



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

AUDITORÍA OPERATIVA A RIZZO HOTEL

Diara Cunya-Acuña, Fiorela Guerrero-
Vargas

Piura, diciembre de 2017

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Programa Académico de Contabilidad y Auditoría

Cunya, D. y Guerrero, F. (2017). *Auditoría operativa a Rizzo Hotel* (Trabajo de investigación de bachiller en Contabilidad y Auditoría). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Contabilidad y Auditoría. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

UNIVERSIDAD DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



“Auditoría operativa a Rizzo Hotel”

**Trabajo de investigación para optar el grado de
Bachiller en Contabilidad y Auditoría**

Diara Solanch Cunya Acuña

Fiorela Eliana Guerrero Vargas

Asesor: Dra. CPC. María Cecilia Venegas Morales

Piura, diciembre 2017

Dedicatoria

Dedico esta investigación a Dios y a mi familia, quienes me brindaron su fortaleza y apoyo constante hacia la culminación de mis estudios universitarios.

Diara Cunya A.

Dedico de manera especial a mis padres, quienes me apoyaron durante toda mi vida. De igual manera agradezco a mis hermanos quienes fueron mi soporte durante todo este tiempo.

Fiorela Guerrero V.

Prólogo

Teniendo en cuenta el ambiente en el que las empresas se encuentran hoy, se puede observar que hay mayor competitividad en el mercado, por lo que el hotel que ofrezca los mejores servicios será el que obtenga una mayor participación. No obstante, los recursos son limitados por lo que se deberá priorizar una mejor gestión de aquellos, para lo cual es imperativo que se tomen medidas de manera inmediata.

Según un estudio realizado por MINCETUR el número de establecimientos de hospedajes 3 estrellas ha tenido un incremento de 28% entre el 2011 y el 2015 y un 35% en número de habitaciones y plazas de camas. Sin embargo, el crecimiento de arribo a establecimientos en Lambayeque de hospedajes representa un 13% lo cual quiere decir que la capacidad instalada es mucho mayor a la demanda.

Es así, que en busca de una optimización de los recursos y gestión de la empresa se realizara una auditoria operativa. En la que se llevará a cabo un análisis a profundidad de los procesos y de los riesgos que se pueden generar.

Nota

El presente trabajo de investigación tuvo como misión realizar una auditoría operativa para identificar aquellos controles aplicados por la empresa hotelera en el día a día y realizar un diagnóstico de su real funcionamiento, así como proponer herramientas de control que les permitirán el correcto gestionamiento de las actividades dentro de la empresa y que ayuden a mitigar los riesgos identificados que conllevará a optimizar los procesos.

Palabras clave: riesgo, mecanismos de control, COSO.

Índice

Introducción	1
Capítulo 1. Justificación de la investigación	3
1.1. Antecedentes	3
1.2. Mecanismos de Control.....	3
1.3. Planteamiento del problema	4
1.4. Justificación.....	5
1.5. Objetivo.....	5
1.6. Delimitaciones del estudio	6
Capítulo 2. Marco Teórico	7
2.1. Auditoria Operativa.....	9
2.2. Proceso	10
Capítulo 3. Metodología	13
3.1. La empresa	13
3.2. Áreas de la empresa	14
1. Gerencia general	15
2. Área de administración	15
3. Área de recepción	15
4. Área de limpieza y mantenimiento	18
5. Restaurante.	19
3.3. Informe.....	20
1. Gerencia genera:	20
2. Área de administración	20
3. Área de recepción	21
4. Área de limpieza y mantenimiento	21
5. Área de restaurante.	22
Conclusiones	23
Recomendaciones	27
Bibliografía	29

Anexos	31
Anexo N° 1 : Manual de organizaciones y funciones – MOF.....	33
Anexo N° 2 : ERP PSM Real Planning.....	41
Anexo N° 3 : Cuentas en bancos.....	44
Anexo N° 4 : Kardex.....	46
Anexo N° 5 : Requerimiento de productos perecibles.....	49
Anexo N° 6 : Tarjeta de control.....	49
Anexo N° 7 : Documento de orden de pedido.....	50
Anexo N° 8 : Documento de servicio de planchado.....	50
Anexo N° 9 : Manual de instrucciones.....	51
Anexo N° 10 : Certificado del sistema de gestión de la calidad.....	52
Anexo N° 11 : Clientes corporativos.....	53
Anexo N° 12 : Estado de situación financiera.....	56

Introducción

Entre el 2011 y 2015, el sector hotelero ha experimentado una gran expansión, siendo que ha crecido un 28% específicamente en hoteles de 3 estrellas, por lo que hay mayor competitividad en el mercado, siendo el hotel que ofrezca mejores servicios el que obtenga mayor participación.

Lo mencionado ha motivado la realización del presente trabajo de investigación, que busca realizar una auditoría operativa para identificar aquellos controles aplicados por la empresa hotelera en el día a día y realizar un diagnóstico de su real funcionamiento, así como proponer herramientas de control que les permitirán el correcto gestionamiento de las actividades dentro de la empresa y que ayuden a mitigar los riesgos identificados que conllevará a optimizar los procesos.

El objetivo de la investigación es evaluar los controles internos de la empresa hotelera y proponer mejoras a fin de identificar los riesgos y generar propuestas de mecanismos de control o controles internos que ayuden a la mejora de los procesos y que salvaguarden los activos de la empresa hotelera, permitiendo agregar valor y mejorar el servicio de la empresa Rizzo Hotel. El trabajo se ha estructurado en tres capítulos:

El capítulo 1 incluye una reflexión racional acerca de los motivos orientadores de la investigación, expuestos mediante el planteamiento de la problemática, objetivos, justificación y delimitación del estudio.

El capítulo 2 crea la plataforma conceptual que soporta el estudio, involucrando al investigador como interlocutor documental de los autores Nudman Puyol (1985), William P. Leonard (1991), así como el informe de COSO de Coopers & Lybrand (2006), entre otros, quienes han dedicado parte de su esfuerzo intelectual al tema relativo al control interno.

El capítulo 3 aborda la metodología, la evaluación de los controles internos de la empresa, así como las recomendaciones y propuestas de mejora.

Capítulo 1

Justificación de la investigación

1.1. Antecedentes

El término "operaciones" se le denomina a la designación de actividades y funciones no financieras que aparecen en la declaración de las responsabilidades de los auditores internos, publicada por el Instituto de Auditores Internos.

Nudman Puyol (1985), definió la auditoría operativa como: *“El examen crítico, sistemático e imparcial de la administración de una entidad, para determinar la eficacia con que logra los objetivos pre-establecidos y la eficiencia y economía con que se utiliza y obtiene los recursos, con el objeto de sugerir las recomendaciones que mejoraran la gestión en el futuro”*.

Asimismo, William P. Leonard (1991), indicó que la auditoría operativa *“es un examen comprensivo y constructivo de una estructura organizacional de una empresa, así como de sus planes y objetivos, sus métodos de operación y la utilización de los recursos físicos y humanos”*.

Además, José Antonio Fernández Arena (1966), la define como *“la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución”*.

1.2. Mecanismos de Control.

Fernando Hernández Rodríguez (1990), señala que *“los controles representan procedimientos, y rutinas y otros requerimientos obligatorios o pautas específicas que indican como y de qué manera la autoridad operativa deberá ejecutarse o canalizarse. También puede adaptar la forma de documento o informe que de por sí son controles o que se han diseñado para medir la efectividad con que funcionan otros controles operativos. Desde un punto de vista funcional los controles son los medios de implementar los objetos de la política corporativa”*.

De igual forma, Coopers & Lybrand (2006), indica que *“las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar, que las directivas administrativas se lleven a cabo. Ayudan a asegurar que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad; se dan a todo*

lo largo de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen un rango de actividades diversas como aprobaciones, verificación, conciliación, revisiones de desempeño operacional, seguridad de activos y segregación de funciones”.

1.3. Planteamiento del problema

Los controles internos representan las políticas y procedimientos que se da a lo largo de toda la organización con la finalidad de cumplir con los objetivos de la misma, en tal sentido los son dos factores que pueden afectar el correcto funcionamiento de la empresa: El riesgo de error y el riesgo de fraude.

La gestión en la empresa es la base de todo el funcionamiento posterior del negocio, habiéndose identificado algunas áreas que representan un problema para la empresa los cuales son:

- Control de caja
- Gestión de empleados.
- Gestión administrativa.
- Gestión de recursos (Insumos).

Habiendo mencionado la gestión de empleados, cabe recalcar que las personas son motivadas por distintos objetivos por lo que no solamente podemos hablar de errores de gestión sino también de fraudes. Según un estudio realizado por la auditora EY el 2014, de un total de 250 empresas, un 55% de organizaciones han sido víctimas de fraude de las cuales un 81% fueron perpetrados por el propio personal ya sea por abuso de confianza en niveles gerenciales, robo o malversación de activos o fraudes por la existencia de oportunidades o por falta de controles son varias las razones que pueden existir.

Ante esta situación se diría que es una obligación, por parte de los altos mandos de las empresas, tomar medidas para disminuir el riesgo que existe dentro de la empresa.

La Norma Internacional de Auditoría (NIA) n.º 240, Responsabilidades del auditor en la auditoría de estados financieros con respecto al fraude, indica: *“Aunque “fraude” es un concepto jurídico amplio, a los efectos de las NIA al auditor le concierne el fraude que da lugar a incorrecciones materiales en los estados financieros. Para el auditor son relevantes dos tipos de incorrecciones intencionadas: las incorrecciones debidas a información financiera fraudulenta y las debidas a una apropiación indebida de activos. Aunque el auditor puede tener indicios o, en casos excepcionales, identificar la existencia de fraude, el auditor no determina si se ha producido efectivamente un fraude desde un punto de vista legal”.* Asimismo, define a fraude como: *“Un acto intencionado realizado por una o más personas de la dirección, los responsables del gobierno de la entidad, los empleados o terceros, que conlleve la utilización del engaño con el fin de conseguir una ventaja injusta o ilegal”.*

Además, la referida NIA, define el fraude como: *“un acto intencionado realizado por una o más personas de la dirección, los responsables del gobierno de la entidad, los empleados o terceros, que conlleve la utilización del engaño con el fin de conseguir una ventaja injusta o ilegal”.*

De otro lado, Jaime Mainou Abad (1996), señala que: *“la responsabilidad del auditor interno es la de asegurar que el control interno es adecuado y mantenido por la dirección. El sistema de control debe ser adecuado para detectar errores, así como desfalcos, se espera que el auditor descubra fallos de control y que sugiera acciones correctivas apropiadas para limitar la posibilidad de cometer los errores. Existen muchos tipos de ellos, pero la mayoría pueden ser clasificados en errores de omisión y de intención.*

Lo Errores de omisión no son intencionales, son errores humanos y los más numerosos y más costosos en la industria, pues constituyen más al gasto o a la falta de beneficios. Un gran número de ellos son desconocidos y nunca se descubrirá.

Los errores intencionales son los desfalcos y falsificaciones de registros si bien a menudo son espectaculares por su naturaleza y no son condenados, normalmente representan un costo pequeño en los negocios en comparación de los no intencionales.”

