sistema, proceso, área, función, etc.) que exista en la Empresa?		1
	61. La Empresa además del mandato legal, utiliza como referencia o buenas prácticas para formular y aplicar las evaluaciones continuas e independientes consideradas en la política institucional, entre otras, los siguientes marcos y fuentes de información sobre gobernanza, gestión de riesgos y control interno, adaptadas de acuerdo a sus		1
	62. La unidad de auditoría interna depende directamente del Responsable de Servicio y envía todos sus reportes a esa autoridad, sin perjuicio del envío y análisis que realiza a las áreas responsables?		0
<b>Principio 17</b>	63. Existen procedimientos que señalan que una vez evaluadas las deficiencias de control Interno y comunicadas a los responsables de adoptar medidas correctivas, el Responsable de Servicio efectuará un seguimiento (directa o indirectamente) de si las medidas correctivas se han llevado a cabo de forma oportuna?		0
	64. Existe un Procedimiento que señala que las deficiencias que no se solucionen de forma oportuna se comunicarán normalmente al menos a un nivel jerárquico superior y a la parte responsable de adoptar las medidas correctivas?		0
	65. Existen Procedimientos y directrices que señalan que el Responsable de Servicio puede reevaluar la definición y el funcionamiento de las actividades de supervisión, incluido el conjunto de evaluaciones continuas e independientes, hasta que las medidas correctivas hayan solucionado las deficiencias de control interno?		0
	66. Los sistemas de información informáticos de la organización cuentan con controles para supervisión continua (alertas, de tendencias, indicadores, índices, etc.) sobre los procesos de negocio. Estos sistemas emiten reportes automatizados con información destinada a los responsables de la supervisión del proceso y/o a la auditoría interna al Gerente?		1

Fuente: Modelo COSO

### Formato 12 - Formato de descarga de los principios 15-17

	<b>Plantilla N° 5</b> <b>SUPERVISION Y SEGUIMIENTO</b>	<b>Area Evaluación: Ventas Booking</b> Elaborado por: <b>Gerencia Adm.</b> Aprobado por: <b>Gerencia Gral.</b>	<b>Versión</b> <b>CI 001.01</b>

Puntos de Interés	Criterios de Auditoría (2)		Pruebas de Auditoría Generales La lista no es taxativa (5)
	Aplicación de Controles Teóricos al Principio (3)	Referencias Generales: Normativas Legales y Técnicas (4)	
<b>Entorno:</b> • Controles Generales. • Controles de aplicación.			
<b>Factores:</b> • La integridad y los valores éticos. • El compromiso a ser competente. • Las actividades de la junta directiva y el comité de auditoría. • La mentalidad y estilo de operación de la gerencia. • La estructura de la organización. • La asignación de autoridad y responsabilidades. • Las políticas y prácticas de recursos humanos.			
<b>Complementos:</b> • Demas situaciones externos			

Fuente: Modelo COSO

Los cuestionarios realizados cuyo resultado están presentados en los formatos de preguntas, se ha tabulado y como consecuencia se muestra el siguiente resumen:

**Cuadro 10 - Resultados del diagnóstico realizado en ENTREA**

**GERENCIA: VENTAS - AREA: VENTAS POR BOOKING**

COMPONENTE	PRINCIPIO	CANTIDAD PREGUNTAS	CANTIDADES		PORCENTAJE		
			APLICADO	SI	NO	SI	NO
AMBIENTE DE CONTROL	DEL 01 AL 05	18	18	7	11	38.9	61.1
EVALUACION DE RIESGOS	DEL 06 AL 09	16	16	7	9	43.8	56.3
ACTIVIDADES DE CONTROL	DEL 10 AL 13	16	16	8	8	50.0	50.0
INFORMACION Y COMUNICACIÓN	DEL 14 AL 15	8	8	3	5	37.5	62.5
SUPERVISION Y MONITOREO	DEL 16 AL 17	8	8	3	5	37.5	62.5
<b>TOTALES</b>		<b>66</b>	<b>66</b>	<b>28</b>	<b>38</b>	<b>41.5</b>	<b>58.5</b>

*Fuente: Modelo COSO*

El cuadro indica que de las 66 pregunta presentadas a los trabajadores del área Ventas por Booking (tres personas), se resumen que no está implementada el procedimiento de control en un 58.5%, es decir más de la mitad, sin dejar de lado que lo que esta implementado es de forma empírica y mucha de las veces en forma verbal, direccionada por la Gerencia misma.

Este resultado será confirmado en los formatos de descarga de información, y con ello se establecen los lineamientos que se necesitar para mejorar el entorno empresarial, específicamente en el área de ventas por booking, y seguro de ello podemos decir que su implementación global en la empresa mejoraría sustancialmente en el rendimiento de todas las áreas que componen esta empresa.

Como consecuencia de las deficiencias encontradas en base a la visita realizada y al resultado del cuestionario inicial se ha implementado una serie de procedimientos y formatos de control, seguimiento y constatación de funcionamiento administrativo, contable, laboral y funcional del área que se ha estudiado.

Estos resultados se muestran en el siguiente cuadro:

### Cuadro 11 - Cuadro final de implementaciones de deficiencias

#### **REPORTE DE RESULTADOS DE AVANCES POR CAMBIOS REALIZADOS**

GERENCIA: VENTAS - AREA: VENTAS POR BOOKING

COMPONENTES / PRINCIPIOS	ANALISIS INICIAL	IMPLEMENTACION	ANALISIS FINAL	ACTIVIDAD	RESULTADO
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>					
P1 Equipo con compromiso, integridad y Valores Eticos	3	2	1	Se establecio el formato de: a. Declaracion de intereses; b. Jerarquia de denuncias e informes.	MEJORA
P2 Supervisión del desempeño del sistema de control interno	3	2	1	Se confirmó los procedimientos de: a. Practicas de reuniones de trabajo. b. formatos para informes regulares a GG.	MEJORA
P3 Niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para lograr los objetivos	2	2	0	Se establecio el formato de: a. Flujo de información definida; b. Revisión de estructura organizacional.	MEJORA
P4 Compromiso para atraer personal y profesionales competentes	2	2	0	Se encarga a empresas especializadas en la selección del personal	MEJORA
P5 Definición de las responsabilidades del equipo a nivel de control interno	1	1	0	Se ha elaborado el manual de funciones que consta de 35 paginas	MEJORA
<b>EVALUACION DE RIESGOS</b>					
P6 Objetivos con claridad para la identificación y evaluación de los riesgos	3	3	0	Se ha implementado formato para: a. Planificación estratégica. b. Confirmación de seguimiento. c. Detalle presupuestal.	MEJORA
P7 Identifica y analiza los riesgos, en todos los niveles para mejorar la gestión	2	2	0	Se ha implementado formato para clasificar los riesgos cuantitativos y cualitativos	MEJORA
P8 Probabilidad de fraude al evaluar los riesgos	2	1	1	Se ha implementado formato para controlar el funcionamiento administrativo, contable y financiero.	MEJORA
P9 Identifica y evalúa los cambios que afecte significativamente la gestión	2	1	1	Se ha elaborado y aprobado el manual de funciones, consta de responsabilidades específicas	MEJORA
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>					
P10 Actividades que contribuyen a la mitigación de los riesgos aceptables.	2	1	1	Se ha implementado formato para informar a la GG, directorio, o quien haga sus veces; el funcionamiento administrativo y financiero.	MEJORA
P11 Tecnología para el apoyo de las actividades de gestión.	2	1	1	Se recomendó adquirir el sistema de control de Gestión de real sistem	MEJORA
P12 Depligue de actividades de control con políticas que establecen las líneas generales del Control	2	1	1	Se estableció líneas generales de control en base a formatos establecidos	MEJORA
P13 Genera y utiliza información relevante y de calidad para el funcionamiento del sistema	2	1	1	en implementación	IGUAL
<b>INFORMACION Y COMUNICACIÓN</b>					
P14 Comunica la información internamente, con objetivos y responsabilidades para el control	3	2	1	Se estableció el formato general de información:	MEJORA
P15 Comunica con las partes externas interesadas sobre los aspectos claves del control	2	1	1	a. Interna - entre las áreas por jerarquía. B. Externa - con los terceros y socios.	MEJORA
<b>SUPERVISION Y MONITOREO</b>					
P16 Selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para el control	2	2	0	Se establecio el formato de seguimiento de medidas correctivas.	MEJORA
P17 Evalúa y comunica las medidas correctivas de las deficiencias a los responsables	3	3	0		MEJORA
	<b>38</b>	<b>28</b>	<b>10</b>		

Fuente: *Elaboración propia*

El cuadro 11 nos muestra el avance implementado solo en el área de ventas, específicamente para el personal que está en constante contacto con las empresas de ventas por Booking; que corresponde a 73.6% (28 / 38) de las actividades no implementadas ya se ha realizado en base a formatos y manuales que se ha recomendado, y ayuda sustancialmente al mejoramiento del control administrativo, financiero y laboral de la empresa.

## CAPITULO V

### Conclusiones y recomendaciones

#### 5.1. Conclusiones

Una vez finalizado la implementación podemos expresar que el Control Interno es el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por la organización, con el fin de asegurar que los activos están debidamente protegidos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, a la vez podemos decir que el Sistema de Control Interno (SCI) no es una oficina, es una actitud, un compromiso de todas y cada una de las personas que participan en las operaciones diarias, desde la gerencia hasta el funcionarios con menor rango.

En ese orden de ideas, debemos concluir que en la empresa Operador Turístico Los Andes S.A.C. se ha implementado el cuestionario previo de para luego ser descargado en los formatos por cada principio de control interno.

a) Los elementos establecidos en el modelo COSO como control Interno de la empresa mejora sustancialmente en el orden administrativo y de responsabilidad.

b) El ambiente de control como control interno de la empresa, mejora sustancialmente en la gestión de ventas realizadas por booking.

c) La evaluación de riesgos como control interno de la empresa, mejora sustancialmente en la gestión de ventas realizadas por booking.

d) La información y comunicación como control interno de la empresa, mejora sustancialmente en la gestión de ventas realizadas por booking.

e) La supervisión y monitoreo como control interno de la empresa, mejora sustancialmente en la gestión de ventas realizadas por booking.

## 5.2. Recomendaciones

Luego de haber concluido sobre los objetivos de nuestro estudio debemos recomendar lo siguiente:

A) Para cumplir con el procedimiento integral se recomienda su inmediata implementación en la empresa Operador Turístico Los Andes con el objetivo de cumplir con los tres pilares administrativos de cada empresa.

B) La evaluación integral a la empresa de un buen ambiente de control permitirá su aplicación como herramienta para gestionar un mejor servicio a los clientes por el método booking.

C) La empresa mediante la evaluación de riesgo permitirá su aplicación como herramienta para brindar el servicio por booking a los clientes.

D) La empresa mediante buenas actividades de control de riesgo permitirá su aplicación como herramienta para gestionar un mejor servicio y de calidad a los clientes bajo la modalidad de booking.

E) La empresa mediante el manejo de una buena información y comunicación de los riesgos y hallazgos permitirá su aplicación como herramienta para gestionar un mejor servicio a los clientes bajo la modalidad de booking.

F) La empresa mediante una buena supervisión y monitoreo de las implementaciones y evaluaciones permitirá su óptima aplicación como herramienta para gestionar el mejor servicio a los clientes en la modalidad booking.

## Bibliografía

- Amado, E. S. (2014). Evaluación crítica del sistema de control interno del ministerio de transporte, específicamente en el grupo. *Evaluación crítica del sistema de control interno del ministerio de transporte, específicamente en el grupo*. Perú.
- Amazon. (1996). Como funciona hoy. *Como funciona booking*.
- Arias Balandra, C. (2016). Tesis El Control Interno y su influencia en la Gestión de los micros y pequeñas empresas del sector servicio del Perú: caso Centro Medico Odontológico Americano SAC – San Isidro. Lima. Perú. *Tesis El Control Interno y su influencia en la Gestión de los micros y pequeñas empresas del sector servicio del Perú: caso Centro Medico Odontológico Americano SAC – San Isidro*. Lima, Lima, Perú.
- Atalaya Salcedo, M. (2017). Tesis Mejora en los procedimientos de control de calidad baso en la norma ISO 9001 y el marco integral de control interno COSO 2013, para una empresa agroindustrial exportadora de frutas y hortaliza a la unión europea. Lima. Perú. *Tesis Mejora en los procedimientos de control de calidad baso en la norma ISO 9001 y el marco integral de control interno COSO 2013, para una empresa agroindustrial exportadora de frutas y hortaliza a la unión europea*. Lima. Perú. Lima, Lima, Perú.
- AYALA L., E., & SANCHEZ B., S. (2018). Tesis Evaluación del Control interno basado en el modelo COSO y su relación en la Rentabilidad de las instituciones educativas de la Iglesia Adventista del Séptimo Día en el periodo 2016. Lima. Perú. *Tesis Evaluación del Control interno basado en el modelo COSO y su relación en la Rentabilidad de las instituciones educativas de la Iglesia Adventista del Séptimo Día en el periodo 2016*. Lima. Perú. PERU: Universidad Peruana Union.
- Baldeon Guere Norma, Roque Cabanillas Cesar y Garayar Llimpe Elvis. (2009). *Codigo Tributario Comentado*. Lima: Gaceta Juridica.
- Barrantes Jimenez, Y. (2008). Procedimiento de Control Interno aplicado a los rubros de Efectivo, Cuentas por Cobrar e Inventarios, en el Centro de Distribución Integrado – Pipasa – Muelle San Carlos. Edición Instituto Tecnológico. Costa Rica. *Procedimiento de Control Interno aplicado a los rubros de Efectivo, Cuentas por Cobrar e Inventarios, en el Centro de Distribución Integrado – Pipasa – Muelle San Carlos*. Edición Instituto Tecnológico. Costa Rica. Costa Rica.
- Booking. (1996). *Como Funciona Hoy*. Obtenido de Como Funciona Hoy: <https://comofuncionahoy.com/booking/>
- Cabanelas, L., & Moreira, A. (2009). La gestión de las relaciones con clientes y la empresa de alta rentabilidad de Galicia. *Galicia*, 84, 223-246.
- Congreso de la Republica. (2002). Ley 27790, Ley de Organización y funciones del ministerio de comercio exterior y turismo. *Ley 27790, Ley de Organización y funciones del ministerio de comercio exterior y turismo*. Lima, Lima, Perú: Ediciones Perú.

