

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN



TESIS

**EL CONTROL INTERNO BAJO LA METODOLOGÍA COSO Y LA
COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS HOTELERAS DE LA REGIÓN
PUNO PERIODOS 2016- 2017**

PRESENTADA POR:

DANITZA MILAGROS ALANYA ARCE

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGISTER SCIENTIAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN

MENCIÓN EN AUDITORÍA INTEGRAL

PUNO, PERÚ

2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN
TESIS



**EL CONTROL INTERNO BAJO LA METODOLOGÍA COSO Y LA
COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS HOTELERAS DE LA REGIÓN
PUNO PERIODOS 2016- 2017**

PRESENTADA POR:

DANITZA MILAGROS ALANYA ARCE

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGISTER SCIENTIAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN

MENCIÓN EN AUDITORÍA INTEGRAL

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRESIDENTE

Dr. JUAN MOISES MAMANI MAMANI

PRIMER MIEMBRO

Dr. MARIO SILVA DUEÑAS

SEGUNDO MIEMBRO

M.Sc. REYNALDO ALCÓS CHURA

ASESOR DE TESIS

Dr. EDGARDO PINEDA QUISPE

ÁREA: Administración
TEMA: Control Interno
LÍNEA: Gestión Empresarial

Puno, 22 de mayo de 2019

DEDICATORIA

A Dios por su presencia en mi vida...¡Para ti, hasta la noche brilla como la luz del sol!

(Salmo 139:12)

A mi madre Rosalía, como testimonio de amor e infinita gratitud, por mi formación profesional y valores morales, porque sin escatimar esfuerzo alguno dedicó gran parte de su vida para formarme.

A mi abuelita Celestina, por todo el amor y tiempo dedicado al cuidado de mí persona.

A Janeth y Mariela mis compañeras de vida.

AGRADECIMIENTOS

- A la Universidad Nacional del Altiplano, por la oportunidad de crecimiento profesional, a los Docentes de la Maestría en Contabilidad y Administración por los conocimientos y enseñanzas impartidas a lo largo de mis estudios y en especial a mi asesor Dr. Edgardo Pineda Quispe y miembros del jurado Dr. Juan Moises Mamani Mamani, Dr. Mario Silva Dueñas y M.Sc. Reynaldo Alcos Chura por sus valiosos aportes en el presente trabajo.
- A todas las personas que con su apoyo incondicional impulsaron la culminación de este trabajo; toda mi gratitud a ustedes.



ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE DE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE ANEXOS	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. Marco teórico	3
1.1.1. Control interno.....	3
1.1.2. Competitividad	12
1.2. Antecedentes	17
1.2.1. Antecedentes Internacionales	17
1.2.2. Antecedentes Nacionales	20
1.2.3. Antecedentes Regionales	22

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Identificación del problema	24
2.2. Enunciado del problema	27
2.2.1. Problema general	27
2.2.2. Problemas específicos	27
2.3 Justificación	27
2.4. Objetivos.....	28

2.4.1. Objetivo general	28
2.4.2. Objetivos específicos.....	28
2.5. Hipótesis.....	28
2.5.1. Hipótesis general	28
2.5.2. Hipótesis específicas	29
2.6. Operacionalización de variables	29

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Lugar de estudio.....	31
3.2. Población y Muestra	31
3.3. Muestra	32
3.4. Método de investigación.....	34
3.4.1. Métodos, materiales, equipos e insumos	34
3.4.2. Técnicas e instrumentos para recolección de datos	35

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis e interpretación de resultados	43
4.1.1. Nivel de desarrollo del control interno bajo la metodología COSO en la gestión empresarial hotelera de la región Puno en los periodos 2016-2017.....	43
4.1.2. Nivel de competitividad logrado en la gestión empresarial hotelera de la región Puno en los periodos 2016-2017	53
4.1.3. Nivel de competitividad logrado en la gestión empresarial hotelera de la región Puno a través de la satisfacción de los huéspedes que hicieron uso del servicio	63
4.1.4. Propuesta de lineamientos de control interno para una alta competitividad en las empresas hoteleras de la región de Puno.....	69
4.2. Contrastación de hipótesis	74
4.2.1. Contrastación hipótesis general	74
4.2.2. Contrastación hipótesis específicas	77