Así mismo, Rodrigo Estupiñan Gaitán (2002), señala que: *“los errores no intencionales o no deliberada ocurren por omisión inadvertida de un asiento o efectuándolo en forma incorrecta que puede ser consecuencia de un deficiente análisis de una operación o falta de claridad en sus términos, así como puede incluir cálculos erróneos o de errores de pases de información; también indica que los errores intencionales se interpreta como irregularidades, lo que lleva a decir que en tal caso se está ante la premeditación, lo intencional o deliberado; las irregularidades por su condición intencional son de carácter engañoso, pero no implica necesariamente una pérdida inmediata de activos.*

Por ejemplo, los registros contables pueden ser intencionalmente falseados por: omisión deliberada de un asiento, entrada de un asiento impropio, un cálculo inadecuado o un pase indebido, manipulación o destrucción de instrumentos originales y legítimos”.

1.4. Justificación

La razón principal por la cual se decidió realizar una auditoria operativa, es debida, a que la empresa carece de controles internos formales que permitan el correcto gestionamiento de las actividades dentro de la empresa. Ante esto, se cree que la labor del auditor, al realizar una auditoria operativa, es primordial para poder realizar un diagnóstico más acertado sobre la situación de la empresa, ayudando así al planteamiento de herramientas de control. Asimismo, ayudara a mitigar los riesgos identificados generando la optimización de los procesos.

1.5. Objetivo

- **Objetivo general:**

Evaluar los controles internos de la empresa hotelera y proponer mejoras.

- **Objetivos específicos:**

- Evaluar los controles internos formales e identificar los informales.
- Proponer y desarrollar una serie de mecanismos de control o controles internos que ayuden a la mejora de los procesos y que salvaguarden los activos de la empresa hotelera, permitiendo agregar valor y mejorar el servicio de la empresa Rizzo Hotel.

1.6. Delimitaciones del estudio

El trabajo de auditoria se realizará sobre una empresa de giro hotelero, ubicada en la ciudad de Chiclayo que brinda el servicio de alojamiento que incluye desayuno, cuenta con 36 habitaciones. Asimismo, ofrece el servicio de lavandería, alimentación, custodia de bienes y cambio de moneda extranjera.

Capítulo 2

Marco Teórico

Rizzo Hotel S.A.C. es una empresa que opera desde el año 2007 en la provincia de Chiclayo. Además de hospedaje brinda también servicios de lavandería, alimentación, custodia de bienes y cambio de moneda extranjera.

La misión de la empresa se centra en la calidad del servicio a clientes nacionales como extranjeros.

La visión de Rizzo Hotel es ser reconocido a nivel de Chiclayo como sinónimo de calidad en sus servicios y ser la primera opción en cuanto a hospedaje.

El hotel tiene una capacidad ocupada es 80% de lunes a viernes y 40% los fines de semana, ello debido al servicio corporativo que ofrece a diversas empresas.

En el presente, se ha realizado una **Auditoria Operativa** con la finalidad de poder emitir una opinión sobre los controles internos de formales e informales de la empresa hotelera y proponer mejoras. Así mismo, desarrollar mecanismos de control interno de la empresa que permitan agregar valor y mejorar el servicio.

Para tal efecto, se llevó a cabo el programa de auditoria, el cual, de acuerdo a lo señalado por Fernando Hernández Rodríguez (1990), implica *“la revisión operativa de la eficiencia institucional general de la empresa; para lo cual se incluyó aspectos, áreas y actividades que proporciona a los auditores información que permitió hacer un estudio crítico de lo siguiente:*

a) Generales

Dicta la máxima autoridad las políticas internas a seguir en toda la entidad, las cuales se establecen de acuerdo a dispositivos legales y reglamentos vigentes, así como se sintetizan de acuerdo a la entidad en procesos administrativos, planeamiento, organización, dirección y control.

b) Planeamiento

Se ha elaborado un planeamiento racional integrado de los recursos humanos, materiales y financieros; así mismo, dicho planeamiento está orientado a conducir las operaciones de manera eficaz, eficiente y económica.

Los objetivos y metas de la entidad se encuentran encuadrados en la política interna, dictada por la máxima autoridad y los planes de acciones contribuyen al cumplimiento de objetivos.

c) Organización

Se establece claramente y de forma escrita las líneas de autoridad y responsabilidad en todos los niveles de la entidad, así como, cuenta con manual de organización y funciones y otros documentos de gestión.

d) Ejecución o dirección

Se asignan por escrito en forma clara, las funciones y responsabilidades de todos los colaboradores; en cada operación o transacción tanto financiera como administrativa, se cumplen los procedimientos establecidos por la entidad.

e) Procedimientos administrativos

Se encuentra el registro y físico de la documentación que recibe la entidad, la cual se encuentra numerada correlativamente.

f) Evaluación

Se ha establecido procedimientos de evaluación los cuales tienden a señalar las desviaciones y su correspondiente acción correctiva, basados en disposiciones y reglamentos escritos”.

Sobre los procedimientos, conforme lo indica Jaime Mainou Abad (1996), estos pueden definirse en grandes términos como “*los actos o hechos que realiza el auditor para alcanzar los objetivos del examen. En un caso típico, la consecuencia de los objetivos de la auditoría lleva a la búsqueda de evidencia para justificar una decisión. Por lo tanto, se puede considerar que los procedimientos de auditoría están diseñados fundamentalmente para obtener evidencia u otro tipo de información, aun cuando algunos procedimientos siguen también de ayuda en la supervisión de auditoría*

Asimismo, se busca determinar si las distintas áreas cumplen con las especificaciones establecidas por la empresa, así como las deficiencias de política, procedimientos y prácticas contables defectuosas”.

En ese contexto, el equipo auditor elaborara un informe de control interno, el cual según Fernando Hernández Rodríguez (1996), “*es un informe dirigido a la gerencia, por lo que su atención se encuentra dirigida hacia importantes factores o áreas problemas que pudieran estar inhibiendo la realización de los objetivos de máximas ganancias. En dicho informe se detalla por áreas de la empresa, las situaciones actuales y las debilidades, así como las causas es decir por qué se generan tales situaciones, el efecto y por último se proponen las recomendaciones a implementar por la empresa que permitirán el logro de sus objetivos”.*

De otro lado, se debe precisar que la auditoría interna, *“Es una función independiente de evaluación establecida dentro de una organización, para examinar y evaluar sus actividades como un servicio a la misma organización. Es un control cuyas funciones consisten en examinar y evaluar la adecuación y eficiencia de otros controles”*¹.

La definición consignada en el párrafo precedente coincide con lo recogido por Jaime Mainou Abad (1996), quien señala que *“de acuerdo a lo establecido por el Instituto de la Auditores Internos, la auditoria interna, es una valoración independiente de la función establecida dentro de una organización, para revisar y evaluar sus actividades como un servicio de organización. El objetivo de la auditoria interna es el asistir a los miembros de la organización en el efectivo descargo de sus responsabilidades. Hasta este punto la auditoria interna les proporciona análisis, valoraciones, consejo e información de las actividades realizadas. Así mismo el referido autor indica el resultado de la auditoria interna, es la emisión de una opinión la cual es un informe corto y es el objetivo del examen del auditor”*.

Además, según lo indicado por la Contraloría General de la Republica, el control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente².

2.1. Auditoria Operativa

Franklin F. Benjamín (2003), define la auditoria como “el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejoras”.

Mientras que Fernández Arena (1996), sostiene que es “la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y la participación individual de los integrantes de la institución”

Por lo que deducimos que auditoria operativa implica la evaluación de la organización, sus objetivos, existencia de políticas coherentes y realistas, fiabilidad de controles, el adecuado uso de los recursos.

Es una serie de procedimientos cuyo objetivo es ayudar a la gestión de una empresa, dado que incluye la revisión de los resultados y efectos de las múltiples decisiones que se toman diariamente en una empresa y su comparación con los planes.

La finalidad de una auditoria operativa es ayudar a la dirección de la empresa de manera que se pueda incrementar la eficiencia y eficacia operativa a través de la gestión de riesgos, medición de la efectividad de los controles y mejora de los procesos de gobierno para de esa manera apearse a su objetivo de velar por el correcto funcionamiento de los elementos del proceso administrativo y evaluar la calidad de la administración en su conjunto.

¹ Institute of International Auditors the, Statement of Responsibilities of International Auditing, IIA, E.U.A., 1981, traducción libre. Tal pronunciamiento, la fuente de referencia lo considera como Naturaleza de la Auditoria Interna.

² <http://www.contraloria.gob.pe>

2.2. Proceso

El Comité of sponsoring of the Tradeway Commission (COSO), emitió una estructura de conceptual integrada para ayudar a las entidades a valorar y mejorar sus sistemas de control interno. Esa estructura ha sido incorporada en políticas, reglas y regulaciones, y usada por cientos de empresas para controlar de mejor manera sus actividades al moverse hacia el logro de sus objetivos, en ese contexto para la realización de la auditoría realizada a Rizzo hotel, se aplicó la referida estructura de control interno, como se desarrolla en el presente numeral.

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, derivados de la manera como la administración realiza los negocios, y están integrados al proceso de administración. Aunque los componentes se aplican a todas las entidades, las compañías pequeñas y medianas pueden implementarlos de forma diferente que las grandes. Sus controles pueden ser menos formales y menos estructurados, no obstante, lo cual una compañía pequeña puede tener un control interno efectivo. Los componentes son:

- **Entorno de control**

Da el tono de una organización, influenciando la conciencia de control de sus empleados. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad, la filosofía y el estilo de operación de la administración asignan autoridad y responsabiliza, y cómo organiza y desarrolla a su gente; y la atención y dirección proporcionada por el consejo de directores.

- **Evaluación de riesgos**

Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos de fuentes externas e internas, los cuales deben valorarse. Una condición previa a la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, enlazados en distintos niveles y consistentes internamente. La valoración de riesgos es la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, constituyendo una base para determinar cómo se deben administrar los riesgos. Dado que la economía, la industria, las regulaciones y las condiciones de operación continúan cambiando, se requieren mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el cambio.

- **Actividades de control**

Son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo. Ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo. Ayudan a asegurar que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos a todo lo largo de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen un rango de actividades diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de desempeño operacional, seguridad de activos y segregación de funciones.

- **Información y comunicación**

Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y en un tiempo que les permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas de información producen reportes, contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento que hace posible operar y controlar el negocio. Tiene que ver no solamente con los datos generados internamente sino también con la información sobre eventos, actividades y condiciones externas necesarias, para la toma de decisiones y reportes externos. La comunicación efectiva también debe darse en sentido amplio, fluyendo hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización.

Todo el personal debe recibir un mensaje claro de parte de alta gerencia, respecto a que las responsabilidades de control deben tomarse seriamente. Deben entender su propio papel en el sistema de control interno, lo mismo que la manera como las actividades individuales se relaciona con el trabajo de otro. Deben tener un medio de comunicar la información significativa. También necesitan comunicarse efectivamente con las partes externas, tales como clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

- **Monitoreo**

Los sistemas de control interno deben monitorearse, proceso que valora la calidad de desempeño del sistema en el tiempo. Es realizado por medio de las actividades de monitoreo ongoing³, evaluaciones separadas o combinación de las dos. El monitoreo ongoing ocurre en el curso de las operaciones. Incluye actividades regulares de administración y supervisión y otras acciones personales realizadas en el cumplimiento de sus obligaciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones separadas dependerá primeramente de la valoración de riesgos y de la efectividad de los procedimientos de monitoreo. Las deficiencias del control interno deberán reportarse a lo largo de la organización, reportando a la alta gerencia y al consejo solamente los asuntos serios.