- Contraloría General de la República. (2014). Marco Conceptual del Control Interno. Auspiciada por Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. *Marco Conceptual del Control Interno. Auspiciada por Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH*. Lima, Lima, Perú: Grafica Educativa.
- Contraloría General de la República. (2017). Guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado. *Guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado*. Lima, Lima, Perú: Diario Oficial El Peruano.
- COSO. (2013). Control Interno – Marco Integrado – Resumen Ejecutivo. Traducción al español PWC y Auditores internos de España. *Control Interno – Marco Integrado – Resumen Ejecutivo. Traducción al español PWC y Auditores internos de España*. España: COSO Publicaciones.
- Deloitte. (2015). Publicación: COSO Marco referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno. *Publicación: COSO Marco referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno*. Lima, Lima, Perú: COSO Publicaciones.
- Departament, S. R. (7 de junio de 2020). *es.statista.com*.
- GALAZ, YAMAZAKI Y RUIZ URQUIZA. (2015). *www2.deloitte.com/*. Obtenido de *deloitte.com*: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1.pdf>
- Gomez B., B. j., & Tenesaca P., J. (2012). Propuesta de elaboración de un manual de Control Interno baso en el modelo COSO, aplicado a la gasolinera Milchichig María Ángela Flores e Hijos Cía. Ltda. de cantón. *Propuesta de elaboración de un manual de Control Interno baso en el modelo COSO, aplicado a la gasolinera Milchichig María Ángela Flores e Hijos Cía. Ltda. de cantón*.
- Lee, J. (2015). Publicación El modelo COSO y sus alcances. *Publicación El modelo COSO y sus alcances*. Obtenido de <https://www.clubensayos.com/Negocios/El-Modelo-COSO-Y-Sus-Alcances/2401683.html>
- Mincetur. (25 de Noviembre de 2004). REGLAMENTO DE ESTABLECIMIENTO DE HOSPEDAJE . *DECRETO SUPREMO N° 029-2004-MINCETUR*. Lima, Lima, Perú.
- Mincetur. (2004). Reglamento de Establecimiento de Hospedaje – Decreto Supremo N° 029-2004-MINCETUR. *Reglamento de Establecimiento de Hospedaje – Decreto Supremo N° 029-2004-MINCETUR*. Lima, Lima, Perú.
- Moscoso Chiriboga, E., & Echeverría Brito, M. d. (2015). Tesis – Implementación del Sistema de Control Interno en el Área de Facturación y Cobranza por el Método Micil, en la empresa Estuardo Sánchez en la ciudad de Guayaquil. *Tesis – Implementación del Sistema de Control Interno en el Área de Facturación y Cobranza por el Método Micil, en la empresa Estuardo Sánchez en la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil, Ecuador.
- MOSCOSO CHIRIBOGA, Elizabeth y ECHEVARRIA BRITO, Mariana de Jesus. (2015). *TESIS IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL AREA DE*

*FACTURACION Y COBRANZA POR EL METODO MICIL, EN LA EMPRESA ESTUARDO SANCHEZ. GUAYACQUIL - ECUADOR.*

- Portal Turismo. (2019). Curso: Oferta hotelera supera los 2 mil establecimientos en 2019. *Curso: Oferta hotelera supera los 2 mil establecimientos en 2019*. Obtenido de <https://portaldeturismo.pe/noticia/>
- PortalTurismo. (27 de noviembre de 2019). *portalturismo.pe*. Obtenido de <https://portalturismo.pe>
- Ramirez Alvarez, A., & Volquez Reyes, L. P. (2012). Investigación, El control interno en el área de efectivo en una empresa comercial de la Republica Dominicana Caso: Grupo HF SRL 2006-2011. *Investigación, El control interno en el área de efectivo en una empresa comercial de la Republica Dominicana Caso: Grupo HF SRL 2006-2011*. Republica Dominicana: Utesa.
- Rodriguez De La Cruz, R. G., & Vega Davila, L. (2016). Tesis – Diseño de un Sistema de Control Interno en la empresa A & B Representaciones SRL, con el fin de mejorar los procesos operativos periodo 2015. *Tesis – Diseño de un Sistema de Control Interno en la empresa A & B Representaciones SRL, con el fin de mejorar los procesos operativos periodo 2015*. Chiclayo, Perú.
- RODRIGUEZ DE LA CRUZ, Russel G. y VEGA DAVILA, Lucia Isabel . (2016). *DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA A & B REPRESENTACIONES SRL, CON EL FIN DE MEJORAR LOS PROCESOS OPERATIVOS - PERIODO 2015*. Chiclayo.
- Romero, J. (2012). Control Interno y sus 5 componentes segun COSO. *Control Interno y sus 5 componentes segun COSO*. Obtenido de [https:// www.gestiopolis.com/control-interno-5-componentes-segun-coso/](https://www.gestiopolis.com/control-interno-5-componentes-segun-coso/)
- ROMERO, J. (2012). CONTROL INTERNO Y SUS 5 COMPONENTES SEGUN COSO. *Gestiopolis, gestiopolis.com/control-interno-5-componentes-segun-coso/*.
- Ruiz Rua, C. (2016). Publicación virtual, Análisis del Coso con todos sus principios. *Publicación virtual, Análisis del Coso con todos sus principios*. doi:cristinaruizrua1994.blogspot.com
- SALINAS GUAMAN, S. F. (2016). *TESIS - IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA ESTACION DE SERVICIOS LA ARGELIA DE LA CIUDAD DE LOJA. LOJA ECUADOR*.
- Salinas Guaman, S. F. (2016). Tesis “Implementación de un Sistema de Control Interno para la estación de servicio La Argelia, de la ciudad de Loja”. *Tesis “Implementación de un Sistema de Control Interno para la estación de servicio La Argelia, de la ciudad de Loja”*. Loja, Ecuador.
- Salvador la Fuente, A. (2016). ¿Publicacion virtual, Que es el COSO? *¿Publicacion virtual, Que es el COSO?* Barcelona, España. Obtenido de <https://fraudeinterno.wordpress.com/2016/07/21/que-es-coso/>
- SALVADOR LA FUENTE, A. (21 de Julio de 2016). *Publicacion Virtual que es el Coso?* Obtenido de [fraudeinterno.wordpress.com: https://fraudeinterno.wordpress.com/2016/07/21/que-es-coso/](https://fraudeinterno.wordpress.com/2016/07/21/que-es-coso/)



Secretaria de la Funcion Publica (OAS). (2014). Marco Integrado de Control Interno. Auditoria superior de la federación, cámara de diputados. *Marco Integrado de Control Interno. Auditoria superior de la federación, cámara de diputados*. Mexico.

Statista Research Departament. (2020). Cifra anual de hoteles y establecimiento similares en Perú 2007-2017. *Cifra anual de hoteles y establecimiento similares en Perú 2007-2017*. Perú. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/1018705/evolucion-anual-del-numero-de-hoteles-y-establecimientos-similares-en-peru/>

## Anexos

### Anexo 1 - Matriz de Consistencia

<b>Implementación del Control Interno basado en el modelo COSO en la gestión del área de ventas de una empresa hotelera, 2019</b>										
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACION	VARIABLES		DIMENSIÓN	INDICADORES	POBLACION MUESTRA			
¿Cómo mejora el Control Interno con la implementación de los componentes del modelo COSO en la gestión del área de ventas de una empresa hotelera, 2019?	Demostrar el mejoramiento del Control Interno con la implementación de los componentes del modelo COSO en la gestión del área de ventas de una empresa hotelera, 2019	<b>Metodología:</b> Descriptiva explicativa  <b>Tipo:</b> (Bunge 1979) explica que es de tipo básica con un enfoque cuantitativo y nivel descriptivo explicativo, ya que mide la implementación de cada variable uno de estudio para luego determinar la incidencia de la variable dos, que refiere Hernandez, Fernandez y Baptista, (2013)  <b>Diseño:</b> El presente trabajo de investigación, es no experimental por que no manipula las variables de estudio, Es transeccional debido a que en los tiempos se analiza los procedimientos del modelo COSO. Es de tipo descriptivo explicativo al hacer el analisis que explica la influencia de los procesos establecidos en el modelo COSO en la gestión de ventas de una empresa hotelera.	Variable UNO	Metodo COSO	Ambiente de control	Integridad y valores éticos	La población y muestra de estudio se ha determinado a la empresa Operador Turístico los Andes S.A.C.			
<b>Problemas Específicos</b>						<b>Objetivos Específicos</b>		Evaluación de Riesgos	Supervisión del desarrollo y rendimiento	
¿Cómo progresa el ambiente de control, según el modelo COSO, en las ventas por booking de una empresa hotelera, 2019?	Demostrar el progreso del ambiente de control del modelo COSO en las ventas por booking de una empresa hotelera, 2019.					Actividades de Control			Estructura, línea de autoridad y responsabilidad	
¿Cómo progresa la evaluación de riesgos, según el modelo COSO, en las ventas por booking de una empresa hotelera, 2019?	Demostrar el progreso de la evaluación de riesgos del modelo COSO en las ventas por booking de una empresa hotelera, 2019.							Información y Comunicación	Compromiso y desarrollo del personas	
¿Cómo progresa las actividades de control según el modelo COSO, en las ventas por booking de una empresa hotelera, 2019?	Demostrar el progreso de las actividades de control del modelo COSO en las ventas por booking de una empresa hotelera, 2019.					Monitoreo			Individuos comprometidos en la búsqueda de objetivos	
¿Cómo progresa la información y comunicación de control según el modelo COSO, en las ventas por booking de una empresa hotelera, 2019?	Demostrar el progreso de la información y comunicación de control del modelo COSO, en las ventas por booking de una empresa hotelera, 2019.							Ventas por booking	Objetivos con suficiente claridad	
¿Cómo progresa el monitoreo de control según el modelo COSO, en las ventas por booking de una empresa hotelera, 2019?	Demostrar el progreso del monitoreo de control del modelo COSO en las ventas por booking de una empresa hotelera, 2019.					La Gestión de Ventas			Identifica los riesgos en el cumplimiento del objetivo	
		Variable DOS	Evalua posibilidad de fraudes							
			La Gestión de Ventas	Identifica y evalua cambios de impacto						
		La Gestión de Ventas		Mitiga riesgos para el objetivo						
			La Gestión de Ventas	Control de tecnología						
		La Gestión de Ventas		Políticas de control						
			La Gestión de Ventas	Información relevante y de calidad						
		La Gestión de Ventas		Informa objetivos y responsabilidades						
			La Gestión de Ventas	Comunica grupos externos						
		La Gestión de Ventas		Realiza evaluaciones continuas						
			La Gestión de Ventas	Evalua y comunica deficiencias						

Elaborado por : Luz Santa Cruz y Sandra Melendez


**Anexo 2 - Operacionalización de la Variable**

**Implementación del Control Interno basados en el modelo COSO en la gestión del area de ventas de una empresa hotelera, 2019**

VARIABLES		DIMENSIÓN	INDICADORES	Incidencia de Implementación	POBLACION MUESTRA
Variable UNO	Metodo Coso	Ambiente de control	Integridad y valores éticos	Principios 1, 2, 3, 4 y 5 con ventas por encargo	La población y muestra de estudio se ha determinado a la empresa Operador Turístico los Andes S.A.C.
			Supervisión del desarrollo y rendimiento		
			Estructura, línea de autoridad y responsabilidad		
			Compromiso y desarrollo del personas		
			Individuos comprometidos en la búsqueda de objetivos		
		Evaluación de Riesgos	Objetivos con suficiente claridad	Principios 6, 7, 8 y 9 con ventas por encargo	
			Identifica los riesgos en el cumplimiento del objetivo		
			Evalua posibilidad de fraudes		
			Identifica y evalua cambios de impacto		
		Actividades de Control	Mitiga riesgos para el objetivo	Principios 10, 11 y 12 con ventas por encargo	
			Control de tecnología		
			Políticas de control		
Información y Comunicación	Información relevante y de calidad	Principios 13, 14 y 15 con ventas por encargo			
	Informa objetivos y responsabilidades Comunica grupos externos				
Monitoreo	Realiza evaluaciones continuas	Principios 16 y 17 con ventas por encargo			
	Evalua y comunica deficiencias				
Variable DOS	La Gestión de Ventas	Ventas por booking			