4.3. Discusión.....	80
CONCLUSIONES	84
RECOMENDACIONES.....	86
BIBLIOGRAFÍA	88
ANEXOS	97

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
1. Población de establecimientos hoteleros	31
2. Población total de Huéspedes de los hoteles	32
3. Muestra de Establecimientos de Hospedaje.....	32
4. Muestra Huéspedes Hoteles.....	33
5. Distribución de la muestra de huéspedes	33
6. Escala del Coeficiente de correlación de Karl Pearson	35
7. Escala de Medición- Control Interno.....	37
8. Escala de Medición Competitividad Hotelera	40
9. Escala de Medición de la Competitividad- Perspectiva del huésped.....	41
10. Nivel de desarrollo del componente ambiente de control.....	43
11. Nivel de desarrollo componente Valoración del riesgo.....	45
12. Nivel de desarrollo del componente actividades de control	47
13. Nivel de desarrollo del componente Sistemas de información.....	49
14. Nivel de desarrollo del componente seguimiento del control.....	50
15. Nivel de desarrollo del control interno por categoría hotelera	52
16. Nivel de desarrollo de los componentes del control interno según categoría.....	52
17. Nivel de desarrollo área: planeamiento estratégico	53
18. Nivel de desarrollo dimensión: cadena de valor	54
19. Nivel de desarrollo dimensión: aseguramiento de la calidad	55
20. Nivel de desarrollo dimensión: Merchandising	56
21. Nivel de desarrollo dimensión: Finanzas.....	57
22. Nivel de desarrollo dimensión: Talento humano	59
23. Nivel de desarrollo dimensión: Gestión ambiental.....	60
24. Nivel de desarrollo dimensión: Sistemas de información	61
25. Nivel de desarrollo de la competitividad por categoría hotelera	62
26. Nivel de desarrollo de los factores de la competitividad según categoría hotelera .	62
27. Nivel de desarrollo de la competitividad por categoría hotelera - huéspedes	68
28. Tabla de contingencia control interno y competitividad	75
29. Correlación de Pearson entre las variables Control Interno y Competitividad de las empresas hoteleras de la Región Puno.....	76
30. Nivel de desarrollo del control interno	78

31. Comparación de Medias	78
32. Nivel de Competitividad de los hoteles de la Región Puno.....	79
33. Comparación de medias del nivel de competitividad	79
34. Nivel de desarrollo de la competitividad- Huéspedes	80
35. Comparación de medias Competitividad- Huéspedes	80

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
1. Definiciones de Control Interno	4
2. Los elementos del control interno.....	5
3. Cubo COSO	8
4. Factores de riesgo internos y externos	9
5. Principios del control interno.....	11
6. Indicadores de competitividad	13
7. Determinantes de la competitividad	15
8. Relación del Control Interno COSO y la competitividad	16
9. Modelo de Madurez del Sistema de Control Interno- C.G.R.C.R.-.....	35
10. Estructura Instrumento Variable Control Interno	36
11. Ficha Técnica Mapa de Competitividad-BID.- Modificado	39
12. Estructura Instrumento : Variable Competitividad.....	39
13. Ficha técnica: Encuesta a huéspedes	40
14. Nivel de desarrollo del componente ambiente de control en las empresas hoteleras de la región Puno.	44
15. Nivel de desarrollo del componente valoración del riesgo en las empresas hoteleras de la región Puno.	45
16. Nivel de desarrollo del componente actividades de control en los hoteles de la región de Puno	47
17. Nivel de desarrollo del componente Sistemas de Información.....	49
18. Nivel de desarrollo del componente Seguimiento del control en las empresas hoteleras de la región Puno.....	51
19. Nivel de desarrollo dimensión: planeamiento estratégico	53
20. Nivel de desarrollo dimensión: cadena de valor	54
21. Nivel de desarrollo dimensión: aseguramiento de la calidad	56
22. Nivel de desarrollo dimensión: Merchandising	57
23. Nivel de desarrollo dimensión: Finanzas.....	58
24. Nivel de desarrollo dimensión: Talento humano	59
25. Nivel de desarrollo dimensión: Gestión ambiental.....	60
26. Nivel de desarrollo dimensión: Sistemas de información	61
27. Satisfacción con la atención a requerimientos y tiempo de respuesta.	63