³ Término técnico que significa estar actualmente en proceso, que se está moviendo continuamente hacia adelante, crecientemente. Es lo que también se denomina tiempo real.

Capítulo 3 Metodología

3.1. La empresa

Rizzo Hotel S.A.C. es un hotel de categoría 3 estrellas que brinda el servicio de alojamiento que incluye desayuno, cuenta con 36 habitaciones (17 simples, 3 dobles, 3 triples y 13 matrimoniales). Asimismo, ofrece el servicio de lavandería, alimentación, custodia de bienes y cambio de moneda extranjera (dólares).

Es una empresa cuya capacidad ocupada es 80% de lunes a viernes y 40% los fines de semana, ello debido al servicio corporativo que ofrece a diversas empresas, en tal sentido la empresa realiza anuncios periodísticos y en revistas locales, tal como “Identidades”, “Oro turquesa”; además en páginas amarillas y páginas de internet como “Planeta Perú”, “Global”, ello con la finalidad de general mayor presencia y que las empresas soliciten sus servicios.

Las tarifas que ofrece son:

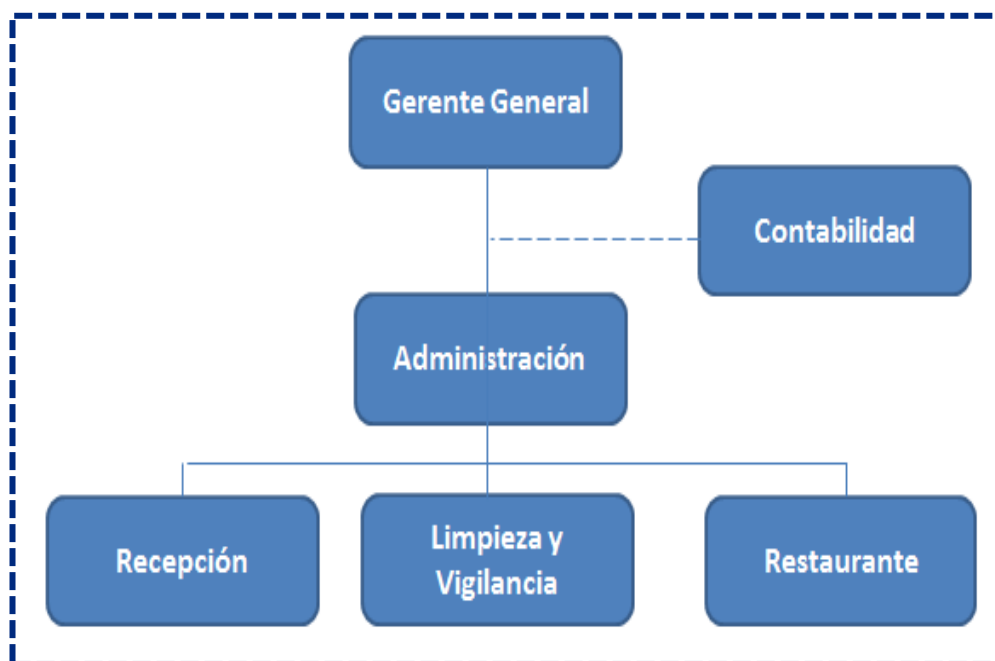
Tarifa público general	Tarifa corporativa	Tipo de habitación
S/. 100.00	S/. 85.00	Simple – estándar
S/. 140.00	S/. 120.00	Simple – ejecutiva
S/. 149.00	S/. 120.00	Doble
S/. 170.00	S/. 150.00	Triple
S/. 149.00	S/. 120.00	Matrimonial
S/. 170.00	S/. 150.00	Matrimonial Suit
S/. 200.00	S/. 180.00	Matrimonial con jacuzzi

La empresa está dividida por las siguientes áreas como son: Gerencia, Administración, Recepción, Limpieza y vigilancia y Restaurante.

CARGO	REMUNERACIÓN
Gerente General ¹	S/. 1,500.00
Administrador ²	S/. 1,000.00
Recepcionista (3 personas)	S/. 750.00
Empleados de limpieza (2 personas).	S/. 750.00 c/u
Vigilante (1 persona)	S/. 750.00
Cocinero	S/. 750.00

3.2. Áreas de la empresa

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



(*) Contabilidad externa: Estudio Ruiz y Asociados.

1. Gerencia General

Tiene la responsabilidad de supervisar el área de Administración, reclutamiento de personal, convenios corporativos, planeación estratégica, entre otros, etc.

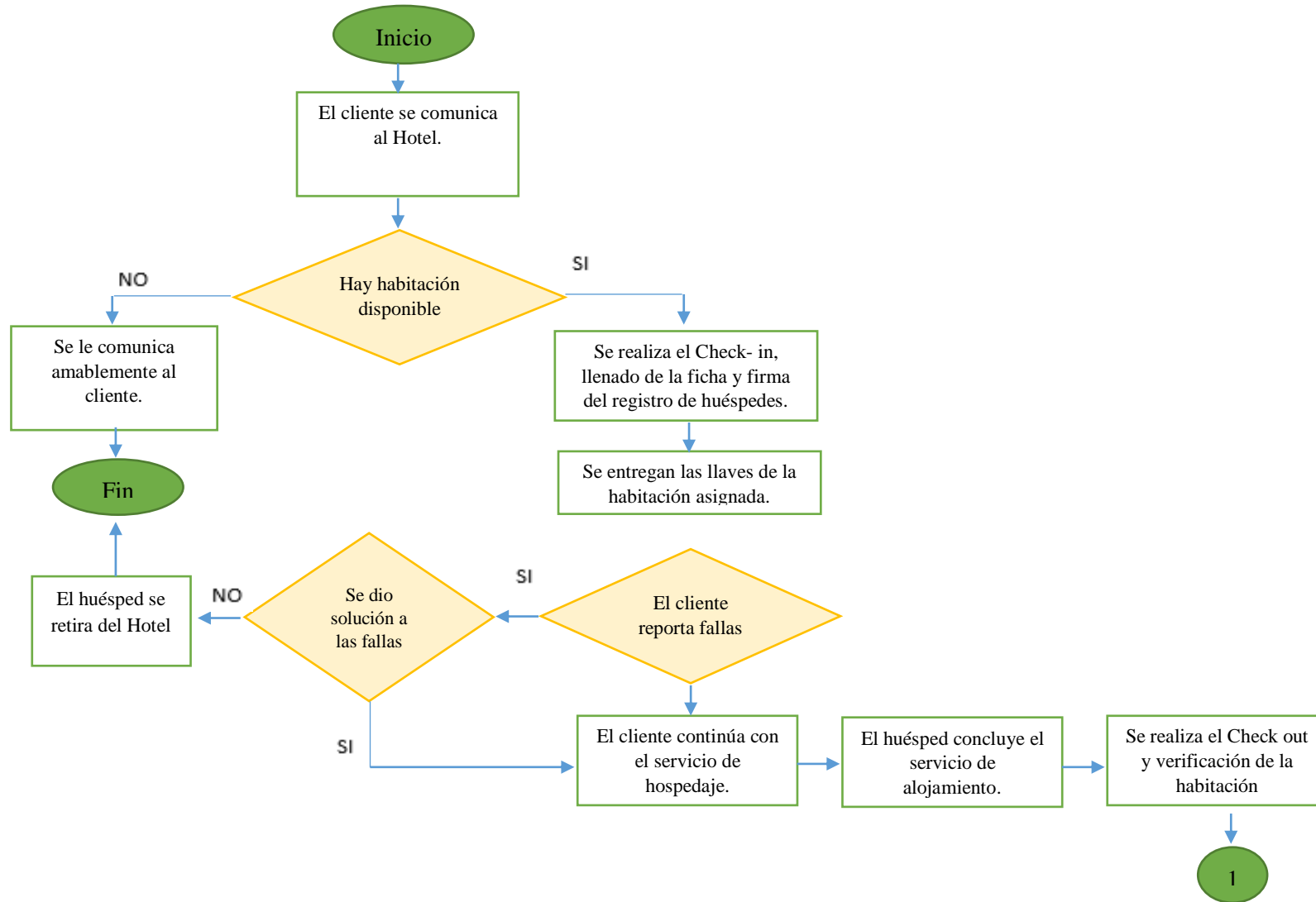
2. Área de Administración:

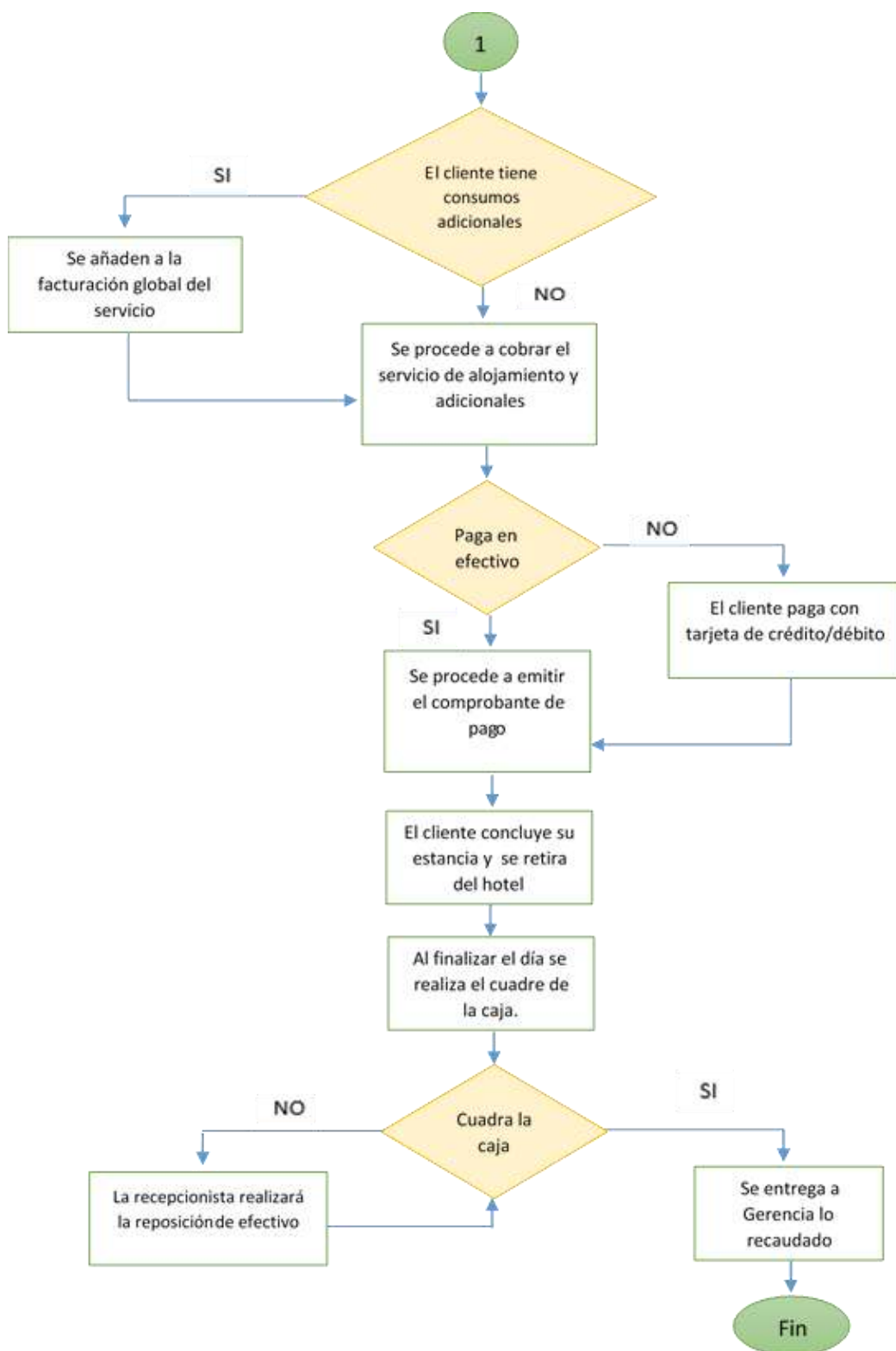
Se encarga de dirigir al personal a cargo (limpieza y vigilancia), adquisición y administración de insumos y mantener buenas relaciones con los proveedores por el trato directo con ellos

3. Área de Recepción

Las funciones y responsabilidades de ésta área se encuentran ligadas con la atención al cliente, correcto registro, check out, cobro del servicio y rendición de los ingresos diarios.