Elaborado por : Luz Santacruz Silva y Sandra Melendez Samaniego

### Anexo 3 – Modelo de Cuestionario aplicable general

 <p>CASA DEL SOL MACHU PICCHU Boutique Hotel</p>	<p><b>Cuestionario de aplicación de principios</b></p>	<p>Area de Evaluación: <b>Riesgos</b> Elaborado por: <b>Gerencia</b> Aprobado por: <b>Directorio</b></p>	<p>Versión: V01</p>	
Puntos de Interes	Criterios de Auditoría (2)			
	Preguntas (3)		SI	NO
<p><b>Principio 1</b></p>	<p>1. Cumple con lo que la autoridad espera de todos los funcionarios respecto de la integridad y valores éticos definidos? 2. Generan conflictos de intereses, pagos ilegales, pagos indebidos, mal uso de información, resguardo de datos personales, comportamiento interno y honesto? 3. Realiza declaraciones de intereses y patrimonio? 4. Es íntegro en el comportamiento ético, y el respeto de los códigos de conducta? 5. Se alinea entre normas de conducta de terceros clientes y las de la Empresa? 6. Cumple con los procedimientos e instancias para hacer denuncias y respuesta sobre sus resultados?</p>			
<p><b>Principio 2</b></p>	<p>7. Existe un rol y responsabilidad de comités asesores, si corresponde (comité de auditoría, comité de riesgos, otros.)? 8. Existen políticas y prácticas para reuniones permanente de trabajo entre el Responsable de Servicio y el equipo directivo? 9. Existen procedimientos que obligan al equipo operativo y directivo a informar regularmente al Responsable sobre información clave para la toma de decisiones.</p>			
<p><b>Principio 3</b></p>	<p>10. La estructura organizacional formalmente establecida y aprobada contiene los parámetros de las áreas de la empresa? 11. Cumple su rol el flujo de información definido en el procedimiento formal de diseño de canales de reporte y comunicación por cada área de la estructura vigente? 12. Existe un procedimiento para revisar y actualizar periódicamente la estructura organizacional?</p>			
<p><b>Principio 4</b></p>	<p>13. Existe una política de recursos humanos formal que incluye procedimientos actualizados y revisados permanentemente para la selección, inducción, desarrollo, rotación, capacitación, motivación y evaluación del personal? 14. Existen procedimientos que incluyen descripciones formales de cargos y puestos de trabajo, en especial para los claves? 15. En particular, el proceso de selección incorpora criterios que permiten asegurar transparencia, igualdad de oportunidades y obtención de personal competente?</p>			
<p><b>Principio 5</b></p>	<p>16. Existen procedimientos y manuales de funciones y responsabilidades para los cargos que conforman cada área, función o proceso de la organización? 17. Existen procedimientos y mecanismos que contribuyen a que la estructura organizativa suministre el flujo necesario de información para que se gestione adecuadamente las actividades? 18. Existe un proceso formal de medición de desempeño, incentivos y recompensas, de acuerdo a las responsabilidades asignadas?</p>			
<p><b>Principio 6</b></p>	<p>19. Existe un proceso de planificación estratégica que considera los objetivos operacionales estén alineados con la visión, misión, objetivos estratégicos y el funcionamiento de la empresa? 20. Existe un procedimiento de confirmación de que la comunicación proveniente de la planificación estratégica es efectiva de parte de los directivos claves y todo el personal de la empresa? 21. Existe un sistema de metas y compromisos formalmente establecido, asociado los informe de riesgos y otros informes referidos al servicio? 22. Los planes y presupuestos están diseñados con un nivel de detalle adecuado para cada nivel de la empresa?</p>			
<p><b>Principio 7</b></p>	<p>23. Existe un proceso de gestión de riesgos formal que incluye a todas las áreas de la empresa. 24. Existe un procedimiento que considera la revisión periódica de los riesgos con la finalidad de revisar tanto su vigencia como nuevos riesgos? 25. Existen procedimientos dentro del proceso de gestión de riesgos que requieren que se identifiquen tanto factores cuantitativos como cualitativos que afectan a los objetivos organizacionales? 26. Existe un documento oficial (Política de Riesgos) que define el rol y responsabilidades para la máxima autoridad, equipo directivo y otros responsables respecto del eficaz funcionamiento de la evaluación de riesgos?</p>			
<p><b>Principio 8</b></p>	<p>27. Existen procedimientos que incluyen la evaluación integral del riesgo de fraude, considerando todas las posibles tipologías que se puedan generar en una empresa privada? 28. El plan anual de auditoría considera actividades de aseguramiento que incluyen el análisis de riesgos de fraude? 29. Existe un procedimiento que define medidas preventivas para gestionar los riesgos de fraude y medidas de respuesta ante situaciones de materialización de dichos riesgos. 30. Existen procedimientos que incluyen la identificación y evaluación en los análisis del riesgo de fraude, de los tipos de incentivos y presiones (red flags) que se puedan generar en una empresa privada?</p>			
<p><b>Principio 9</b></p>	<p>31. El procedimiento de identificación de riesgos dentro del proceso de gestión de riesgos contempla que cada unidad o parte de la estructura organizativa debe analizar el impacto en la Empresa, de todos los cambios de la normativa, económicos, y el entorno físico en el que opera la entidad y la unidad específica? 32. El procedimiento considera que los análisis son informados a la unidad central que coordina el proceso de gestión de riesgos, la que recepciona, revisa, analiza y valida los impactos en la Empresa de manera transversal? 33. Existen procedimientos del proceso de gestión de riesgos que consideren como analizar y evaluar factores críticos? 34. Los procedimientos de evaluación de los riesgos del proceso de gestión de riesgos incluyen considerar, analizar y evaluar las actitudes y filosofías de las nuevas autoridades, a través del análisis y evaluación de los impactos potenciales de todos los cambios respecto al control interno?</p>			

<p><b>Principio 10</b></p>	<p>35. Existen instrucciones del Gerente para que se formulen planes de acción con compromisos por cada riesgo crítico identificado en los informes de auditoría interna.</p> <p>36. Existen instrucciones que los resultados de los seguimientos a compromisos de medidas frente a informes de auditoría internason enviados directamente para conocimiento de la Gerencia y el directorio?.</p> <p>37. Los sistemas de información cuentan con mecanismos de seguridad que permiten contar con información que cumple con requisitos de integridad, exactitud y validez?</p> <p>38. Los procedimientos de análisis y formulación de controles mitigantes de operaciones o transacciones, establecen la obligación que en el diseño, selección y ejecución de actividades de control se consideren al menos los elementos basicos?</p>	
<p><b>Principio 11</b></p>	<p>39. Existen procedimientos formales que exigen realizar análisis y detectar los grados de dependencia y vinculación requeridos entre los procesos de negocio, las actividades de control automatizados y los controles generales de tecnología?</p> <p>40. Existe un marco organizativo de la Empresa que contempla el alineamiento de la estrategia tecnológica a los objetivos organizacionales y considera en la formulación y selección de actividades de control del area de riesgos?</p> <p>41. Existen procedimientos formales para definir actividades de control que permitan garantizar la integridad, precisión y disponibilidad en los procesos tecnológicos?</p> <p>42. El procedimiento estipula que el grado en que se apliquen las actividades de control variará en función de cada tecnología y considerará la complejidad de la tecnología y el riesgo del proceso?</p>	
<p><b>Principio 12</b></p>	<p>43. En la fase de análisis de riesgos y controles de la Empresa se establece que se deben formular controles mitigantes para cada riesgo crítico y que éstos deben ser establecidos formalmente a través de políticas y procedimientos?</p> <p>44. Existe una unidad de Empresa y métodos o similar, encargada de establecer y actualizar para cada una de las directrices relevantes de la institución, políticas y procedimientos formales que las apoyan y que establecen en detalle acciones de control, todo esto para los procesos de negocio y las actividades diarias del personal?</p> <p>45. Las directrices del Gerente requieren que las actividades de control de operaciones y transacciones deben complementarse con actividades de supervisión o monitoreo sobre el desempeño organizacional a nivel general, mediante indicadores y reportes específicos?</p> <p>46. Todas las políticas y procedimientos en materia de controles están documentados, formalizados, comunicados y capacitados en todos los niveles del personal?</p>	
<p><b>Principio 13</b></p>	<p>47. Existe una política formal de gestión de información estratégica y operacional en la Empresa?</p> <p>48. Existen instancias (comités u otros) y procedimientos dentro de la política de gestión de la información, para determinar cuál es la información que requieren los componentes del control interno y los objetivos en cada proceso?</p> <p>49. Existe una unidad en la Empresa que es responsable de mantener los sistemas de información actualizados y funcionando, definir el tipo de información requerida, las fuentes externas e internas confiables y los formatos que se deben utilizar de acuerdo al modelo de negocio de la Empresa?</p> <p>50. La unidad cuenta con procedimientos y normas de operación formales que requieren coordinación con las demás áreas y una evaluación de la validez y utilidad de las fuentes usadas, en forma periódica?</p>	
<p><b>Principio 14</b></p>	<p>51. Existe una política formal de comunicación de la información en la Empresa?</p> <p>52. Existen procedimientos asociados a la política que definen la forma y el tipo de información que se comunica a fin de que todos los funcionarios entiendan y lleven a cabo sus responsabilidades de control interno?</p> <p>53. Se capacita semestralmente al personal sobre la forma de utilizar estos medios y canales de comunicación.?</p> <p>54. Existen procedimientos dentro de la política que definen cómo seleccionar métodos o canales de comunicación interna en la Empresa?</p>	
<p><b>Principio 15</b></p>	<p>55. Existe una política formal de comunicación de la información en la Empresa.?</p> <p>56. Existen procesos formales que permiten con la información obtenida identificar tendencias, eventos o circunstancias que puedan afectar a los objetivos organizacionales?</p> <p>57. Existen procedimientos dentro de la política cuyo objetivo es informar a todas las partes externas de las materias relevantes que le competen y de manera oportuna. Para ello se cuenta con normativa y procedimientos que determinan responsabilidades y un encargado general que coordina y monitorea el cumplimiento de los reportes que se deben entregar a las partes externas?</p> <p>58. Una evaluación independiente de los controles internos de proveedores de servicios externalizados, relativos a los objetivos de la Empresa?</p>	
<p><b>Principio 16</b></p>	<p>59. Existe una política institucional formal que requiere que cada ámbito (programa, proyecto, sistema, proceso, área, función, etc.) que exista en la Empresa, incorpore en su normativa de funcionamiento, indicaciones sobre la supervisión continua e independiente que se realizará?</p> <p>60. Existe un mecanismo de actualización del diseño y aplicación de las evaluaciones, basado en retroalimentación permanente sobre el nivel y efectividad de supervisión realizado para cada ámbito (programa, proyecto, sistema, proceso, área, función, etc.) que exista en la Empresa?</p> <p>61. La Empresa además del mandato legal, utiliza como referencia o buenas prácticas para formular y aplicar las evaluaciones continuas e independientes consideradas en la política institucional, entre otras, los siguientes marcos y fuentes de información sobre gobernanza, gestión de riesgos y control interno, adaptadas de acuerdo a sus necesidades?</p> <p>62. La unidad de auditoría interna depende directamente del Responsable de Servicio y envía todos sus reportes a esa autoridad, sin perjuicio del envío y análisis que realiza a las áreas responsables?</p>	
<p><b>Principio 17</b></p>	<p>63. Existen procedimientos que señalan que una vez evaluadas las deficiencias de control Interno y comunicadas a los responsables de adoptar medidas correctivas, el Responsable de Servicio efectuará un seguimiento (directa o indirectamente) de si las medidas correctivas se han llevado a cabo de forma oportuna?</p> <p>64. Existe un Procedimiento que señala que las deficiencias que no se solucionen de forma oportuna se comunicarán normalmente al menos a un nivel jerárquico superior y a la parte responsable de adoptar las medidas correctivas?</p> <p>65. Existen Procedimientos y directrices que señalan que el Responsable de Servicio puede reevaluar la definición y el funcionamiento de las actividades de supervisión, incluido el conjunto de evaluaciones continuas e independientes, hasta que las medidas correctivas hayan solucionado las deficiencias de control interno?</p> <p>66. Los sistemas de información informáticos de la organización cuentan con controles para supervisión continua (alertas, de tendencias, indicadores, índices, etc.) sobre los procesos de negocio. Estos sistemas emiten reportes automatizados con información destinada a los responsables de la supervisión del proceso y/o a la auditoría interna al Gerente?</p>	

Fuente: Modelo COSO

 <p>CASA DEL SOL MACHUPICCHU Boutique Hotel</p>	<p>OPERADOR TURISTICO LOS ANDES S.A.C.</p>	 <p>CASA DEL SOL MACHUPICCHU Boutique Hotel</p>
<p>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</p>		



CASA DEL SOL  
MACHUPICCHU  
Boutique Hotel

## Manual de Organización y Funciones (MOF)



## **TITULO 1 GENERALIDADES**

### **1.1. Descripción de la Empresa**



Operador Turístico Los Andes SAC es una empresa dedicada a brindar servicios hoteleros de calidad. Desde sus inicios en el año 2008, ha ofrecido servicios de excelente calidad con infraestructura moderna, esforzándose por preservar el medio ambiente natural y promover el turismo en el Perú. Idealmente ubicado en medio de tierras sagradas y veneradas, en el pueblo de Machu Picchu, brinda a los visitantes una verdadera experiencia de lujo. Rodeado de naturaleza y esplendor, muy cerca de los imponentes edificios llenos de conocimiento y sabiduría donde erigió la fascinante ciudadela inca con historias que aún no se han contado. Inspirados en nuestros antepasados para ofrecer atención personalizada a cada huésped, sus entornos respetan y preservan la historia que heredamos, por lo que personalizan cada instalación con motivos andinos para complementar la estancia mágica del huésped.

### **1.2. Misión**

Somos una empresa privada, líder en la prestación de servicios hoteleros, orientada principalmente a los sectores comercial y empresarial, que ofrece una atención personalizada y amable con calidad, desarrollando servicios que garantizan la satisfacción y las expectativas del cliente. Contamos con un talento humano comprometido, en permanente desarrollo y mejoramiento continuo, que nos permite ampliar y mantener el mercado brindando total seguridad a empleados, clientes, proveedores, socios y comunidad en general.

### **1.3. Visión**

Ser el hotel reconocido en Cusco, tanto por su infraestructura como sus servicios. Brindando atención de excelente calidad, con unas instalaciones modernas dirigidas a clientes del sector comercial y empresarial que visitan la ciudad, contando con una alta ocupación a nivel nacional e internacional.