28. Satisfacción con la ubicación, equipamiento e infraestructura del hotel	64
29. Satisfacción con la seguridad en el hotel	64
30. Satisfacción con la organización y estandarización del servicio	65
31. Satisfacción con la relación precio – calidad.....	65
32. Disposición a recomendar el hotel a familiares, amistades y conocidos	66
33. Satisfacción con la promoción de las empresas hoteleras	66
34. Satisfacción con la capacitación del personal.....	67
35. Satisfacción con las estrategias medio ambientales.....	67
36. Satisfacción con la información sobre servicios y productos	68
37. Dispersión de las variables control interno y competitividad.....	77

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
1. Relación de hoteles de la región Puno	98
2. Matriz de consistencia	99
3. Cuantificación de la validez cuestionario control interno C.G.C.R.- Modificado....	102
4. Cuantificación de la validez de contenido competitividad empresarial	103
5. Cuantificación de la validez de contenido - Competitividad Huéspedes.....	105
6. Resumen procesamiento de los casos- análisis de confiabilidad	106
7. Encuesta -Control Interno	107
8. Encuesta Competitividad	112
9. Encuesta competitividad- Huéspedes	116
10. Encuesta Competitividad Huéspedes- Inglés.....	117
11. Propuesta de ficha de proceso.....	118
12. Propuesta de Matriz de identificación de riesgos	119
13. Indicadores de control de gestión hotelera	120

RESUMEN

La Región de Puno considerada uno de los principales destinos turísticos del país, alberga una gran cantidad de empresas hoteleras las cuales dado el contexto económico buscan la competitividad en su gestión, la misma que erróneamente se considera que principalmente proviene de factores externos. En la actualidad el control interno es visto como un instrumento de supervivencia de las empresas mas no como uno que contribuya a mejorar la competitividad empresarial. El objetivo de la investigación fue determinar el grado de correlación que existe entre el control interno en el marco de la metodología COSO y la competitividad de las empresas hoteleras de nuestra región. La hipótesis fue que existe un grado de correlación alto y de tipo directo entre ambas variables. El diseño de investigación de tipo no experimental, transeccional correlacional, la técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento cuestionario. La muestra estuvo conformada por 27 establecimientos hoteleros; los resultados se analizaron en los niveles descriptivo e inferencial para establecer en un primer momento el nivel alcanzado y luego la relación entre las variables, lográndose demostrar que asumir políticas y procedimientos de control interno en la gestión de la actividad hotelera, contribuye a mejorar la competitividad de la empresas hoteleras en el mercado. El resultado obtenido en la prueba estadística fue de $r= 0.929$ aceptando la hipótesis alterna, que entre las variables control interno y competitividad existe una correlación alta y directa.

Palabras clave: Competitividad, control interno, COSO, empresa y gestión.