Flujograma del área de recepción

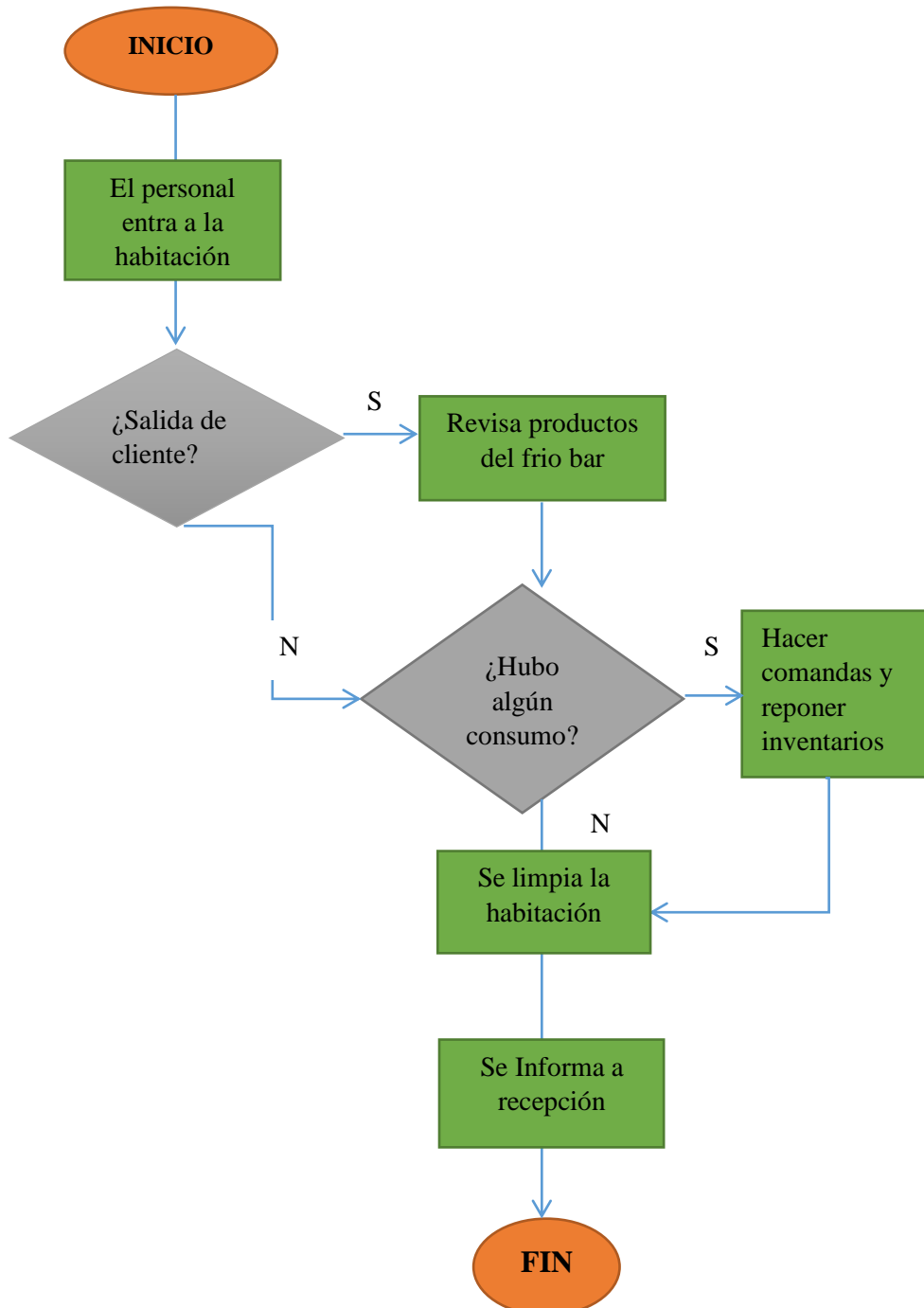




4. Área de Limpieza y Mantenimiento

La responsabilidad de ésta área es mantener en perfecto estado todas las áreas y habitaciones del hotel (pasillos, recepción, lobby, baños, etc.), revisión de instalaciones eléctricas.

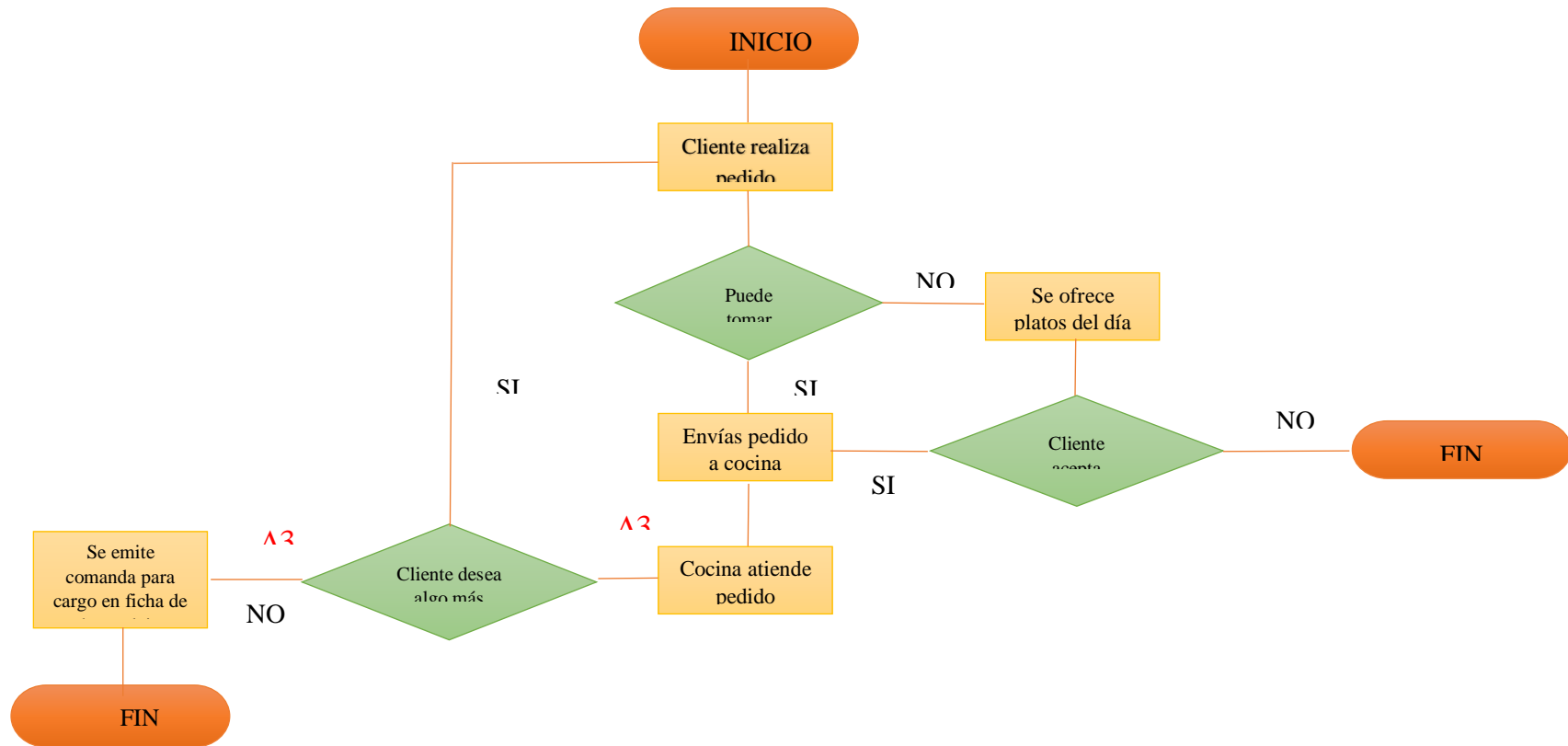
Flujograma del área de limpieza y vigilancia



5. Restaurante

Cuenta con un encargado de cocina que tiene como función llevar el control de consumo y pedido de insumos, así como de atender los pedidos de los huéspedes.

Flujograma del área de restaurante



RIESGO (Δ)	DESCRIPCIÓN	CONTROL
Δ1	No se cuente con los insumos necesarios para elaborar el pedido del cliente, esto genera una disminución en el Ingreso porque es algo que se deja de tener.	Tener un correcto control de los platos que se pueden ofrecer en la carta, para que el cliente solo elija entre los que se pueden pedir.
Δ2	No se atienda el pedido en el tiempo que se indica al momento de recepción, causando malestar en el huésped y una disminución en la atractividad del servicio, creando una disminución en el ingreso a largo plazo.	Supervisar continuamente la calidad en el servicio brindado, estableciendo metas de tiempo para producción de platos.
Δ3	No se haga el registro correcto o que no se registre, provocando una disminución en el ingreso o peor aún perdida por el no cobro del servicio complementario.	Supervisión continúa de los registros realizados en el día, para llevar un mejor control de cada uno de los montos generados por el servicio a los huéspedes.

3.3. Informe

1. Gerencia general:

- El gerente general recibe diariamente el reporte verbal de la recepcionista en cuanto a la situación de la empresa: capacidad ocupada, asistencia de trabajadores, arqueo de caja, recojo de ingresos diarios, entre otros.
- Maneja el efectivo recaudado de las ventas por los servicios brindados, el cual no es depositado en cuenta corriente bancaria.
- Una vez a la semana realiza coordinaciones con el administrador en cuanto a las compras de productos perecibles, insumos de limpieza y otros.
- Autoriza sustituir productos como ropa de cama, mobiliario y mantenimiento, cuando sea necesario.
- Periódicamente revisa el buzón de sugerencias.