 <p>CASA DEL SOL MACHUPICCHU Boutique Hotel</p>	<p>OPERADOR TURISTICO LOS ANDES S.A.C.</p> <hr/> <p>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</p>	 <p>CASA DEL SOL MACHUPICCHU Boutique Hotel</p>
--	--	--

#### 1.4. Objetivo

Determinar las funciones de cada uno de los cargos que comprenden la estructura orgánica, y precisar las interacciones entre los diferentes niveles jerárquicos y funcionales tanto internos como externos.

#### 1.5. Finalidad

Dar a conocer de forma clara y definida las funciones, actividades y tareas del personal de la empresa Operador Turístico Los Andes SAC.

#### 1.6. Alcance

El ámbito de aplicación del presente manual comprende al personal que integran Operador Turístico Los Andes SAC; y será de estricto cumplimiento de quienes la conforman.

#### 1.7. Base legal

El Manual de Organización y Funciones, se sustenta en la siguiente normatividad vigente:

- Constitución Política del Perú
- Decreto Supremo N° 728 – Ley de Fomento del Empleo
- Decreto Supremo N° 007-2002-TR – TUO Ley de Jornada de Trabajo, Horario y Trabajo en Sobretiempo.
- Decreto Supremo N° 004-2006-TR – Disposiciones sobre el registro de control de asistencia y de salida en el régimen laboral de la actividad privada
- Decreto Legislativo N°713 – Ley sobre descansos remunerados de los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada.
- Decreto Supremo N° 039-91-TR – Disposiciones sobre el reglamento interno, que determine las condiciones a que deben sujetarse los empleadores y trabajadores en el cumplimiento de sus prestaciones.



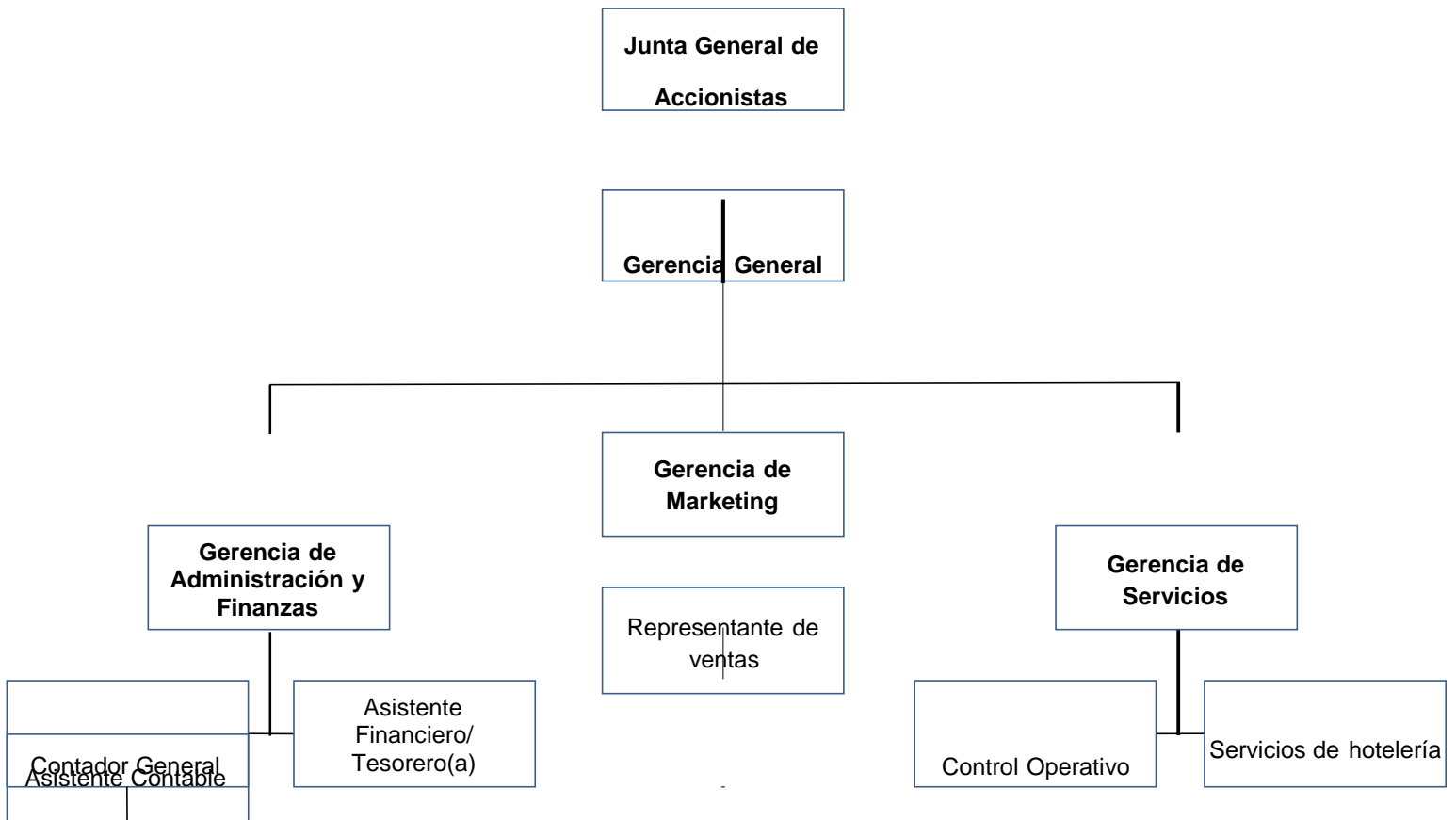


## TITULO 2 DEL DISEÑO Y LA ESTRUCTURA ORGÁNICA

### 2.1. Objetivo

Son objetivos generales de la empresa el ofrecer servicios de calidad, promoviendo el conocimiento de la cultura peruana al brindar un servicio hotelero de calidad con la finalidad de motivar el turismo en el Perú.

### 2.2. Estructura orgánica





## 2.3. Relaciones

### 2.3.1. Línea de autoridad

La empresa Operador Turístico Los Andes SAC está representada por el GERENTE GENERAL y ejerce autoridad sobre todo el personal a diferentes niveles jerárquicos. Las líneas de autoridad que predominan en la organización son directas y verticales, esto es, un nivel subalterno rinde su actuación y decisión a la autoridad inmediata superior, tanto en deberes como en responsabilidades, sin menoscabar su iniciativa y creatividad en la labor que realiza.

### 2.3.2. Línea de responsabilidad

Es responsable de administrar y coordinar el manejo eficiente de los recursos humanos y económicos de la empresa, a fin de alcanzar las metas establecidas a corto, mediano y largo plazo. La responsabilidad general y fundamental en la empresa, reside en el compromiso de brindar un óptimo y excelente producto de calidad a nuestros clientes tanto internos como externos y comunidad social, con contenido ético, metodología de trabajo y creatividad, para formar líderes capaces, afrontar, asumir retos y responsabilidades.

### 2.3.3. Línea de coordinación

Coordina internamente con todas las áreas de trabajo a sus diferentes niveles. La coordinación, se realiza considerando la afinidad de funciones y responsabilidades, así como el logro de objetivos y metas de cada unidad orgánica, estimulando esfuerzos conjuntos y el trabajo en equipo.

## 2.4. Niveles organizacionales

En toda organización se establece una división del trabajo que permite alcanzar los objetivos. Existen dos divisiones:

- La horizontal: Donde se divide el trabajo en tareas.
- La vertical: Que genera una estructura jerárquica según las responsabilidades de decisión.

Asimismo, se divide en tres niveles y de la siguiente manera:

### 2.4.1. Nivel estratégico

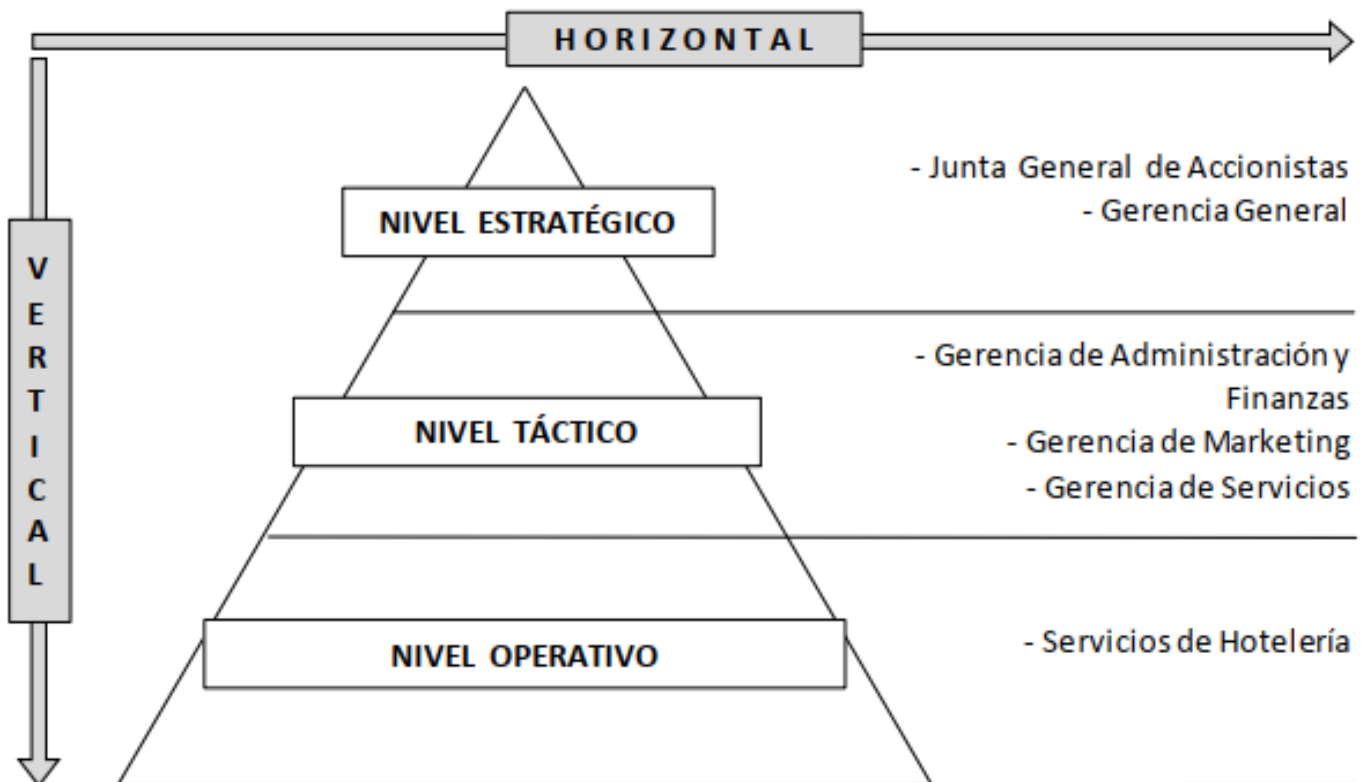
Elabora las políticas y estrategias. Determina los objetivos a largo plazo y el modo en que la organización ha de interactuar con otras entidades. Se toman decisiones que afectan a toda la organización.

### 2.4.2. Nivel táctico

Coordina las actividades que se desarrollan en el nivel inferior u operativo, así como las decisiones que se toman y que afectan a un sector, área o departamento específico.

### 2.4.3. Nivel operativo

Su función es realizar en forma eficaz las tareas que se realizan en la organización. Se realizan tareas rutinarias programadas previamente por el nivel medio.

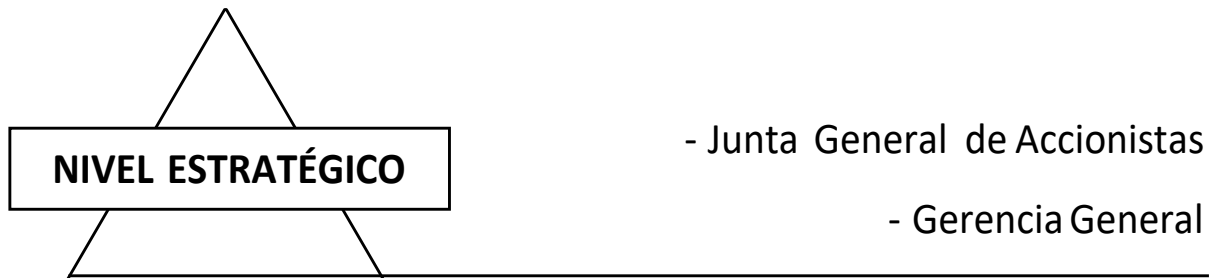


## TITULO 3

### NIVEL ESTRATÉGICO O SUPERIOR

#### 3.1. Definición

Este nivel corresponde a la cúspide de la pirámide organizacional, su deber es cumplir con todas las funciones del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. Se encarga del establecimiento y manejo de las estrategias de la organización y la filosofía de gestión, elabora las políticas y estrategias, determina los objetivos a largo plazo de la empresa y su fin es establecer los planes de acción para el funcionamiento de la misma, también establece el modo en que la organización ha de interactuar con otras entidades. Se toman decisiones que afectan a toda la organización.





El nivel estratégico o superior es conducido por la Junta General de Accionistas y la Gerencia General de la empresa, ellos son los encargados de establecer el marco de referencia general, pero no detallado, para el funcionamiento de la compañía, suele cumplir periodos de tiempo largos y su principal fin es la efectividad.