ABSTRACT

The Region of Puno, considered one of the main tourist destinations in the country, hosts a huge number of hotel companies which, given the economic context, seek competitiveness in their management, which is erroneously considered be mainly due to external factors. Currently, internal control is seen as an instrument for the survival of companies, but not as one that contributes to improving business competitiveness. The objective of the research was to determine the degree of correlation that exists between internal control in the framework of the COSO methodology and the competitiveness of hotel companies in our region. The hypothesis was that there is a high degree of correlation and direct type between both variables. The non-experimental research design, transectional correlation, the technique used was the survey and the questionnaire instrument. The sample consisted of 27 hotel establishments; the results were analyzed at the descriptive and inferential levels to establish at first the level reached and then the relationship between the variables, being able to demonstrate that to assume policies and procedures of internal control in the management of the hotel activity, contributes to improve the competitiveness of the hotel companies in the market. The result obtained in the statistical test was $r = 0.929$ accepting the alternative hypothesis, that between the internal control and competitiveness variables there is a high and direct correlation.

Keywords: Company, competitiveness, COSO, Internal control and management.

INTRODUCCIÓN

El control interno actualmente posee una notable importancia dentro de las empresas debido a mayores exigencias del mercado, siendo necesario ser más competitivo en su desempeño para el logro de los objetivos empresariales. El sector turismo; específicamente el sector hotelero demanda la diferenciación como estrategia para sobresalir en el mercado, la competitividad lograda a través de un adecuado control interno permite a las empresas posicionarse convenientemente en el mercado. En este contexto la presente investigación se orientó a resaltar la importancia de la aplicación del control interno en las empresas hoteleras para lograr la competitividad en el mercado disminuyendo los riesgos, fraudes e incrementando la eficiencia tanto administrativa como operativa.

A lo largo de los años se desarrollaron varias metodologías para la implementación del control interno, siendo una de ellas la planteada por el informe del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission con su sigla COSO que consta de cinco componentes para el control interno organizacional siendo estos el ambiente de control, la evaluación del riesgo, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y las actividades de supervisión; de aplicación a todas las organizaciones independientemente del tamaño, estructura y naturaleza de su actividad para brindar seguridad razonable en el cumplimiento de sus objetivos. De la misma manera la competitividad de cada empresa involucra factores tanto externos como internos, en los últimos tenemos a la planeación estratégica, la cadena de valor, la calidad, finanzas, merchandising, talento humano, gestión ambiental y los sistemas de información planteados por el Banco Interamericano de Desarrollo en el mapa de la competitividad, la convergencia de ambas contribuyen a mejorar la eficiencia de la gestión de las empresas en general.

Para la investigación de ambas variables el presente trabajo se organizó de la siguiente manera:

Capítulo I presenta la revisión de la literatura para la cual se consultó diversas fuentes bibliográficas relacionadas a las variables de investigación así como también se consideran los antecedentes tanto regionales, nacionales como internacionales referidas al control interno y la competitividad empresarial.

Capitulo II se realizó el planteamiento del problema de investigación contextualizando el problema referido al control interno y la competitividad en el sector hotelero, continuando con el enunciado del problema, la justificación, los objetivos y la hipótesis de investigación.

Capitulo III Materiales y métodos se desarrolló la metodología de la investigación especificándose el diseño de investigación y la caracterización de la investigación, eligiéndose la prueba estadística de correlación de Pearson para la prueba de hipótesis. Se identificó la población y muestra siendo los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas, se definieron las técnicas e instrumentos para la recolección de datos para cada objetivo específico con su respectiva validación y confiabilidad . En otro apartado se explica el plan de tratamiento de datos, análisis e interpretación de resultados.

Capitulo IV Resultados y discusión, donde se presentaron los principales hallazgos de la investigación tanto en el nivel descriptivo como inferencial a través de tablas de sistematización de datos que se obtuvieron con la aplicación de los instrumentos a los gerentes de los hoteles de la región de Puno, así como la contrastación de las hipótesis, finalizando con la presentación de las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y los respectivos anexos .