2. Área de administración:

- El administrador se encarga de las compras de productos perecibles (semanalmente) y de los productos de limpieza (mensualmente).
- Según el requerimiento de la empresa efectúa los pedidos a proveedores de suministros (gaseosa, galletas, etc.).
- Es responsable del almacén: ingreso y salida de productos. No se cuenta con documentos de gestión con los cuales se lleve el control del consumo de productos.
- Se desconoce el nivel de inventarios perecibles utilizados semanalmente.
- Archiva y resguarda los comprobantes de las compras realizadas.

3. Área de recepción:

- La persona encargada de dicha área, en calidad de recepcionista realiza diversas tareas que recargan su labor diaria. Precisándose, que no existe documento de gestión alguno, en el cual se ponga de manifiesto las funciones del área de recepción.

Las tareas que realiza se detallan a continuación:

- La recepcionista verificará diariamente la capacidad ocupada de las habitaciones y disponibilidad de las mismas. Así como generar las reservas solicitadas.
- Se realiza el llenado de la ficha del hotel, registro de huéspedes y los formatos dispuestos por la administración; asimismo, corrobora los datos del cliente con su documento de identidad.
- Mantiene un registro actualizado de todo lo informado por el área de limpieza referente al estado de las habitaciones, el consumo de productos y servicios adicionales durante el periodo de estancia de cada huésped.
- Al retiro del huésped, emite el comprobante de pago que acredite la transacción por el servicio brindado.
- El encargado de recepción, corrobora y cuadra el saldo de la caja al final del día. El mismo, que debe coincidir/cuadrar con los comprobantes emitidos, tickets generados con tarjetas de crédito/debido, fichas del hotel y registro de huéspedes⁴.
- Está a cargo del cuaderno de asistencia del personal del hotel.
- Se encarga de los productos asignados en cada habitación. (gaseosa, agua, galletas, entre otros).
- Se encarga de coordinar los pedidos de los clientes en cuanto a comida con el área de restaurante.
- Supervisa al personal del cargo denominado botones.

El personal de Botones tiene como funciones:

- Acompañar al huésped desde su registro en recepción hasta su habitación.
- Limpieza de la sala de espera comprendida por muebles, mesas, espejos, etc.
- Distribución de platos en el Restaurante ubicado en el sexto piso.
- Vigilancia de la puerta del Hotel.

4. Área de limpieza y mantenimiento:

- Al personal de limpieza, mensualmente se le asignan doce habitaciones, encargándose de su limpieza diaria lo cual les toma un aproximado de media a una hora dependiendo del estado de la habitación (habitación esta libre, ocupada o en check out).
- Realizan reportes a recepcionista, sobre las habitaciones en la que hicieron limpieza, el estado de las mismas al final del día, si tenían algún desperfecto y los productos que se repusieron del frigo bar.

⁴ Banco del Crédito del Perú: cuenta corriente para depósitos por pagos de clientes con VISA.

- El encargado de mantenimiento, se encarga del óptimo estado de las instalaciones, para lo cual hace revisiones de las instalaciones eléctricas y se encarga del arreglo y mantenimiento de los muebles dentro del hotel.
- La encargada de lavandería, la cual se encarga del lavado, secado y planchado de manteles, y ropa de cama; asimismo atiende el requerimiento de planchado de la ropa de los clientes. Diariamente informa a recepción del número de prendas que recibe, no se cuenta con documento de control con el cual se realice dicho reporte.
- Se lleva un control del total de suministros consumidos por el área de lavandería, no se cuenta con documento de control que permita determinar dicho consumo.

5. Área de restaurante.

La función en cocina es delegada a una sola persona, la cual se encarga de elaborar platos a pedido por los huéspedes, con hora de anticipación.

Se detallan las funciones realizadas por el encargado del restaurante:

- Preparación del servicio de desayuno a los huéspedes.
- Recepción de solicitudes de los huéspedes para elaboración de platos.
- Elaboración de plato para consumo del personal.
- Limpieza de cocina, así como los implementos utilizados en la elaboración de los platos.
- Pedido de insumos necesarios para la elaboración de los platos de forma semanal y empírica.
- Asumir cualquier daño hecho a la propiedad
- No hay certificado de Control de Calidad ISO 9001:2000 en cocina, en los que se incluye:
 1. Prevención de heridas punzocortantes.
 2. Prevención contra quemaduras.
 3. Prevención contra Caídas y golpes.
- No cuentan con vestimenta para uso en cocina:
 1. Guantes para cocina
 2. Mallas de cabeza para la cocina
 3. Mandiles de protección.
- El personal contratado como “Botones/Vigilante” apoya a la distribución de platos a los huéspedes, en horario de desayuno y almuerzo.

El restaurante se encuentra en el último piso del edificio, limitante para atender público externo.

Conclusiones

1. Gerencia General:

CAUSAS

- El gerente general no se encuentra perenne en las instalaciones de la empresa, ya que distribuye su tiempo en diferentes giros de negocio.
- No se cuenta con un Manual de Organización y Funciones (MOF), Reglamento Interno de trabajo y Manual de Procedimientos de la gerencia.

EFECTOS

- Que existan costos o sobrecostos en pago de personal, cuando realmente no se encuentren laborando o tengan inasistencias no justificadas.
- No se implementan ni se tiene en cuenta la sugerencia de los huéspedes.
- No se realizan depósitos en cuenta corriente de la empresa por los ingresos diarios.

2. Área de administración:

CAUSAS

- No se cuenta con Kardex para el control de inventarios.
- No se cuenta con formatos de control de requerimiento de productos perecibles, productos de limpieza y suministros varios.

EFECTOS

- Que el recurso asignado para la compra de productos perecibles se utilice para otros fines.
- Pérdida de inventarios por deterioro de productos y robo por parte de los trabajadores.

3. Área de recepción:

CAUSAS

- La situación descrita se debe a que la gerencia ha determinado a la recepcionista como personal de cargo de confianza,
- El gerente general no se encuentra presente en las instalaciones de la empresa. Encargando parte de sus funciones a la recepcionista.
- No se cuenta con un Manual de Organización y Funciones (MOF), Reglamento Interno de trabajo y Manual de Procedimientos del área de recepción.
- No se ha automatizado el registro de consumo y reportes diarios de ingresos, llevándose de forma manual. Lo cual, dificulta el manejo de información, reportes y cruce de información.
- No contar con formatos de control que permitan identificar fidedignamente el consumo realizado por el cliente.

EFFECTOS

- Disminución de los ingresos, debido a que no se realicen las reservas solicitadas por el cliente.
- No atender a tiempo los requerimientos de los clientes, así como las fallas reportadas, generando insatisfacción y su posible retiro.
- Mantener una data desactualizada o desfasada de los huéspedes y habitaciones disponibles.
- Disminución de los ingresos por pérdidas de insumos, artículos consumidos por el huésped y servicios adicionales, los cuales no se encuentren registrados en las fichas del hotel.
- Pérdida de documentación que sustente ingresos.

4. Área de limpieza y mantenimiento:

CAUSAS

- No se ha determinado la implementación de documento de control que permita determinar el consumo de los productos de limpieza y el número de prendas planchadas por habitación.
- No se cuenta con un kardex de los productos que se entregan diariamente al personal.
- El gerente, administrador y recepcionista, no revisan el estado de las habitaciones después de la limpieza.

EFFECTOS

- Desconocimiento del consumo de materiales e insumos de limpieza.
- Pérdida de materiales e insumos de limpieza por hurto.
- Uso indebido de los artículos de limpieza (integridad de los instrumentos)
- Cobro indebido a los huéspedes por servicios de planchado.
- Que no se realice el cobro del servicio de planchado.

5. Área de restaurante.

CAUSAS

- La empresa no se ha planteado contar con las certificaciones de Control de Calidad, Seguridad y Prevención para el área de restaurante.
- No se cuenta con documentos de gestión que defina las funciones del encargado del área en mención.
- No se planificó la implementación del restaurant como parte del giro de negocio, por lo que actualmente se encuentra en el último piso.
- No hay un sistema de prevención de daños al inmobiliario de cocina.

Recomendaciones

1. Gerencia General:

- Se debe definir e implementar el MOF para éste puesto. Así como las responsabilidades asignadas. (Anexo n.º 1)
- Reestructuración de funciones: las labores operativas del gerente general deben ser realizadas por el Administrador.
- Implementación de sistema de información integrado en tiempo real. Un ERP de gestión. (Anexo n.º 2)
- Apertura de cuenta corriente bancaria a nombre de la empresa con chequera u orden de pago en las que se deposite los ingresos diarios (Anexo n.º 3)
- Implementar un fondo fijo con S/ 1,500.00 con reposición a los S/ 250.00 para compras del día a día.

2. Área de administración:

- Se implemente Kardex para los productos perecibles, de limpieza y suministros varios. Dicho Kardex debe estar a cargo y manejado por el administrador (Anexo n.º 4).
- Se implemente un formato de requerimiento de productos perecibles, de limpieza y suministros varios (Anexo n.º 5).
- Se implemente un formato de productos asignados por habitación y reposición. (Anexo n.º 6)

3. Área de recepción:

- Se debe definir e implementar el MOF para éste puesto. Así como las responsabilidades asignadas (Anexo n.º 1).
- En el ERP a implementar de debe abarcar ésta área, debido a que es una de las principales o KORG dentro de toda la empresa.

4. Área de limpieza y mantenimiento:

- Implementar un documento de orden de pedido y de consumo de productos (Anexo n.º 7).
- Implementar documento de control de planchado (Anexo n.º 8).
- Nombrar un encargado del área para que realice inspecciones de las habitaciones.

5. Área de restaurante:

- Implementar un sistema de Seguridad y Prevención de Daños en el respectivo Manual de Funciones e Instrucciones (Anexo n.º 9).
- Que se tramite el Certificación de Administración de Calidad ISO 9001:2000 (Anexo n.º 10).
- Implementar un sistema de control de inventarios para los utensilios de cocina (cubiertos, vasos, jarras, juego de vajillas, etc.).
- Que se asigne al personal un uniforme, así como prendas necesarias para el cuidado de su integridad y por seguridad.
- Mejorar el lugar de almacenamiento de los insumos para evitar deterioro rápido de los mismos.
- Ofrecer el servicio de restaurante a clientes externos, atrayendo más público a las instalaciones.

Recomendaciones generales

- Mayor presencia en redes sociales como Facebook, Twitter.
- Presencia en páginas web como Booking, despegar Perú, etc.
- Las cobranzas por el servicio sea 50% al registro del cliente y 50% al retiro.

Bibliografía

Nudman Puyol (1985), Manual de Auditoria Operativa.

William P. Leonard (1991), Métodos.

José Antonio Fernández Arena (1966), Auditoria Administrativa.

Fernando Hernández Rodríguez (1990), La auditoría operativa como instrumento en la decisión gerencial.

Jaime Mainou Abad (1996), Enciclopedia de la Auditoria, tomo II y III.

Rodrigo Etupiñan Gaitán (2002), Control Interno y Fraudes.

Coopers & Lybrand (2006), Control Interno: Informe COSO, Cuarta Edición.

Franklin Enrique Benjamín, (2003), Auditoria Administrativa, Ed. Mc. Graw Hill, México.

José A. Arenas, F. (1996), La Auditoria Administrativa, Ed. Diana, México.