#### **JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS**

#### **3.2. Funciones de la Junta General de Accionistas**

##### 3.2.1. Denominación del cargo

Cargo estructural: Junta General de Accionistas

 <p>CASA DEL SOL MACHUPICCHU Boutique Hotel</p>	<p>OPERADOR TURISTICO LOS ANDES S.A.C.</p> <hr/> <p>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</p>	 <p>CASA DEL SOL MACHUPICCHU Boutique Hotel</p>
--	--	--

### 3.2.2. Naturaleza del cargo

Administrar y supervisar a la empresa, participar activamente en la toma de decisiones y acuerdos societarios.

### 3.2.3. Funciones específicas del cargo

- Pronunciarse sobre la gestión y los resultados económicos del ejercicio anterior expresados en los correspondientes Estados Financieros.
- Participa en la distribución de dividendos y aplicación de las utilidades.
- Elegir a los miembros del Directorio cuando corresponda y fijar su retribución.
- Toma de decisiones respecto a la fusión, transformación, escisión, división, disolución o liquidación de la sociedad.
- Reformula o modifica los estatutos sociales.
- Remueve y nombra al gerente general.
- Decide aumentar o reducir el capital social.
- Decide sobre la enajenación de activos fijos.
- Dispone auditorías o investigaciones especiales.

### 3.2.4. Línea de dependencia

La Junta General de Accionistas no depende jerárquicamente de alguna otra área dentro de la empresa.

## **GERENCIA GENERAL**

### **Gerente general**

### 3.3. Funciones del gerente general

#### 3.3.1. Denominación del cargo

Cargo estructural: Gerente general



### 3.3.2. Naturaleza del cargo

Dirección, supervisión y control de todas las actividades de la empresa en coordinación directa con todas las líneas jerárquicas.

### 3.3.3. Funciones específicas del cargo

- Representar legalmente a la empresa ante el estado y la administración tributaria.
- Fijar una serie de objetivos a cortos y largo plazo que marquen el rumbo y el trabajo de la empresa.
- Planea y supervisa las actividades de cada área con los encargados.
- Coordina con el contador general para asegurar que los registros y los análisis se están ejecutando correctamente.
- Realiza evaluaciones periódicas del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- Abre, transfiere y cierra las cuentas corrientes a nombre de la empresa.
- Solicita préstamos bancarios según vea conveniente.
- Autoriza los presupuestos de gastos, presentados por los administradores o encargados de cada área.
- Autoriza los pagos de planillas, proveedores, tributos, multas y demás con el asistente financiero.
- Celebra actos, contratos y licitaciones en general.
- Dispone de los bienes muebles y/o inmuebles de la empresa.
- Estudia los diferentes asuntos financieros, administrativos y de marketing para la toma de decisiones.

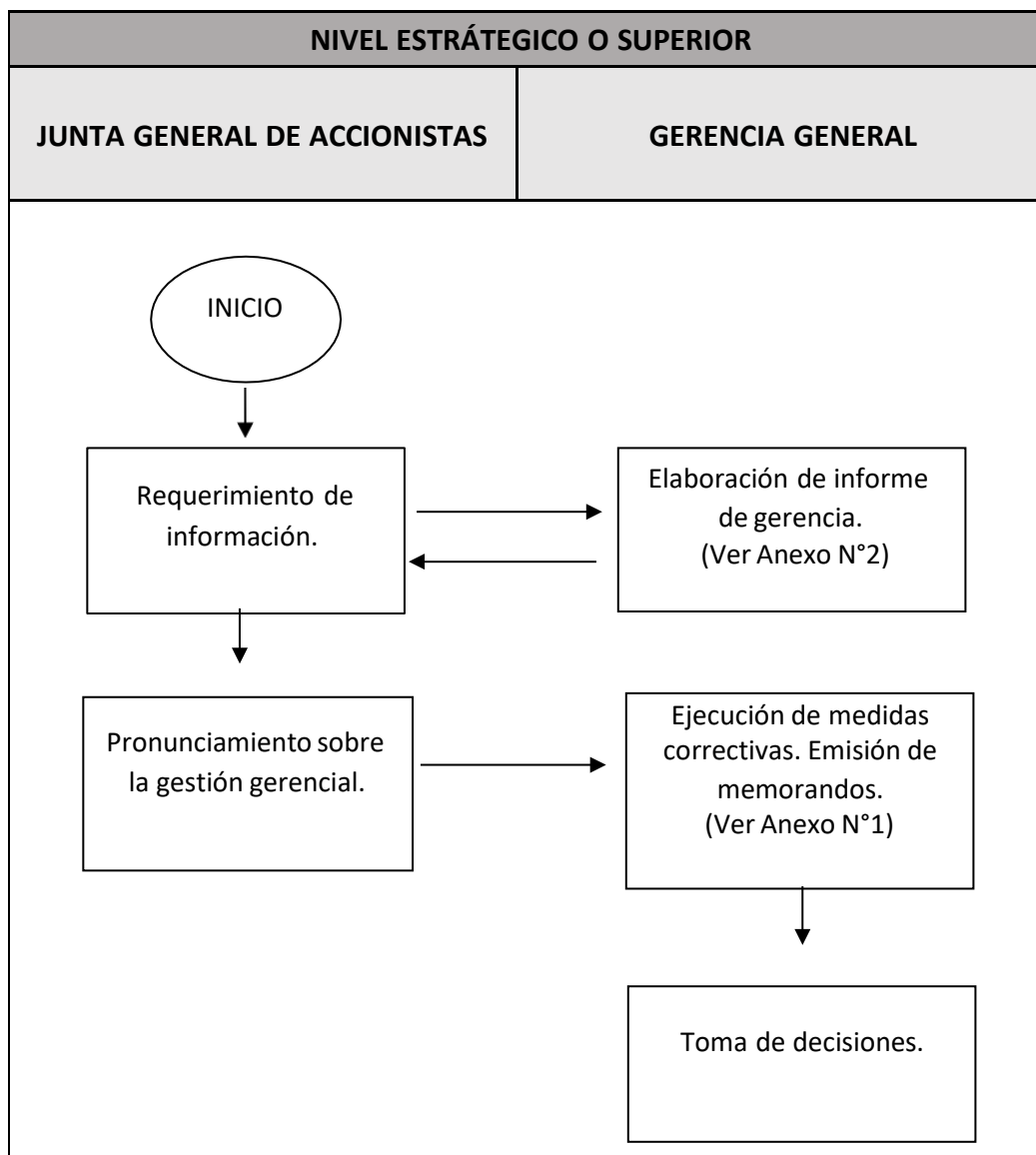
### 3.3.4. Línea de dependencia

El gerente general depende jerárquicamente de la Junta General de Accionistas.

### 3.3.5. Requisitos mínimos

- Ser profesional en las áreas de contabilidad, administración y/o carreras afines.
- Tener grado de instrucción universitaria completa y contar con título a nombre de la nación.
- Conocimiento en el idioma inglés a nivel avanzado.
- No tener antecedentes policiales por haber cometido algún delito penado por ley.

### 3.3. Flujoograma de interacción en el nivel estratégico o superior



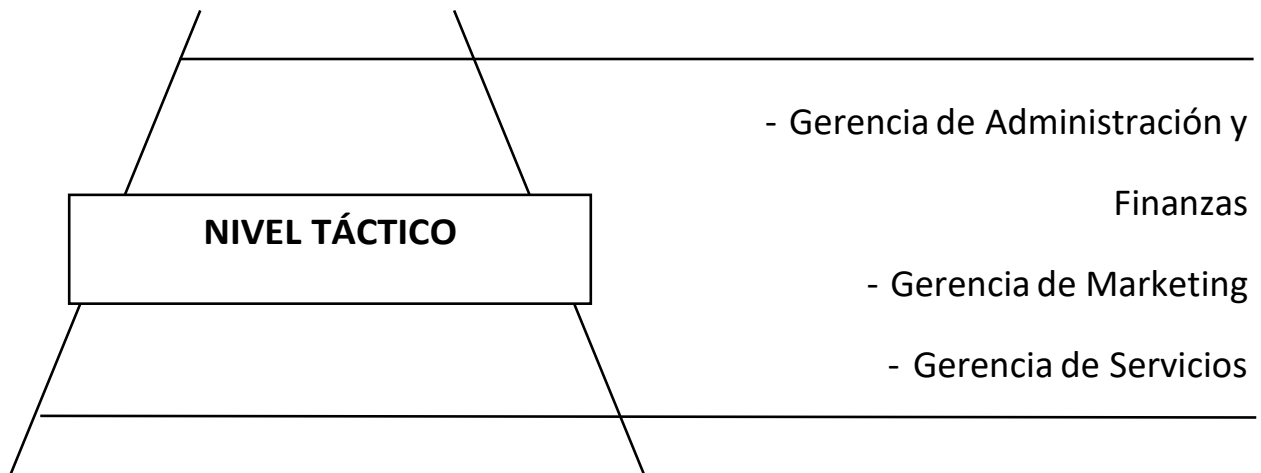
## TITULO 4

### NIVEL TÁCTICO O INTERMEDIO

#### 4.1. Definición

El nivel táctico o intermedio desarrolla detalladamente la planeación del funcionamiento de cada una de las áreas de la empresa a partir del marco de referencia elaborado en el nivel estratégico. Elabora la directiva para emplear los recursos asignados a cada área de la forma más efectiva posible para alcanzar los objetivos esperados.

Este nivel es dirigido y ejecutado por los ejecutivos y jefes de mediano nivel en la compañía y comprende las áreas específicas de trabajo por las cuales está conformada la empresa, coordina la utilización de los recursos y su fin principal es la eficiencia.



La diferencia con el nivel estratégico es que el primero se refiere a la gestión de toda la empresa y se extiende en el tiempo, mientras que la segunda se refiere a la planeación de los productos y servicios específicos que ofrece la organización con tiempos y plazos determinados. Le corresponde en términos fundamentales desagregar, por área funcional, los principios o máximas particulares que en la estrategia se indican y, a su vez, desarrollarlos en forma concreta, indicando las acciones y metas que deben alcanzarse de manera inmediata en cada oportunidad definida por la estrategia en el tiempo y en el espacio. Coordina las actividades que se desarrollan en el nivel inferior u operativo, así como las decisiones que se toman y que afectan a un sector, área o departamento específico.





## **GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

### **Contador general**

#### **4.2. Funciones del contador general**

Denominación del cargo.

Cargo estructural: Contador general

Naturaleza del cargo.

Coordinación, supervisión y control de las actividades realizadas por el área contable y financiera de la empresa.

Funciones específicas del cargo.

- Asegura y verifica la correcta aplicación de las normas contables y tributarias vigentes en el registro de las transacciones contables diarias.
- Revisa y aprueba los registros contables generados y asegura la seguridad y la razonabilidad de los mismos.
- Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos.
- Totaliza las cuentas de ingreso y egresos y emite un informe de los resultados.
- Elabora las liquidaciones de impuestos.
- Revisa, elabora y verifica planillas de trabajadores.
- Prepara los contratos laborales.
- Elabora las liquidaciones de beneficios sociales de trabajadores.
- Prepara y analiza los estados financieros mensuales/trimestrales/anuales, relacionados a la contabilidad y la consolidación de información.
- Administra la información contable y tributaria.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.



### 4.3. Línea de dependencia

El contador general depende jerárquicamente del gerente general.

Requisitos mínimos

- Ser profesional en el área de contabilidad, con título profesional y como Contador Público Colegiado.
- Conocimiento y manejo de software contable de aplicación utilizado por la empresa.
- Conocimiento en el idioma inglés a nivel intermedio o avanzado.
- No tener antecedentes policiales por haber cometido algún delito penado por ley.

### Asistente Financiero/Tesorero(a)

#### 4.4. Funciones del tesorero

Denominación del cargo

Cargo estructural: Asistente Financiero/Tesorero

Naturaleza del cargo

Control de las cuentas corrientes y manejo caja chica de la empresa, en coordinación con el gerente general.

Funciones específicas del cargo

- Realiza los pagos a proveedores, empleados e impuestos en coordinación con el gerente general.
- Recepciona las facturas por pagar y las entrega al área contable.
- Lleva un control detallado de los ingresos y egresos de las cuentas corrientes entregándolos semanalmente al área contable para la conciliación bancaria.
- Registra los egresos diarios de la cuenta corriente al software contable.
- Lleva un control detallado de las cuentas por cobrar y por pagar y las reporta al gerente general o al contador general según lo requieran.



- Elabora las rendiciones de caja chica detalladamente.
- Entrega oportunamente otros reportes solicitados por el área contable para su contabilización.
- Archiva documentos administrativos para uso y control interno.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

#### **4.5. Línea de dependencia**

El asistente financiero depende jerárquicamente del gerente general.

Requisitos mínimos

- Tener grado de instrucción universitaria o técnica completa o ser estudiante de los últimos ciclos de la carrera de contabilidad, administración y/o afines.
- Conocimiento en el idioma inglés a nivel intermedio o avanzado.
- Tener experiencia en el área de tesorería.
- No tener antecedentes policiales por haber cometido algún delito penado por ley.

### **Asistente contable**

#### **4.6. Funciones del asistente contable**

Denominación del cargo

Cargo estructural: Asistente contable

Naturaleza del cargo

Realización de los registros contables y facturaciones de la empresa en coordinación del contador general.

#### **4.7. Funciones específicas del cargo**

- Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.



- Realiza las facturaciones diarias de la empresa, según el reporte del representante de ventas.
- Revisa los ingresos a las cuentas corrientes, los registra y concilia en el software contable.
- Archiva documentos contables para uso y control interno.
- Participa en la elaboración de inventarios.
- Archiva documentos contables para uso y control interno.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

#### **4.8. Línea de dependencia**

El asistente contable depende jerárquicamente del contador general, y directamente del gerente general.

#### **4.9. Requisitos mínimos**

- Tener grado de instrucción universitaria o técnica completa o ser estudiante de los últimos ciclos de la carrera.
- Conocimiento en el idioma inglés a nivel intermedio o avanzado.
- No tener antecedentes policiales por haber cometido algún delito penado por ley.