CAPÍTULO I

REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. Marco teórico

1.1.1. Control interno

Las organizaciones presentan características particulares relacionadas con su tamaño, complejidad y los diferentes procesos que implican su operatividad así como el logro de sus metas; la planificación, ejecución y supervisión constituyen funciones del proceso administrativo necesarias para guiar la gestión empresarial, el control es parte de dichos procesos e integra los mismos permitiendo un adecuado funcionamiento, supervisando su comportamiento y aplicabilidad, constituyendo una herramienta útil para la gestión.

El control, considerado por mucho tiempo como un componente más, una carga inevitable en las empresas; constituye en la actualidad según Manco (2014) un proceso que permite garantizar el desempeño organizacional desde diversos ámbitos orientando el logro de objetivos. Eslava (2013) lo define como el ejercicio de poder necesario para controlar los procesos o recursos; por lo tanto se refiere la aplicación de la planificación organizacional y metodologías. (Mantilla ,2005)

En ese sentido a fines del siglo XIX surge la preocupación por sistematizar el control, surgiendo el control interno como herramienta cuya función primordial es evaluar la eficiencia de las operaciones de contabilidad, finanzas, administrativas y de gestión de las empresas” (Ramón, 2004); la extensión el concepto de control es amplio al abarcar la totalidad de aspectos de una empresa y a su vez se direcciona hacia objetivos puntuales. (Coopers y Lybrand , 1997); debido a este carácter amplio para su aplicación requiere un conjunto de normas, principios e instrumentos aplicados

por los trabajadores de la empresa. Según Fonseca (2011) el control interno puede ayudar al logro de rentabilidad, mejorar el rendimiento, prevenir la sustracción o detrimento de los recursos; permitiendo obtener información financiera confiable; así mismo favorece a la imagen empresarial al garantizar el cumplimiento de leyes y normas.

Muchos otros autores definieron el Control Interno desde diferentes enfoques; Mendivil (2010) lo define como un sistema estructurado como un todo conformado por procedimientos implementados y el personal, que promueve la adherencia a las políticas organizacionales. (Alvarado y Tuquiñahui, 2011); entre otras definiciones tenemos:

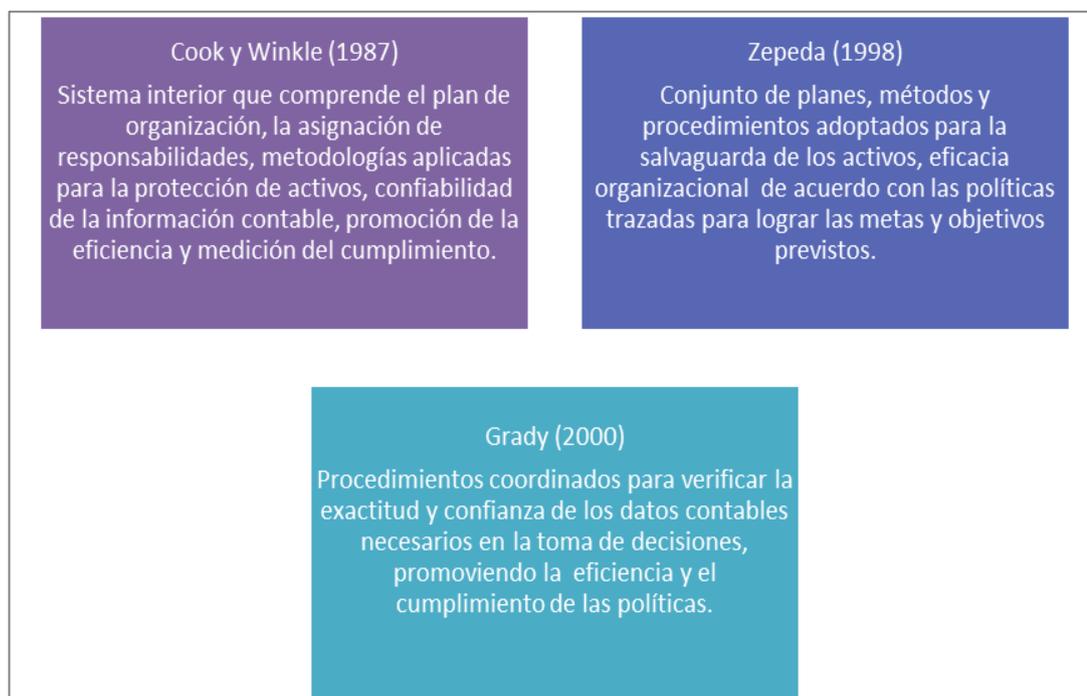


Figura 1. Definiciones de Control Interno

El control interno en la totalidad de su definición según Fernandez, Planas y Joya (2012):

- Es un proceso utilizado para la consecución de un fin, no un fin en sí mismo.
- Llevado a cabo por personas, no se refiere solo manuales y documentos sino de personas que integran la empresa.
- Solo puede aportar un grado de seguridad razonable no la seguridad total.
- Está pensado para facilitar la consecución de objetivos. (Coopers y Lybrand , 1997)

En consecuencia el control interno está conformado por:

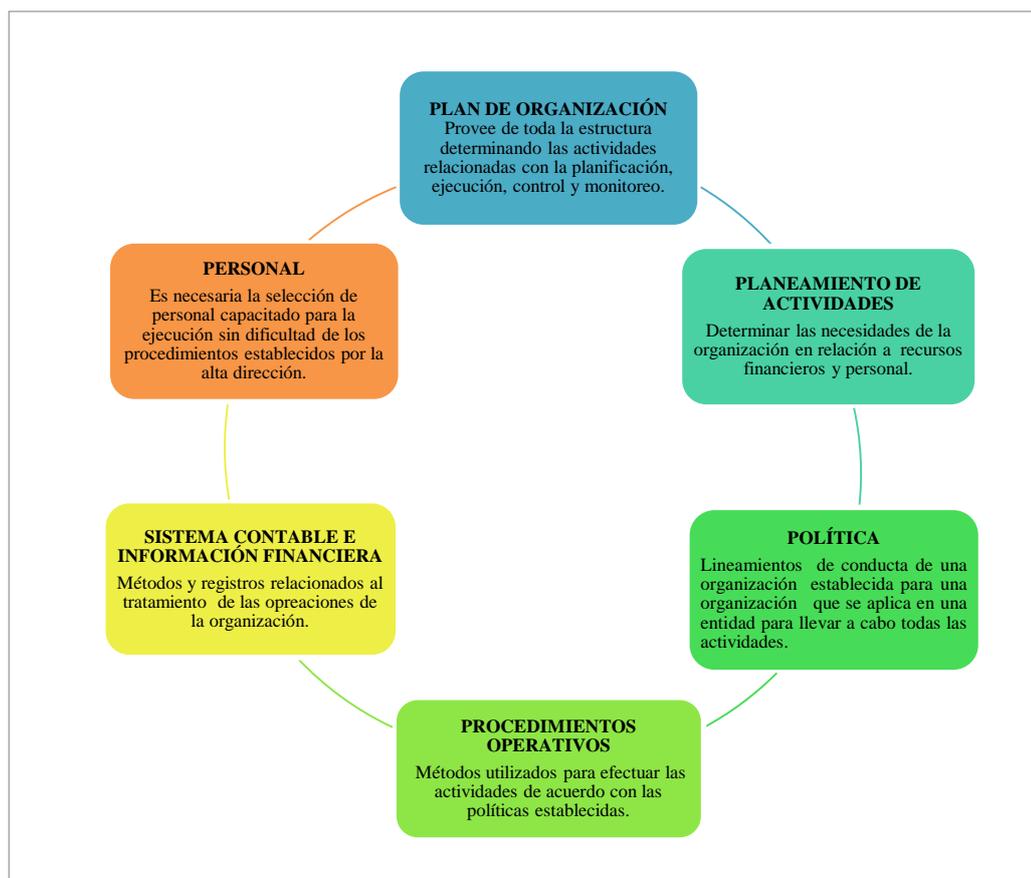


Figura 2. Los elementos del control interno

Fuente: Ramón (2004)