Norma Internacional de Auditoria (NIA) n.º 240, Responsabilidades del auditor en la auditoría de estados financieros con respecto al fraude.

Revista Española de Financiación y Contabilidad vol. XVI, n 50

Linografía

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, sitio web: <http://www.mincetur.gob.pe>

Contraloría General de la República (2017), sitio web: <http://www.contraloria.gob.pe>

Ernst & Young (2014), Construyendo un ambiente ético, sitio web:
<http://www.iaiperu.org/images/documentos-2014/construyendo-un-ambiente-etico-estudio-sobre-el-riesgo-de-fraude-en-el-peru.pdf>

Servicities Servicios para empresas (2016), sito web, <http://servicities.com/blog/5-problemas-gestion-empresarial-pymes/>

Gestión empresarial (2011), sitio web, <http://madridcentrodenegocio.blogdiario.com/1322915100/>

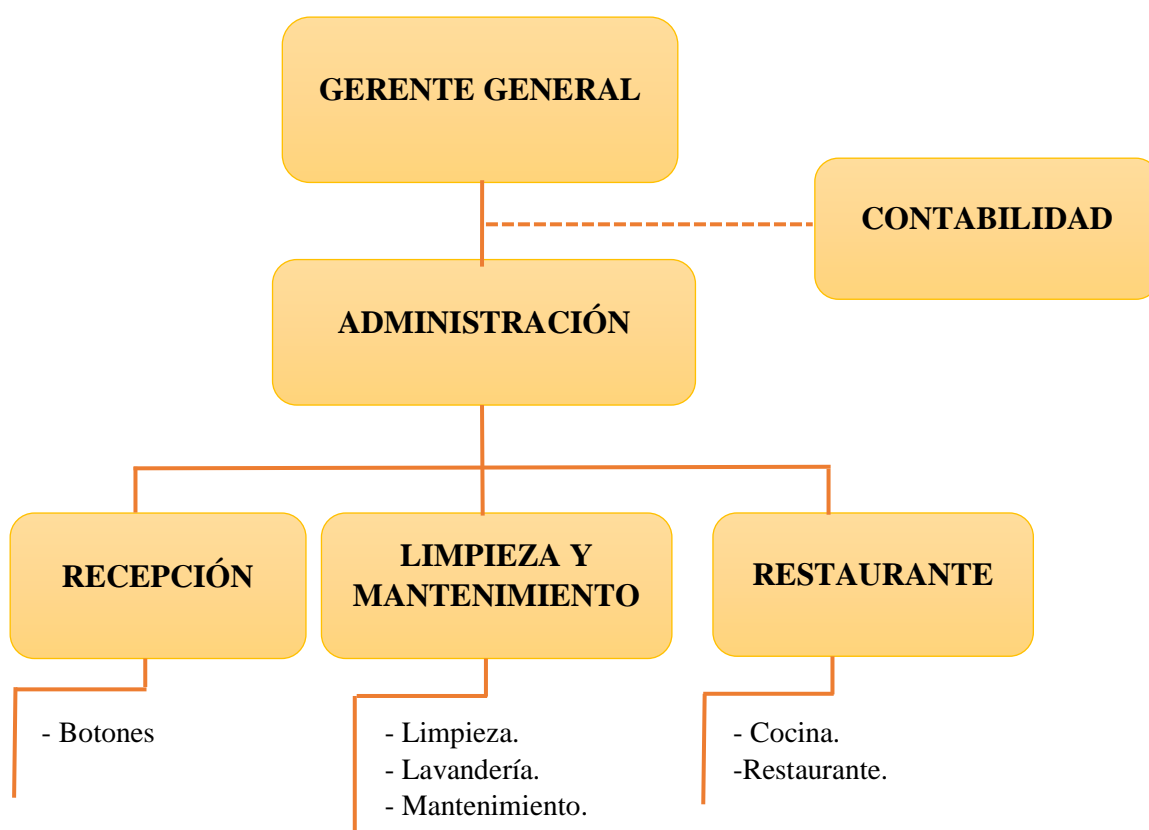
Anexos

ANEXO N° 1:
MANUAL DE ORGANIZACIONES Y FUNCIONES – MOF

RIZZO HOTEL S.A.C

Areas:

1. Gerencia General.
2. Área de Administración.
3. Área de Recepción.
4. Área de Limpieza y Vigilancia.
5. Área de Restaurante.



1. **UNIDAD ORGÁNICA:** Gerencia General

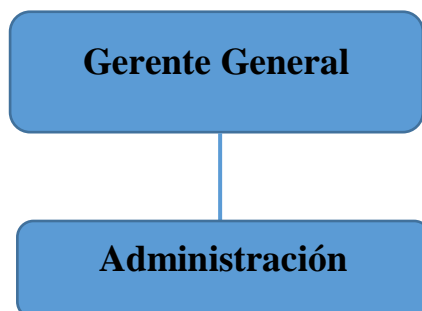
2. **CARGO ESTRUCTURAL:** Gerente (Cargo de confianza).

3. **DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:**

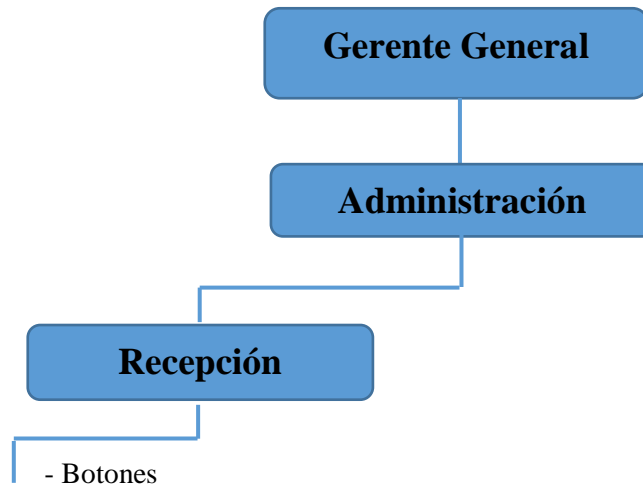
- **Función principal:** Supervisión y Control de las distintas áreas que componen la Organización.
- **Funciones específicas**
 - ✓ Supervisar el área de Administración, reclutamiento de personal, convenios corporativos, planeación estratégica, entre otros, etc.
 - ✓ Control del Área de Administración.
 - ✓ Convenios Corporativos.
 - ✓ Desarrollar Estrategias para enfrentar periodos Estacionales.
 - ✓ Autorizaciones.
- **Línea de autoridad:**

Ejerce mando sobre las áreas de:

 - ✓ Administración
 - ✓ Recepción
 - ✓ Limpieza y mantenimiento
 - ✓ Restaurante
- **Requisitos mínimos**
 - ✓ Licenciado en Administración de Empresas o Contabilidad y Auditoría.
 - ✓ No tener antecedentes policiales y penales.
- **Experiencia**
 - ✓ 2 Años en Dirección de Empresas

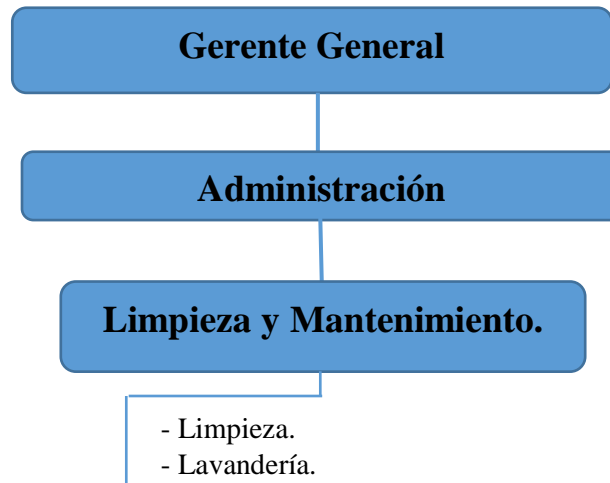


1. **UNIDAD ORGÁNICA:** Área de administración.
2. **CARGO ESTRUCTURAL:** Administración (Cargo de confianza).
3. **DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:**
 - **Función principal:** Dirigir al personal a cargo (limpieza y vigilancia), adquisición y administración de insumos y optimizar las relaciones con Proveedores.
 - **Funciones específicas**
 - ✓ Realizar el arqueo de caja diario y reportar al gerente general.
 - ✓ Realizar el control de asistencias del personal de la empresa.
 - ✓ Pedidos a Proveedores por compra de bienes o prestación de servicios.
 - ✓ Control de Insumos consumidos y requeridos – manejo de kardex.
 - ✓ Supervisión de cumplimiento de funciones de Limpieza y Vigilancia; así como, cocina y atención a huéspedes.
 - ✓ Toma de decisiones ante dificultades en la prestación del servicio al huésped
 - ✓ Presentación de proyectos a implementar para mejorar eficiencia en el servicio al huésped.
 - ✓ Verificar el estado de las habitaciones y demás instalaciones de la empresa.
 - ✓ Revisión semanal del buzón de sugerencias.
 - **Línea de autoridad**
 - ✓ Depende de la Gerencia General.
 - **Requisitos mínimos**
 - ✓ Bachiller o Estudios Técnicos en Administración de Empresas, Administración de Servicios o Gestión de Hotelería.
 - ✓ No tener antecedentes policiales.
 - **Experiencia**
 - ✓ Mínima de 2 Años en Administración de Hoteles o relacionados a Gestión en Hotelera.
 - ✓ Carta de Recomendaciones.



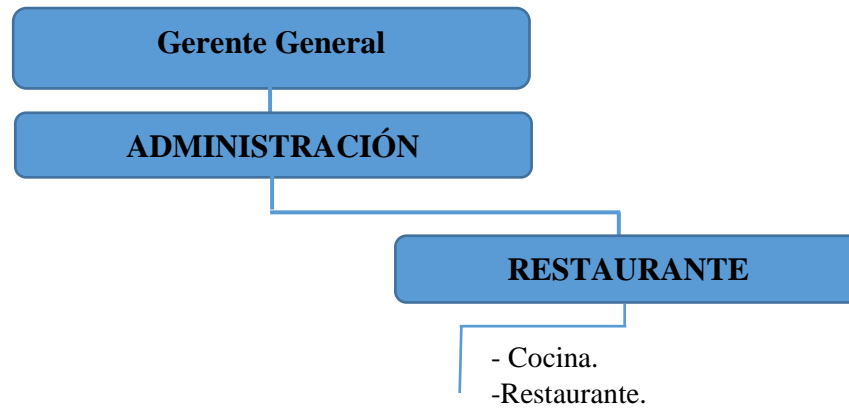
1. **UNIDAD ORGÁNICA:** Área de recepción.
2. **CARGO ESTRUCTURAL:** Recepcionista (Cargo de confianza).
3. **DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:**
 - **Función principal**
 - ✓ Atención y Registro de huéspedes (check in y check out).
 - ✓ Responsabilidad en manejo de los ingresos y su registro.
 - **Funciones específicas**
 - ✓ Cobro del servicio por adelantado (50% de tarifa de habitación)
 - ✓ Rendición de los ingresos diarios.
 - ✓ Encargada de promocionar servicios adicionales a los huéspedes.
 - ✓ Brindar información y facilitar al huésped la información sobre lugares turísticos, tiendas comerciales y sobretodo rutas seguras para poder transitar y evitar posibles asaltos e incomodidades.
 - ✓ Supervisar el trabajo del botones.
 - **Línea de autoridad**
 - ✓ Reporta a Administración de forma directa y Gerencia General de forma indirecta.
 - **Requisitos mínimos**
 - ✓ Estudios Secundarios completos.
 - ✓ Mayor a 25 años.
 - **Experiencia**
 - ✓ Mínima de 1 año en puestos de atención al cliente, indispensable tener carta de recomendación.