### **GERENCIA DE MARKETING**

#### **Representante de ventas**

#### **4.10. Funciones del representante de ventas**

Denominación del cargo.

Cargo estructural: Representante de ventas

Naturaleza del cargo.

Ofrecer de manera especializada los servicios de la empresa a los clientes e interesados.



#### **4.11. Funciones específicas del cargo**

- Busca clientes potenciales.
- Explica claramente a los compradores las ventajas de elegir al servicio ofrecido por la empresa.
- Realiza las ventas y reservaciones de manera electrónica.
- Reporta las ventas realizadas diariamente al asistente contable para que realice las facturaciones correspondientes.
- Lidia con los reclamos, cancelaciones y sugerencias de los clientes.
- Desarrolla buenas relaciones con los clientes importantes para mantener el alto nivel de servicio y conservar su lealtad.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

#### **4.12. Línea de dependencia**

El representante de ventas depende jerárquicamente del gerente general.

Requisitos mínimos

- Ser profesional en las áreas de administración, marketing y/o carreras afines.
- Tener grado de instrucción universitaria completa y contar con título a nombre de la nación.
- Conocimiento en el idioma inglés a nivel avanzado.
- Tener experiencia laboral en el área de atención al cliente y/o ventas.
- No tener antecedentes policiales por haber cometido algún delito penado por ley.

### **GERENCIA DE SERVICIOS**

#### **Jefe de operaciones.**



#### **4.13. Funciones del jefe de operaciones**

Denominación del cargo.

Cargo estructural: Jefe de operaciones

Naturaleza del cargo.

Supervisar y controlar las actividades diarias del hotel y del manejo de las mismas.

Funciones específicas del cargo.

- Planifica, organiza y coordina todo el funcionamiento del hotel (incluyendo los servicios al cliente, la gestión del personal)
- Dirige, supervisa y forma al personal y a los aprendices.
- Vigila y realiza un seguimiento del rendimiento del personal para garantizar la eficiencia y el cumplimiento de las políticas y los procedimientos.
- Consulta y colabora con los jefes de los departamentos para asegurar la coordinación de las actividades del hotel.
- Comprueba la calidad para garantizar los estándares esperados en los servicios al cliente, la decoración, el servicio doméstico, la comida, los banquetes, etc.
- Supervisa el mantenimiento, las existencias y el mobiliario, tratar con contratistas y proveedores, y encargarse de una seguridad eficaz.
- Coordina las actividades de recepción y recibir, dar la bienvenida y registrar a los clientes.
- Responde preguntas relativas a las políticas y servicios del hotel, y ocuparse de las quejas y los comentarios de los clientes.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

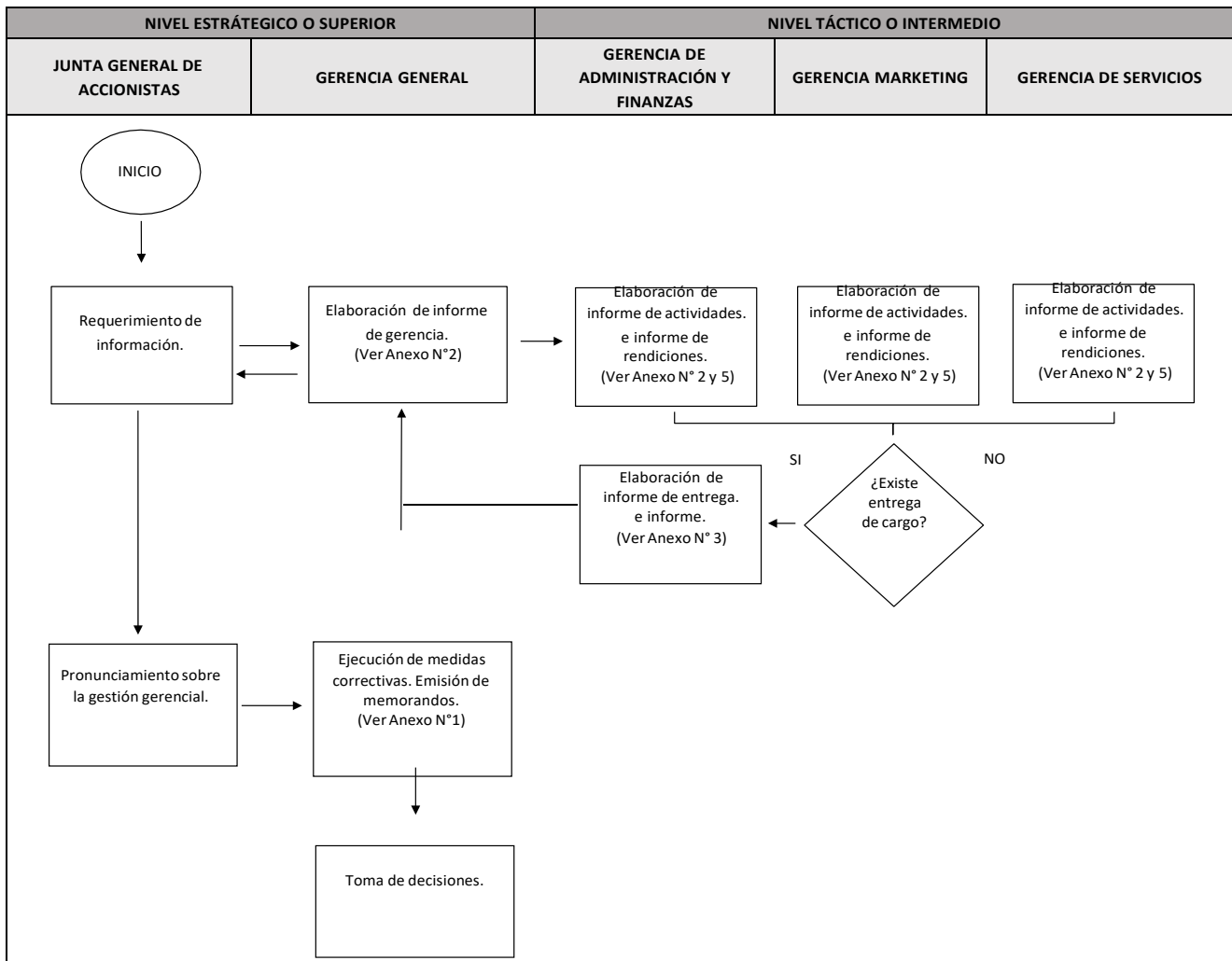
#### **4.14. Línea de dependencia.**

El jefe de operaciones depende jerárquicamente del gerente general.

### Requisitos mínimos

- Ser profesional en las áreas de administración, negocios internacionales y/o carreras afines.
- Tener grado de instrucción universitaria completa y contar con título a nombre de la nación.
- Conocimiento en el idioma inglés a nivel avanzado.
- Tener experiencia laboral como administrador, asistente de gerencia o jefe de operaciones.
- No tener antecedentes policiales por haber cometido algún delito penado por ley.

### 4.15. Flujograma de interacción en el nivel táctico o intermedio.



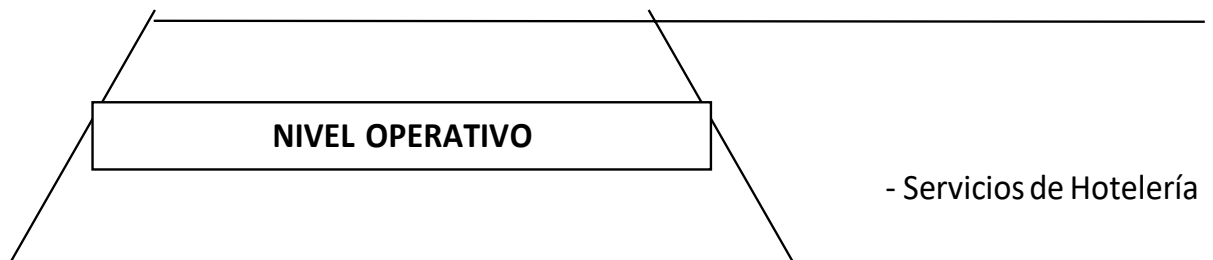
## TITULO 5

### NIVEL OPERATIVO

#### 5.1. Definición

El nivel operativo es dirigido y ejecutado por los jefes con menor rango jerárquico en la empresa. Los encargados siguen procedimientos y acatan reglas definidas con precisión por parte de los otros dos niveles y sus actividades cubren periodos de tiempo específicos de acuerdo a cada proceso.

Su función es realizar en forma eficaz las tareas que se realizan en la organización. Corresponde a la asignación de las tareas puntuales que debe realizar cada colaborador de la organización en cada una de las áreas de trabajo que componen la compañía y se desarrolla a partir de los lineamientos proporcionados por los niveles de planeación estratégico y táctico.



Cumplen con tareas muy específicas, tales como producción y operación de productos y servicios. Se realizan tareas rutinarias programadas previamente por el nivel táctico y ejecutan o realizan las actividades y tareas en forma rutinaria y por el reflejo, y que, al realizarlas, permitirá el cumplimiento de las acciones tácticas que acercan al logro de los objetivos estratégicos.





## **ATENCIÓN AL CLIENTE**

### **Recepcionista**

#### **5.2. Funciones del recepcionista**

Denominación del cargo

estructural: Recepcionista.

Naturaleza del cargo

Responsable de ofrecer los servicios relacionados con la llegada y salida de los clientes además de controlar, coordinar, gestionar y brindar diferentes servicios durante la permanencia de los huéspedes dentro del hotel.

Funciones específicas del cargo

- Recepción de los huéspedes.
- Verifica el Check-in.
- Da información a los posibles clientes sobre el hotel.
- Realiza la atención al cliente.
- Se encarga de las reservas y cancelaciones
- Resuelve conflictos de los clientes para el hotel.
- Brinda la información turística.
- Vigila los espacios de recepción y accesos.
- Es un plus para los huéspedes.
- Verifica el check-out.
- Controla los de gastos.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.



#### Línea de dependencia

El recepcionista depende jerárquicamente del jefe de operaciones.

#### Requisitos mínimos

- Ser profesional en las áreas de secretariado, administración, negocios internacionales y/o carreras afines.
- Experiencia mínima de al menos 1 año como recepcionista o puestos similares.
- Conocimientos necesarios en turismo y atención telefónica.
- Persona orientada al cliente, dinámica, responsable y con don de gentes.
- Conocimiento de inglés a nivel intermedio o avanzado.
- Residencia en la provincia del puesto vacante.
- Conocimiento y manejo de Microsoft Office a nivel intermedio o avanzado.
- No tener antecedentes policiales por haber cometido algún delito penado por ley.

### Housekeeping

#### 5.3. Funciones del housekeeper

Denominación del cargo Cargo

estructural: Housekeeper

Naturaleza del cargo

Responsable de mantener en perfecto estado todas las habitaciones del hotel.

Funciones específicas del cargo

- Limpia las habitaciones meticulosamente.
- Informa a recepción las habitaciones ya listas para su ingreso.
- Está al pendiente del lavado correcto de sábanas y toallas.



- Mantiene limpias las áreas públicas del hotel.
- Ocuparse de las quejas y los comentarios de los clientes.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

Línea de dependencia

El housekeeper jerárquicamente del jefe de operaciones.

Requisitos mínimos

- Ser profesional de las carreras de hotelería y turismo, administración hotelera, administración de servicios y/o carreras afines.
- Conocimiento en el idioma inglés a nivel intermedio o avanzado.
- Tener experiencia laboral en puesto similares de 1 a 2 años.
- No tener antecedentes policiales por haber cometido algún delito penado por ley.

## **Bellboy**

### **5.4. Funciones del bellboy**

Denominación del cargo

Cargo estructural: Bellboy

Naturaleza del cargo

Responsable del recojo del huésped a la estación, traslado de maletas, y organización de los horarios de llegadas de los mismos.

Funciones específicas del cargo

- Recepciona a los huéspedes al ingreso del hotel.
- Atiende las necesidades y requerimientos del huésped durante su estadía y hasta su egreso
- Desempeña tareas relacionadas con el funcionamiento de la recepción del hotel.



- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

Línea de dependencia

El bellboy depende jerárquicamente del jefe de operaciones.

Requisitos mínimos

- Tener grado de instrucción universitaria completa y/o incompleta en las carreras de hotelería y turismo, administración hotelera, administración de servicios y/o carreras afines.
- Conocimiento en el idioma inglés a nivel básico o intermedio.
- Tener experiencia laboral en puestos similares como mínimo de 6 meses a 1 año.
- No tener antecedentes policiales por haber cometido algún delito penado por ley.

## **COCINA**

### **Chef ejecutivo**

#### **5.5. Funciones del chef ejecutivo**

Denominación del cargo Cargo

estructural: Chef ejecutivo

Naturaleza del cargo

Responsable de la creación de las recetas y del menú, del entrenamiento de personal y de supervisar toda el área.

Funciones específicas del cargo

- Elabora menús y velar por que los alimentos ofrecidos cumplan con los estándares de calidad establecidos.
- Verifica que los ingredientes estén frescos.
- Cocina atendiendo a lo ordenado por los clientes.



- Orienta a los cocineros en la preparación, cocción, emplatado y la presentación final del platillo.
- Vela por la uniformidad en las raciones servidas y la calidad de los platillos antes de ser servidos a los clientes.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

Línea de dependencia

El chef ejecutivo depende jerárquicamente del jefe de operaciones

Requisitos mínimos

- Ser profesional en las áreas de hotelería y turismo, cocina y/o carreras afines.
- Conocimiento en el idioma inglés a nivel intermedio o avanzado.
- Conocimiento en técnica y manipulación de alimentos.
- Tener experiencia laboral mínima de 1 año como chef o en áreas similares.
- No tener antecedentes policiales por haber cometido algún delito penado por ley.