1. **UNIDAD ORGÁNICA:** Área de recepción.
2. **CARGO ESTRUCTURAL:** Botones.
3. **DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:**
 - **Función principal:** Atención personalizada al huésped.
 - **Funciones específicas**
 - ✓ Acompañar al huésped desde su registro en recepción hasta su habitación.
 - ✓ Brindar asistencia en cualquier momento a recepción.
 - **Línea de autoridad**
 - ✓ Reporta directamente a Recepción y Administración.
 - **Requisitos mínimos**
 - ✓ Estudios secundarios completos
 - ✓ No tener antecedentes policiales.
 - **Experiencia**
 - ✓ Mínima de 2 años en puestos similares a la requerida



1. **UNIDAD ORGÁNICA:** Área de limpieza y mantenimiento.
2. **CARGO ESTRUCTURAL:** Asistente de limpieza y mantenimiento.
3. **DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:**
 - **Función principal:**
 - ✓ El personal de limpieza se encarga de mantener en perfecto estado las habitaciones.
 - **Funciones específicas**
 - ✓ El personal encargado de las habitaciones recoge el material que se le entrega para realizar sus actividades y se dirige a las habitaciones asignadas
 - ✓ Realiza la limpieza y revisa lo consumido por el cliente.
 - ✓ El tiempo estimado por habitación es de media hora para la limpieza y mantenimiento.
 - ✓ Informar a Administración por los daños sufridos por el inmobiliario del Hotel.
 - **Línea de autoridad**
 - ✓ Reporta directamente a Administración.
 - **Requisitos mínimos**
 - ✓ Estudios primarios completos.
 - ✓ Carta de Recomendación.
 - **Experiencia**
 - ✓ Mínima de 2 o 3 años en limpieza.

1. **UNIDAD ORGÁNICA:** Área de Limpieza y Mantenimiento.
2. **CARGO ESTRUCTURAL:** Lavandería.
3. **DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:**
 - **Función principal:**
 - ✓ Aseo de los manteles, ropa de cama y de la ropa de los clientes que solicitan el servicio de lavandería.
 - **Funciones específicas**
 - ✓ Lavado de ropa de cama.
 - ✓ Atención de servicio de planchado.
 - ✓ Reportar a la recepcionista del servicio de planchado.
 - **Línea de autoridad**
 - ✓ Reporta directamente a Administración e indirectamente a recepción.
 - **Requisitos mínimos**
 - ✓ Estudios primarios completos.
 - ✓ Carta de Recomendación.
 - **Experiencia**
 - ✓ Mínima de 2 o 3 años en limpieza.



1. **UNIDAD ORGÁNICA:** Área de restaurante.
2. **CARGO ESTRUCTURAL:** Encargado de Restaurante.
3. **DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:**
 - **Función principal:** persona encargada de elaborar platos a pedido por los huéspedes, platos que deben ser solicitados con una hora de anticipación.
 - **Funciones específicas**
 - ✓ Preparación del servicio de desayuno a los huéspedes.
 - ✓ Elaboración de plato para consumo del personal.
 - ✓ Limpieza de cocina, así como los implementos utilizados en la elaboración de los platos
 - ✓ Pedido de insumos necesarios para la elaboración de los platos.
 - ✓ Cautela de los implementos de cocina, así como su respectivo cuidado
 - **Línea de autoridad**
 - ✓ Reporta directamente a la Administración.
 - **Requisitos mínimos**
 - ✓ Estudios con secundaria completa.
 - ✓ Mínimo 02 años de experiencia.
 - **Experiencia**
 - ✓ Mínima de 2 años en cocina de hoteles o restaurantes.
 - ✓ Carta de recomendaciones.

ANEXO N° 2: ERP PSM REAL PLANNING

“GESTIONA TU HOTEL A TRAVÉS DE UN SOFTWARE ÚNICO⁵”

*“El PMS **Real Planning** es un software para la actividad de gestión diaria adaptable a todo tipo de alojamientos. Permite manejar las habitaciones de manera simple y rápida, puedes controlar desde la limpieza hasta la reserva, con estadísticas claras por cada habitación. El algoritmo de asignación automática de habitación permite mejorar la rentabilidad y los ingresos sin esfuerzos, ahorrando tiempo”.*

“Las listas de llegadas y salidas llevan una visión global de la presencia de huéspedes. La integración con el **Channel Manager** permite sincronizar las reservas con la distribución online y el proceso de check in/out”.

El PMS Real Planning se adapta tanto a los pequeños negocios como a las grandes cadenas hoteleras. Sencillo y sin necesidad de instalación.

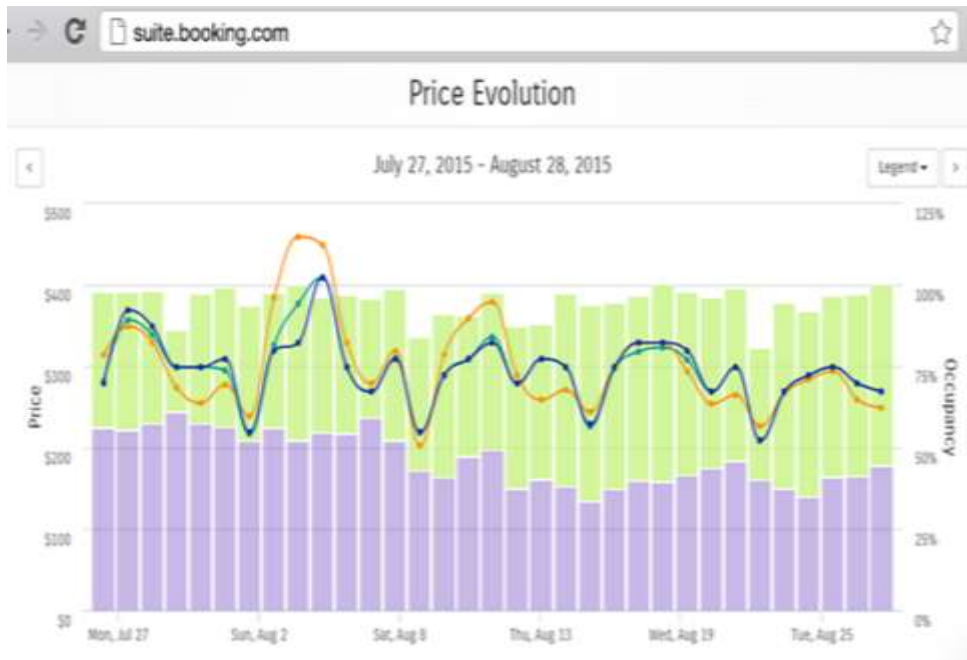
Entre las funciones que permite realizar éste ERP, tenemos:

- Calendario interactivo con habitaciones y reservas.
- Estadísticas avanzadas.
- Asignación de las habitaciones.
- Enviar modelos de email antes y después de la estancia.
- Posiciones de trabajo sin límites.
- Informes diarios de Check in/out.
- Integraciones con Channel Manager y motor de reservas.
- Gestión de la facturación.

PMS Real Planning es perfectamente integrado con el instrumento Rate Manager, el cual puedes activar en Booking Suite y monitorear las tarifas de tus competidores. Adecuando los precios de tus habitaciones, planificando las estrategias relativas a la ocupación y otros aspectos del mercado.

Con un simple clic puedes actualizar los precios según los parámetros recomendados por el Rate Manager. Gracias a precisos algoritmos recibirás previsiones detalladas sobre la ocupación de tu propiedad y podrás optimizar las tarifas con una anticipación hasta 360 días. Una herramienta valiente que te asistirá para tomar la mejor decisión sobre precios, canales y presupuestos de inversión.

⁵https://www.octorate.com/es/real-planning/?gclid=CjwKEAiAu6DBBRDDr6e_6698E0SJACvuxnyJl8O0W97iz8UVInCf4IoQ1KgpN8PTkCQkXCUaOH47RoC4e3w_wcB



PRECIOS DE PAQUETES A CONTRATAR

PRECIO MENSUAL	PRECIO MENSUAL	PRECIO MENSUAL	PRECIO MENSUAL
			
BASIC 16€	PRO 36€	ENTERPRISE 59€	PREMIUM 72€
• Gestion de la facturation	• Gestion de la facturation	• Gestion de la facturation	• Gestion de la facturation
• Channel Manager	• Channel Manager	• Channel Manager	• Channel Manager
1 canal	3 canales	8 canales	canales ilimitado
(cada canal extra de 10 euros / mes)	(cada canal extra de 10 euros / mes)	(cada canal extra de 10 euros / mes)	

ANEXO N° 3: CUENTAS EN BANCOS

CUENTA CORRIENTE PERSONA JURÍDICA BCP

a) Requisitos

- Copia legalizada de la Escritura Pública sobre constitución social de la empresa*.
- Copia simple de la copia literal de la partida registral de la empresa (con una antigüedad no mayor a 30 días).
- Copia simple de la Ficha RUC
- Copia simple de los documentos de identidad.
- Formulario SUFP 5340. Formulario que puede recabarse en cualquier plataforma comercial del BCP. Este formato debe de contar con la firma (la que debe guardar identidad con la registrada en RENIEC) y huella dactilar del representante legal autorizado a manejar la cuenta corriente adicional de la empresa.

b) Beneficios

- Disposición de fondos en la mayor red de oficinas interconectadas a nivel nacional y acceso a los diversos productos y servicios del BCP.
- Recibirá un estado de cuenta mensual detallado y adicionalmente puedes consultar los saldos y movimientos de sus cuentas en cualquiera de nuestros canales de atención: Terminales de SalDOS y Movimientos, Banca por Teléfono, Banca por Internet y Cajeros Automáticos. Asimismo, podrás recibir la información de su Estado de Cuenta o movimientos a través de un correo electrónico, previa afiliación a este servicio.
- Podrá consultar tus saldos y movimientos a través de Tele crédito Web.
- Podrá realizar e identificar las transacciones, así como definir tus procesos de conciliación con mayor facilidad.
- La información de tus cuentas corrientes es almacenada por el BCP utilizando sistemas de máxima seguridad.