### **Encargado de cocina**

#### **5.6. Funciones del encargado de cocina**

Denominación del cargo

Cargo estructural: Encargado de cocina

Naturaleza del cargo

Realiza de manera cualificada la planificación, organización y control de todas las tareas propias de cocina.

Funciones específicas del cargo

- Organiza, dirige y coordina el trabajo del personal a su cargo.
- Dirige y planifica el conjunto de actividades de su área.



- Realiza inventarios, escandallos, controles de materiales, mercancías, entre otros, de uso en cocina.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

#### Línea de dependencia

El encargado de cocina depende jerárquicamente del chef ejecutivo, y directamente del jefe de operaciones.

#### Requisitos mínimos

- Ser profesional universitario o técnico en las áreas de hotelería y turismo, cocina y/o carreras afines.
- Conocimiento en el idioma inglés a nivel intermedio o avanzado.
- Conocimiento en técnica y manipulación de alimentos.
- Tener experiencia laboral mínima de 1 año como chef, asistente de cocina o en áreas similares.
- No tener antecedentes policiales por haber cometido algún delito penado por ley.

### **Ayudante de cocina**

## **5.7. Funciones del ayudante de cocina**

Denominación del cargo



Cargo estructural: Ayudante de cocina

Naturaleza del cargo

Colabora con el chefs o cocineros en la preparación de los alimentos.

Funciones específicas del cargo

- Ayuda a los cocineros a preparar los alimentos limpiar y pelar frutas y verduras, cortar pan y carne.
- Mide y mezcla ingredientes, utilizando básculas y jarras medidoras.

 <p>CASA DEL SOL MACHUPICCHU Boutique Hotel</p>	<p>OPERADOR TURISTICO LOS ANDES S.A.C.</p> <hr/> <p>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</p>	 <p>CASA DEL SOL MACHUPICCHU Boutique Hotel</p>
--	--	--

- Prepara platos para servir.
- Prepara comida simple como salsas, aliños, sándwiches, sopas, postres, etc.
- Controla las existencias e informar al supervisor cuando se necesite hacer más pedidos.
- Desempaqueta y almacena las existencias en congeladores, armarios y otras áreas de almacenaje.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

#### Línea de dependencia

El ayudante de cocina jerárquicamente del chef ejecutivo, y directamente del jefe de operaciones.

#### Requisitos mínimos

- Ser profesional universitario o técnico en las áreas de hotelería y turismo, cocina y/o carreras afines.
- Conocimiento en el idioma inglés a nivel intermedio o avanzado.
- Conocimiento en técnica y manipulación de alimentos.
- Tener experiencia laboral mínima de 1 año como asistente de cocina o en áreas similares.
- No tener antecedentes policiales por haber cometido algún delito penado por ley.

#### **Jefe de mozos**



### **5.8. Funciones del jefe de mozos**

Denominación del cargo Cargo

estructural: Jefe de mozos

Naturaleza del cargo

Responsable del perfecto funcionamiento del restaurante, cafetería, bar y salón.

 <p>CASA DEL SOL MACHUPICCHU Boutique Hotel</p>	<p>OPERADOR TURISTICO LOS ANDES S.A.C.</p> <hr/> <p>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</p>	 <p>CASA DEL SOL MACHUPICCHU Boutique Hotel</p>
--	--	--

#### Funciones específicas del cargo

- Supervisa el armado de las mesas de todo el restaurant.
- Supervisa que las estaciones estén ordenadas y abastecidas.
- Supervisa que el personal asignado a la atención desde el inicio de apertura este a la hora señalada.
- Supervisa que las reservas estén listas, correctamente armadas y puntuales.
- Revisa que todo el personal este bien uniformado y tengan sus implementos necesarios.
- Observa el desempeño de sus compañeros respecto a su forma de atención.
- Comunica deficiencias que existan en el salón.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

#### Línea de dependencia

El jefe de mozos depende jerárquicamente del chef ejecutivo, y directamente del jefe de operaciones.

#### Requisitos mínimos

- Ser profesional universitario o técnico en las áreas de hotelería y turismo, cocina y/o carreras afines.
- Conocimiento en el idioma inglés a nivel intermedio o avanzado.
- Tener experiencia laboral mínima de 1 año como mozo o en áreas similares.
- No tener antecedentes policiales por haber cometido algún delito penado por ley.

#### **Mozo**

### **5.9. Funciones del mozo**

Denominación del cargo

Cargo estructural: Mozo





### Naturaleza del cargo

Responsable de realizar el servicio de alimentos y bebidas, organizar su plaza de trabajo, acondicionar los recursos materiales, dar la acogida, vender, asistir y atender el comensal, desde su ingreso hasta su salida del restaurante.

### Funciones específicas del cargo

- Mantiene el área de restaurante limpia.
- Verifica cada cierto tiempo el estado del salón.
- Está atento a la llegada de huéspedes para dar welcome drink.
- En horas de comida da la bienvenida al comensal.
- Explica el menú.
- Está atento a cualquier petición del comensal.
- Brinda un buen servicio.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

### Línea de dependencia

El mozo depende jerárquicamente del jefe de mozos, y directamente del jefe ejecutivo.

### Requisitos mínimos

- Ser profesional universitario o técnico completo o inconcluso en las áreas de hotelería y turismo, cocina, bartender y/o carreras afines.
- Conocimiento en el idioma inglés a nivel intermedio o avanzado.
- Tener experiencia laboral mínima de 1 año como mozo o en áreas similares.
- No tener antecedentes policiales por haber cometido algún delito penado por ley.



## **Bartender**

### **5.10. Funciones del bartender**

Denominación del cargo.

Cargo estructural: Bantender

Naturaleza del cargo.

Es el encargado de la elaboración las bebidas tanto del hotel como del restaurante.

Funciones específicas del cargo



- Mantiene el área de trabajo limpia.
- Prepara bebidas tradicionales
- Mantiene un control del abastecimiento del bar.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

Línea de dependencia

El bartender depende jerárquicamente del chef ejecutivo, y directamente del jefe de operaciones.

Requisitos mínimos

- Ser profesional universitario o técnico en las áreas de hotelería y turismo, cocina, bartender y/o carreras afines.
- Conocimiento en el idioma inglés a nivel intermedio o avanzado.
- Conocimiento en preparación de bebidas.
- Tener experiencia laboral mínima de 1 año como mozo o en áreas similares.
- No tener antecedentes policiales por haber cometido algún delito penado por ley.

 <p>CASA DEL SOL MACHUPICCHU Boutique Hotel</p>	<p>OPERADOR TURISTICO LOS ANDES S.A.C.</p> <hr/> <p>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</p>	 <p>CASA DEL SOL MACHUPICCHU Boutique Hotel</p>
--	--	--

## SPA

### Encargado de SPA

#### 5.11. Funciones del encargado del SPA

Denominación del cargo

Cargo estructural: Encargado del SPA

Naturaleza del cargo

Responsable de masajes, y área de jacuzzi del hotel.

Funciones específicas del cargo

- Mantiene el área de masajes limpia al igual que el área de jacuzzi
- Presta sus servicios de masajes a los huéspedes.
- Mantiene toallas de bienvenidas limpias.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

Línea de dependencia

El encargado del SPA depende jerárquicamente del jefe de operaciones.

Requisitos mínimos

- Tener grado de instrucción universitaria o técnica de manera completa o inconclusa.
- Conocimiento en masajes y técnicas de relajación.
- Tener experiencia laboral como encargado de SPA y/o similares.
- No tener antecedentes policiales por haber cometido algún delito penado por ley.



## **LAVANDERÍA**

### **Encargado de lavandería**

#### **5.12. Funciones del encargado de lavandería.**

Denominación del cargo

Cargo estructural: encargado de lavandería

Naturaleza del cargo

Responsable de lavar sábanas, toallas, y mantelería.

Funciones específicas del cargo



- Mantiene el área de trabajo limpia.
- Lava sábanas, toallas y mantelería del hotel.
- Surte de implementos como toallas y sábanas a housekeeping.
- Cuida y mantiene en buen estado las lavadoras y secadoras del área.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

Línea de dependencia

El encargado de lavandería depende jerárquicamente del jefe de operaciones.

Requisitos mínimos

- Tener grado de instrucción secundaria completa o técnica de manera completa o inconclusa.
- Tener experiencia laboral como encargado de lavandería.
- No tener antecedentes policiales por haber cometido algún delito penado por ley.

 <p>CASA DEL SOL MACHUPICCHU Boutique Hotel</p>	<p>OPERADOR TURISTICO LOS ANDES S.A.C.</p> <hr/> <p>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</p>	 <p>CASA DEL SOL MACHUPICCHU Boutique Hotel</p>
--	--	--

## **ALMACÉN Y LOGÍSTICA**

### **Encargado de almacén y logística**

#### **5.13. Funciones del encargado de almacén y logística**

Denominación del cargo

Cargo estructural: Encargado de almacén y logística

Naturaleza del cargo

Proporciona los insumos, materiales y servicios necesarios para el funcionamiento del hotel.

Funciones específicas del cargo



- Controla del inventario del hotel.
- Realiza los procesos operativos del hotel.
- Verifica el transporte de distribución.
- Realiza la distribución de productos a cada área.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

Línea de dependencia

El encargado de almacén y logística depende jerárquicamente del jefe de operaciones.

Requisitos mínimos

- Tener grado de instrucción secundaria completa o técnica de manera completa o inconclusa.
- Tener experiencia laboral como mínimo de 1 año en almacén y logística y/o afines.
- No tener antecedentes policiales por haber cometido algún delito penado por ley.

 <p>CASA DEL SOL MACHUPICCHU Boutique Hotel</p>	<p>OPERADOR TURISTICO LOS ANDES S.A.C.</p> <hr/> <p>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</p>	 <p>CASA DEL SOL MACHUPICCHU Boutique Hotel</p>
--	--	--

## **MANTENIMIENTO**

### **Encargado de mantenimiento**

#### **5.14. Funciones del encargado de mantenimiento**

Denominación del cargo

Cargo estructural: encargado de mantenimiento.

Naturaleza del cargo

Es el encargado del funcionamiento de las diferentes máquinas que funcionan dentro del hotel.

Funciones específicas del cargo

- Controla el correcto funcionamiento de las maquinarias del hotel y coordinar las reparaciones con los proveedores de servicios externos.
- Coordina las reparaciones y operaciones de mantenimiento de la estructura del hotel
- Confecciona el Plan Anual de mantenimiento, elevándolo a la Gerencia General para su aprobación
- Establece las prioridades sobre las reparaciones solicitadas por los diversos sectores
- Planifica y efectúa las tareas de mantenimiento en pisos, techos y paredes como ser: pintura, empapelado, tratamiento de maderas.
- Resuelve las urgencias de electricidad, plomería, calefacción, aire acondicionado y tareas diversas
- Efectúa periódicamente informes de tareas realizadas y su programación a futuro dirigidos a la Gerencia General del Hotel.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

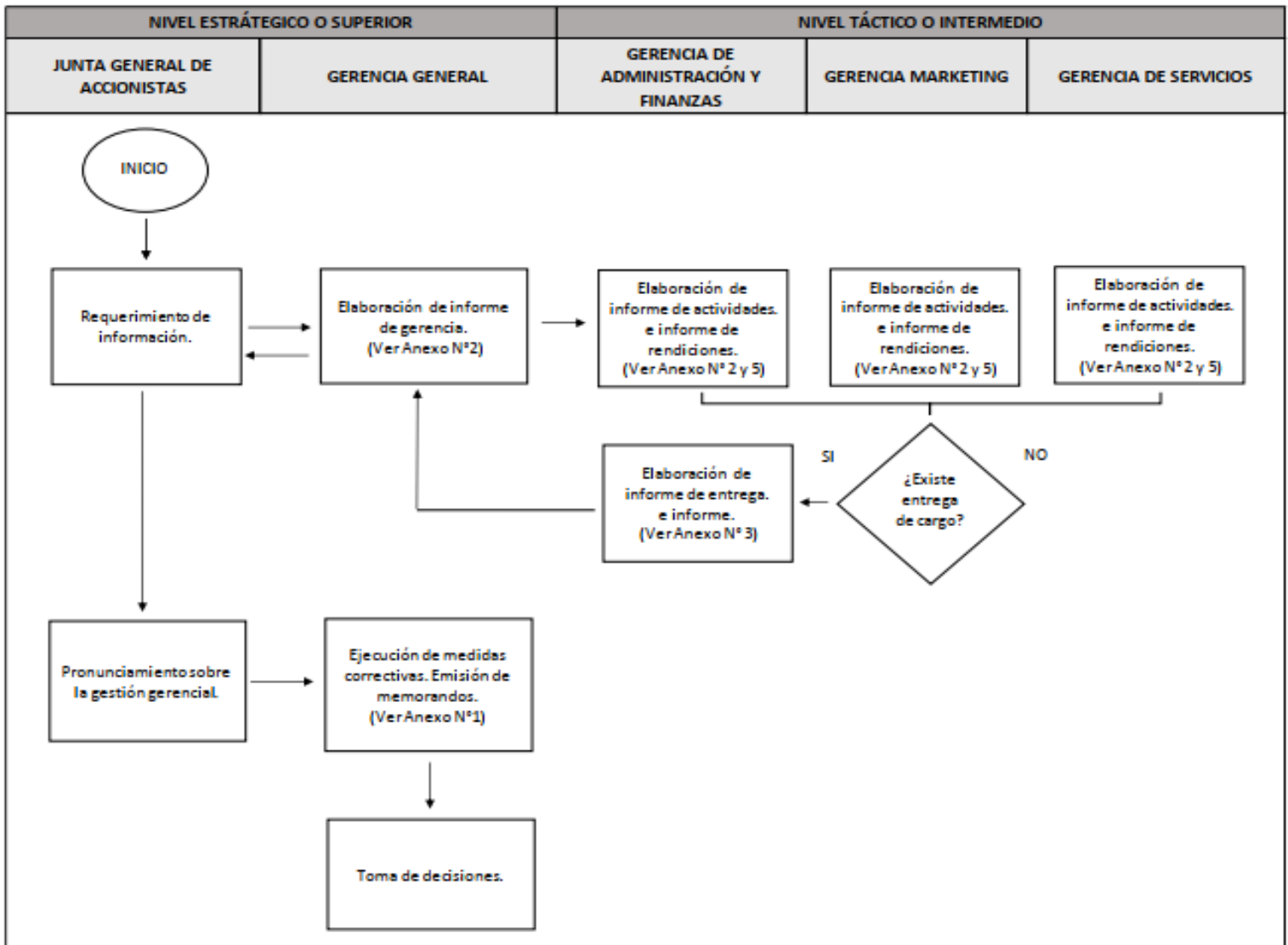
Línea de dependencia

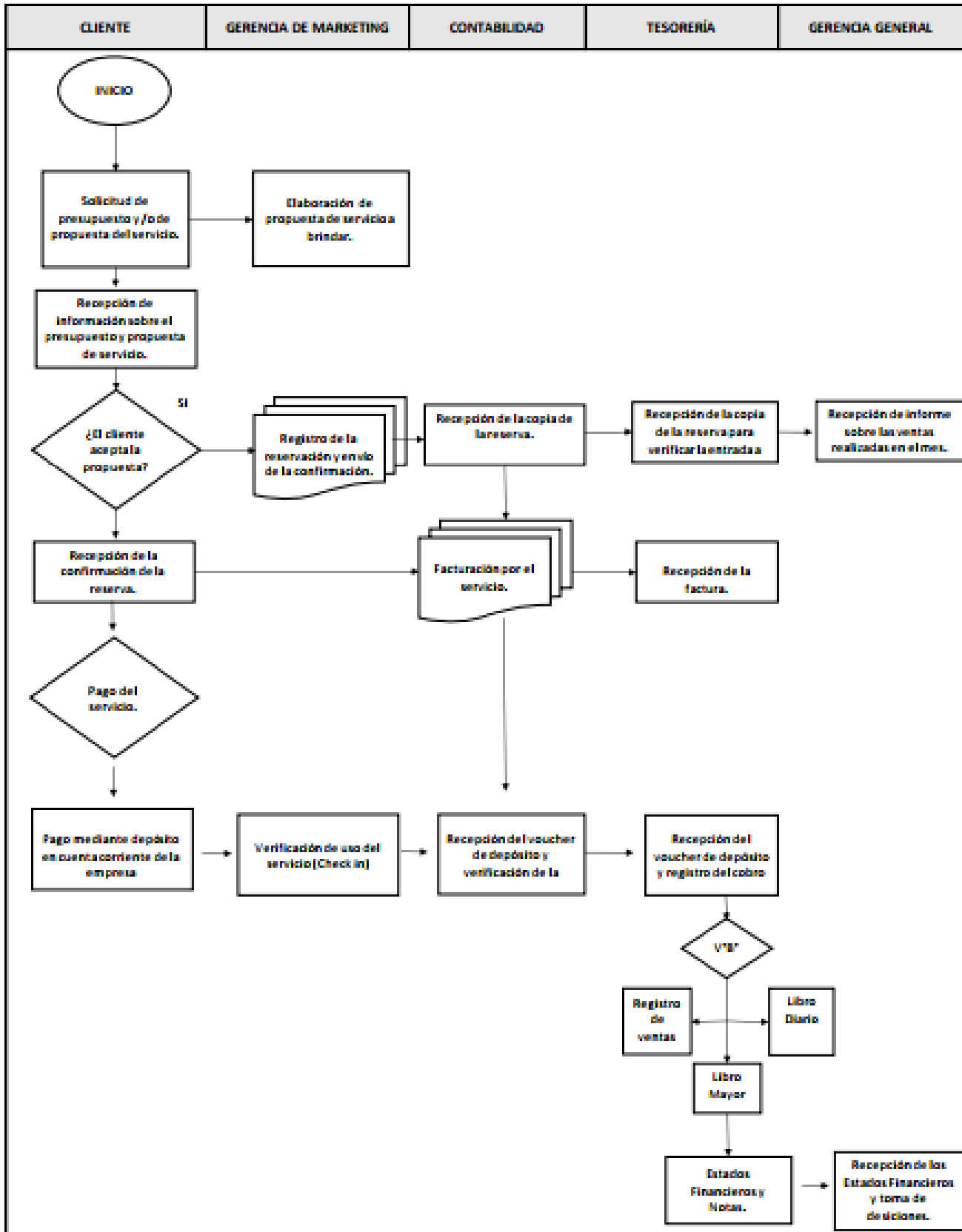
El encargado de mantenimiento depende jerárquicamente del jefe de operaciones.

### Requisitos mínimos

- Tener grado de instrucción secundaria completa o técnica de manera completa o inconclusa.
- Tener experiencia laboral como mínimo de 1 año en cargos referentes a mantenimiento, seguridad y limpieza y/o similares.
- No tener antecedentes policiales por haber cometido algún delito penado por ley.

### Flujograma de interacción en el nivel operativo









## TITULO 6

### SANCIONES

#### 6.1. Definición

Las sanciones existen como una forma en que el empleador busca corregir faltas importantes del trabajador, ya sea leve o grave, si un empleado ocupa un puesto de trabajo debe cumplir con las responsabilidades que le corresponden con el cargo en que se encuentra. El trabajador debe tener el conocimiento de cuáles son dichas sanciones, y de esta forma estar consciente de las consecuencias que trae consigo cualquier falta o actividad incumplida en su trabajo.

Las sanciones van están implementadas de acuerdo al tipo de falta que haya presentado el empleado, estas faltas se clasifican en:

- Faltas leves
- Faltas graves
- Faltas muy graves

#### 6.2. Sanción por faltas leves

Son las sanciones más normales, comunes y menos fuertes, cometer esta clase de falta se suspende el empleo y el sueldo de la persona hasta por dos días. Son consideradas faltas leves las tardanzas e inasistencias.

#### 6.3. Sanción por faltas graves

Las sanciones por incumplimientos graves pueden traer consigo suspensión del sueldo también del empleo en un tiempo de hasta 20 días, si la falta no es tan grave pero tampoco entra dentro de la categoría “leve”, el empleador puede considerar una suspensión desde 2 hasta 30 días si el tipo de falta lo requiere. Son consideradas faltas graves la insubordinación, el no cumplimiento del trabajo asignado con tiempo, acarreo de problemas legales y/o sanciones por parte de entidades supervisoras o del estado a la empresa por incumplir con su trabajo, y el daño contra la propiedad y activos de la empresa.



#### **6.4. Sanción por faltas muy graves**

Las sanciones de las faltas consideradas muy graves son:

- Suspensión del empleo por un tiempo largo entre un mes, meses o incluso un periodo más largo menor a 4 meses.
- Pérdida de oportunidades de ascenso, aumento de sueldo o cláusulas que daban algún tipo de beneficio al empleado.
- Eliminación del sueldo durante el mismo tiempo de la suspensión, o más.
- Cambio del lugar del trabajo, traslado a una sede o descenso del cargo.

Cuando el empleado tiene alguna falta muy grave con la empresa o su lugar de trabajo, puede tener como consecuencia el despido total del mismo.

#### **6.5. Sanciones que no se deben imponer**



No se deben realizar sanciones que requieran el pago de algún tipo de correctivo monetario, sea cual la falta que pudo haber cometido, debido a que esto va en contra de cualquier ley que favorezca al empleado y por lo tanto podría considerarse un abuso laboral. Además, no se deben incluir en las sanciones:

- Eliminación del tiempo de descanso obligatorio como amonestación.
- Disminución de las horas que son utilizadas como vacaciones por el empleado.
- Eliminación de las vacaciones o descansos laborales obligatorios que se incluyen dentro de los derechos laborales de todo empleado.

Independientemente del caso en particular del trabajador, este no debe ser sancionado múltiples veces por una misma falta laboral, sin embargo, si es un trabajador que incumple repetidamente y comete faltas de diferentes tipos en diferentes momentos, es responsabilidad del jefe laboral imponer las sanciones obligatorias para su corrección, siempre y cuando cumplan con las leyes laborales que su empresa u organización tenga establecidas.

#### **6.6. Aspectos a considerar**

Todo jefe o empleado de mayor jerarquía que tenga dentro de su labor imponer las sanciones a los trabajadores que incumplen con sus actividades, debe considerar que todas y cada una de las sanciones graves o muy graves, deben estar documentadas de forma

 <p>CASA DEL SOL MACHUPICCHU Boutique Hotel</p>	<p>OPERADOR TURISTICO LOS ANDES S.A.C.</p> <hr/> <p>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</p>	 <p>CASA DEL SOL MACHUPICCHU Boutique Hotel</p>
--	--	--

escrita según Anexo N°1, donde se describa muy detalladamente los siguientes datos de la falta cometida:

- Hora
- Fecha
- Lugar
- Causa
- Sanción

Finalmente, en cuanto al trabajador, este tiene derecho durante 5 días para dar respuesta o una defensa clara, objetiva y escrita de la sanción impuesta de forma que pueda refutar las razones de por qué está siendo amonestado y exigir una respuesta y trato oportuno asu caso.



CASA DEL SOL  
MACHUPICCHU  
Boutique Hotel

OPERADOR TURISTICO LOS ANDES S.A.C.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES



CASA DEL SOL  
MACHUPICCHU  
Boutique Hotel



OPERADOR TURISTICO LOS ANDES S.A.C.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES



Anexo N°1

MEMORANDO INTERNO No. \_\_\_\_\_

PARA: Sr. \_\_\_\_\_  
 DE: Jefe de Oficina de \_\_\_\_\_  
 FECHA: DD/MM/AA  
 ASUNTO: \_\_\_\_\_

Por medio de la presente \_\_\_\_\_ a Ud. tenga a bien disponer lo siguiente:

1. \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Quedamos a la espera de su respuesta y a su disposición para cualquier aclaración necesaria.

Atentamente,

\_\_\_\_\_

Nombre y apellidos  
 Cargo  
 Área



CASA DEL SOL  
MACHUPICCHU  
Boutique Hotel

OPERADOR TURISTICO LOS ANDES S.A.C.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES



CASA DEL SOL  
MACHUPICCHU  
Boutique Hotel



CASA DEL SOL  
MACHUPICCHU  
Boutique Hotel

OPERADOR TURISTICO LOS ANDES S.A.C.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES



CASA DEL SOL  
MACHUPICCHU  
Boutique Hotel

Anexo N°2

INFORME DE ACTIVIDADES No. \_\_\_\_\_

PARA: Sr. \_\_\_\_\_  
DE: Jefe de Oficina de \_\_\_\_\_  
FECHA: DD/MM/AA  
ASUNTO: \_\_\_\_\_

Por medio de la presente, según lo solicitado por Ud. se reporta el desarrollo de las siguientes actividades en el área \_\_\_\_\_:

#	Fecha	Tiempo de ejecución	Descripción de la tarea realizada	Observaciones
01				
02				
03				
04				
05				
06				
07				
08				
09				
10				

Atentamente,

\_\_\_\_\_

Nombre y apellidos  
Cargo  
Área



CASA DEL SOL  
MACHUPICCHU  
Boutique Hotel

OPERADOR TURISTICO LOS ANDES S.A.C.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES



CASA DEL SOL  
MACHUPICCHU  
Boutique Hotel



OPERADOR TURISTICO LOS ANDES S.A.C.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES



CASA DEL SOL  
MACHUPICCHU  
Boutique Hotel

Anexo N°3

INFORME DE ENTREGA No. \_\_\_\_\_

PARA: Sr. \_\_\_\_\_

DE: Jefe de Oficina de \_\_\_\_\_

FECHA: DD/MM/AA

ASUNTO: \_\_\_\_\_

Por medio de la presente, con fecha \_\_\_\_\_ se deja constancia de la entrega de la información detallada líneas abajo a \_\_\_\_\_. Se hace entrega de lo siguiente:

Cant.	Descripción	Observaciones

\_\_\_\_\_  
Nombre y Apellidos

DNI: \_\_\_\_\_

Encargado anterior

\_\_\_\_\_  
Nombre y Apellidos

DNI: \_\_\_\_\_

Encargado actual



CASA DEL SOL  
MACHUPICCHU  
Boutique Hotel

OPERADOR TURISTICO LOS ANDES S.A.C.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES



CASA DEL SOL  
MACHUPICCHU  
Boutique Hotel



CASA DEL SOL  
MACHUPICCHU  
Boutique Hotel

OPERADOR TURISTICO LOS ANDES S.A.C.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES



CASA DEL SOL  
MACHUPICCHU  
Boutique Hotel

Anexo N°4

AUTORIZACIÓN No. \_\_\_\_\_

PARA: Sr. \_\_\_\_\_  
 DE: Jefe de Oficina de \_\_\_\_\_  
 FECHA: DD/MM/AA  
 ASUNTO: \_\_\_\_\_

Por medio de la presente se autoriza a \_\_\_\_\_ (para realizar lo siguiente/ llevar a cabo la actividad \_\_\_\_\_ / el siguiente presupuesto de gastos):

- ✓ \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- ✓ \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Quedamos a la espera de la confirmación de recepción de este documento y a su disposición para cualquier aclaración necesaria.

Atentamente,

\_\_\_\_\_

Nombre y apellidos  
 Cargo  
 Área