CUENTA AHORROS CON ÓRDENES DE PAGO – CMAC PIURA


c) Requisitos

- Solicitud de apertura de cuenta.
- Testimonio de Constitución, vigencia de Poderes.
- RUC activo, documento Oficial de Identidad de los Representantes Legales.
- Importe mínimo: S/. 1,000.0
- Las aperturas de cuentas de Personas Jurídicas deberán realizarse en la agencia donde corresponde el domicilio legal (Fiscal) de la empresa conforme figura en SUNAT. En caso la empresa tuviera establecimientos-anexos (registrados en SUNAT) podrá abrir cuentas adicionales en las agencias que corresponda al domicilio legal (Fiscal) de dichas sucursales.
- Firma del Formato de Autorización.


d) Beneficios

- Primer talonario de órdenes de pago, libre de costo.
- Realiza tus operaciones en nuestra red de Agencias, en todas las regiones del país.
- Afíliate a Caja Piura internet y realiza transferencias entre cuentas propias y de terceros, consulta tus movimientos y saldos, libre de costo.
- Realiza transferencias interbancarias de una cuenta de Caja Piura a otra entidad financiera o viceversa, a través de la Cámara de Compensación Electrónica.
- Realiza también depósitos a través de nuestra red de cajeros automáticos Piura Cash, y en agentes corresponsales Caja Piura Agentes.
- Los fondos se encuentran asegurados por el Fondo de Seguro de Depósitos (FSD).

**ANEXO N° 5:
REQUERIMIENTO DE PRODUCTOS PERECIBLES**

REQUERIMIENTO DE PRODUCTOS			PERECIBLES	
Nombre del colaborador:				
N° de requerimiento			Fecha	
Producto			Cantidad	
1				
2				
3				
...				
Firma de colaborador				

**ANEXO N° 6:
TARJETA DE CONTROL**

TARJETA DE CONTROL DE PRODUCTOS			EN LA	
HABITACIÓN				
Nombre del trabajador:				
Fecha		Hora de limpieza	de	
Habitación				
Cantidad		Producto		
Firma del colaborador				

**ANEXO N° 7:
DOCUMENTO DE ORDEN DE PEDIDO**

REQUERIMIENTO DE PRODUCTOS			DE LIMPIEZA	
Nombre del colaborador:				
N° de requerimiento			Fecha	
Producto			Cantidad	
1				
2				
3				
...				
Firma de colaborador				

**ANEXO N° 8:
DOCUMENTO DE SERVICIO DE PLANCHADO**

SERVICIO DE PLANCHADO		
Nombre del colaborador:		
Fecha:		
Habitación	Prenda	N° de prendas
Firma de colaborador		

**ANEXO N° 9:
MANUAL DE INSTRUCCIONES**

Área de Restaurante.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	JEFE DE COCINA
DEPENDENCIA:	ÁREA DE RESTAURANTE
NUMERO DE CARGOS:	UNO
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	ADMINISTRADOR
NÚMERO	PROCEDIMIENTOS
1	Conservar el orden y aseo en las instalaciones de la cocina y restaurante, así como del personal de cocina, mejorando el ambiente en la ejecución de las labores.
2	Realizar la correcta organización del personal de restaurante.
3	Se explica el procedimiento al personal a cargo para llevar a cabo el objetivo del Área de Restaurante.
4	Realizar un reporte completo al jefe de Administración acerca del resultado del trabajo del personal del área de restaurante, así como del comportamiento del personal.
5	Atiende solicitudes, quejas y peticiones del personal a cargo.
6	Ayuda a determinar las mejores estrategias para realizar las actividades diarias del área de restaurante.
7	Supervisar el trabajo del personal que forma parte del Área de Restaurante.

**ANEXO N° 10:
CERTIFICADO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.**



**ANEXO N° 11:
CLIENTES CORPORATIVOS**

CLIENTES		
Razón social	RUC	Dirección
UNIVERSIDAD SAN MARTIN DE PORRES	20138149022	HONORIO DELGADO 420
VERA DE SOTO BRENILDA	10336437577	LIMA
VIVIENDA Y URBANISMO	20380776945	PASEO DE LA REPUBLICA #3361 SAN ISIDRO - LIMA
WHOLESALE ELECTRIC SUPPLY DEL PERU SA	20517956792	AV. DEL PARQUE NORTE 480 OF. 402 SAN ISIDRO
XPERTA GESTION EMPRESARIAL	20505970919	JAVIER PRADO OESTE 955 DPTO 703 MAGDALENA - LIMA
Z MUSIC S.A.C	20507928031	LIMA
OIKOCREDIT ECOMUNICAL DEVELOPMENT COOPERATIVE SOCIETY U.A.	20513571080	MIRAFLORES - LIMA
SIEMENS SAC	20303180720	LIMA
CORPORACION TEXTIL UNIDAS SAC	20510983662	JR. ANDAHUAYLAS N°1295 - LIMA
KOLFF PERU SAC	20513723955	AV. ARAMBURU N° 511 LIMATAMBO SAN ISIDRO - LIMA
ELECTRONICA DEL PACIFICO PERU SAC	20518362357	AV. ARAMBURU N° 565 LIMATAMBO SAN ISIDRO - LIMA
SEHOVER CONTRATISTAS SAC	20514615501	CHORRILLOS - LIMA
PESQUERA YOLY SAC	20445449114	JR. AYACUCHO N° 1930 LIMA
DCR MINERIA Y CONSTRUCCION SAC	20412524218	AV. NICOLAS ARRIOLA N° 791 LA VICTORIA - LIMA
BANCO FINANCIERO DEL PERU S.A	20100105862	AV. RICARDO PALMA N° 278 MIRAFLORES - LIMA
PER/04/002 00033185 PNED	20507728961	LOS CEDROS 269 SAN ISIDRO
UNIVERSIDAD INCA GARCILAZO DE LA VEGA	20108383471	
TECNICAS AMERICANAS DE ESTUDIO PARA PERU S.A	20110620595	LIMA
CARE PERU	20110580861	AV.SANTA CRUZ 659 JESUS MARIA LIMA
AUTOMOTRIZ CAJAMARCA SAC	20113748592	JUAN XXIII - 101
INDUSTRIAL PUCALA SAC	20437281646	AV.PIONERO DE ROCHADLE S/N PUCALA
MIMDES	20462374713	JR. CAMANA N° 616 LIMA

CLIENTES		
Razón social	RUC	Dirección
TECNOLOGIA QUIMICA Y COMERCIO S.A.	20307150981	
RED DE ENERGIA DEL PERU SA	20504645046	AV. JUAN DE ARONA NRO. 720 DPTO. 601 URB. CHACARILLA - SANTA CRUZ - SAN ISIDRO
CORPORACION DE SERVICIOS AGROINDUSTRIALES DEL SUR S.A.C	20494269253	TAMBO DE MORA 200 2DO PISO CHINCHA ALTA
CIRCUS MUSIC MANAGMENT SAC	20509347566	CALLE FRANCISCO DE CUELLAR N° 220 SURCO - LIMA
CONSORCIO FERREÑAFE	20523498852	
UGEL CHEPEN	20438627741	AV. GONZALES PRADA N° 190
UGEL PACASMAYO	20438607553	AV. RAYMONDI N° 107 SAN PEDRO DE LLOC
MOLINERA INCA S.A.	20131895365	MZ.K S/N URB.LA PARADA . CARRETERA LAMBAYEQUE
VOLVO PERU S.A.	20100070031	CARRETERA CENTRAL KM 37 ATE VITARTE - LIMA
DIPLOMAT TOURS S.R.L	20454563078	AV.BENAVIDES N°311 INT.405 MIRAFLORES - LIMA
QUICK INT L SUPPLY S.A.C.	20509102458	9 DE SETIEMBRE N° 102 ATE - LIMA
TERMINALES PORTUARIOS EUROANDINOS PAITA S.A	20522473571	CALLE FERROCARRIL N° 127 PAITA
EURODRIP PERU S.A.C	20521238284	CAL.LEONARDO DA VINCI N° 249 SAN BORJA -LIMA
FAR ADUANAS S.A.C	20513061472	SAN MARTIN DE PORRAS
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU	20155945860	AV. UNIVERSITARIA N° 1801 SAN MIGUEL
EL S.A.	20100108705	PROLONGACION IQUITOS 2625 LINCE
IST LE` GOURMET DEL PERU S.A.C	20511771421	LIMA
SERVICIOS Y REPRESENTACIONES BIO MASA EIRL	20526138849	EL MORRO - PIURA - PIURA
HIDROSTAL S.A	20100171814	LIMA
FEJUCY S.A.C	20143920764	AV. INDUSTRIALN°3422 LIMA
SANICENTER S.A.C	20138651917	SAN MARTIN DE PORRES - LIMA
COBRA INSTALACIONES Y	20308445641	PROVINCIA

CLIENTES		
Razón social	RUC	Dirección
SERVICIOS S.A		CONSTITUCIONAL DEL CALLAO - LIMA
HYDRO JOULE S.R.L	20456593217	CARRETERA CENTRAL KM 23.1 CHACLACAYO - LIMA
LEIGH VELEZ CARLOS ROLANDO	10078650104	MIRAFLORES - LIMA
LOTERIAS DEL PERU S.A	20517099181	MAGDALENA DEL MAR - LIMA
CENTRO DE ASESORAMIENTO & CAPACITACION EMPRESARIAL RIVADENEIRA & ASOCIADOS S.A.C	20487434982	JOSE LEONARDO ORTIZ N°146 LAMBAYEQUE - CHICLAYO
NEGOCIOS MADERABLES ROBINSON E.I.R.L	20393340542	JR. BUENOS AIRES N°390 ATALAYA - UCAYALI
SERCO S.R.L	20174297283	MZ. E LOTE 8 URB. LAS MERCEDES - PIURA
INVERSIONES PAPI JULIO S.A.C	20536748874	LIMA - SURQUILLO
INVERSIONES Y NEGOCIOS INTERNACIONALES GROUP S.A	20536330641	MIRAFLORES - LIMA
QUINTA COLUMNA S.A.C	20503971900	
ORICA CHEMICALS PERU S.A.C	20260733916	LIMA
J.G FARJE VERGARAY	10083829791	MIRAFLORES - LIMA
CARFER INDUSTRIAL S.AC	20526906501	CUZCO
QUALITY STORE S.A.C	20466814360	LIMA
TECNOSANITARIA S.A	20203645563	LIMA
GREEN PERU S.A	20397680038	LIMA

**ANEXO N° 12:
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**

PARTIDAS	2014	2015
	MONTO	MONTO
ACTIVOS		
Caja y Bancos	19,291	40,970
TOTAL DE ACTIVO CIRCULANTE	19,291	40,970
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	151,819	182,823
Depreciación Acumulada	-88,611	-115,861
TOTAL DE ACTIVO FIJO	63,208	66,962
Activo Diferido	20,414	15,165
TOTAL DE ACTIVO	102,913	123,097
PASIVO Y CAPITAL		
Tributos por pagar(ONP-ESSALUD)	193	215
Remuneraciones y Particip por pagar	0	383
TOTAL PASIVO CIRCULANTE	193	598
TOTAL PASIVO	193	598
Capital	59,780	59,780
Resultados Acumulados	22,221	42,940
Utilidad del Ejercicio	20,719	19,779
TOTAL CAPITAL CONTABLE	102,720	122,499
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	102,913	123,097

Estado de Resultados		%
	2014	2015
Ventas Netas o Ingresos por Servicios	539750	415576
Ventas Netas	539750	415576
Costo de Ventas	-372817	-284716
Utilidad Bruta	166933	130860
Gastos de Ventas	-82400	-58998
Gastos de Administración	-54934	-39333
Utilidad Operativa	29599	32529
Gastos Financieros		-5058
Utilidad antes de Participaciones	29599	27471
Utilidad antes del Impuesto	29599	27471
Impuesto a la Renta	-8880	-7692
Resultado del Ejercicio	20719	19779