Por otro lado tenemos los objetivos del control en las empresas según Mantilla (2013):

- a) **Objetivos de gestión:** Control operativo y de estrategias
- b) **Objetivos de información:** Control de los procesos informativos financieros y contables
- c) **Objetivos funcionales:** Control de los resultados de la finanzas y economía.
- d) **Objetivos sociales:** Control de responsabilidad social hacia agentes externos relacionados con la empresa.

Estos objetivos tienen características propias que los diferencia y a su vez interrelaciona permitiendo sistematizarlas según los requerimientos de las áreas con la finalidad de lograr siete aspectos importantes según Ramón (2004) :

- Obtener información financiera oportuna, confiable y suficiente.

- Obtener de la información técnica no financiera.
- Proteger y optimizar el uso y conservación de los bienes propiedad de la empresa.
- Promover el logro de objetivos de forma eficiente.
- Generar conciencia de control.
- Asegurar el cumplimiento del marco legales y reglamentario.
- Lograr la eficiencia del personal.

Según Rom (2011), se debe considerar para implantar el control interno aspectos empresariales como el tamaño, la cultura organizacional; es así que la utilidad de la metodología del control interno implementada dependerá de cuan clara y adaptable sea esta a los cambios del entorno, eficaz en relación a la oportunidad, eficiente en su costo, objetiva y consistente. Siendo importante identificar las metas que permitirán medir este desempeño, la calificación de la eficiencia, eficacia y economía de la empresa.(Santillana, 2003)

En las últimas décadas se desarrollaron muchas metodologías para la implantación del control interno en las empresas presentando cada una características particulares siendo las más aplicadas la metodología COSO, COBIT, SAC entre otros.

El inicio del siglo XXI estuvo marcado por los escándalos financieros acontecidos en Europa y Norteamérica remeciendo el sector (Fonseca, 2011); COSO surge como un respuesta a esta preocupación (Melini, 2005) unificando los conceptos y procedimientos existentes. El Marco metodológico COSO fue elaborado por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission emitiéndose un total de tres informes: COSO I publicado el primer informe en 1992 (Coopers y Lybrand, 1997) donde se integraron las diferentes definiciones de control interno en solo una que involucra la eficacia y eficiencia en las actividades, la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento del marco normativo, estando conformada por cinco componentes: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y la supervisión. El 2004 se publica el informe COSO II conocido como COSO ERM como respuesta urgente a los problemas financieros acontecidos en los Estados Unidos brindando un enfoque diferente de prácticas de control interno, enfocándose en gestionar los riesgos como una herramienta para identificar, evaluar y gestionar el riesgo, dando importancia a la anticipación, es necesario resaltar que COSO ERM no sustituye a COSO I, siendo

un complemento que permite mejorar la implantación y desarrollo de control interno permitiendo que las empresas puedan visualizar el riesgo en su dimensión, planteando ocho componentes del control interno: ambiente de control, establecimiento de objetivos, identificación de eventos, evaluación de riesgos, respuesta a los riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión. El 2013 se publica la tercera versión COSO 2013 retomándose los cinco componentes de COSO I, estableciendo 17 principios referidos a los componentes que sirven para establecer el control interno efectivamente, que es necesario implementar en toda empresa.

La metodología COSO es el conjunto de técnicas y principios enfocados en garantizar la eficiencia de la gestión en las organizaciones, en consecuencia el control interno constituye el proceso que integra y facilita la gestión de la empresa mas no como un mecanismo aislado que la obstaculiza. (Coopers y Lybrand, 1997) En efecto según Fonseca (2011) COSO establece los criterios que requieren las empresas para lograr la efectividad en su gestión, identificando riesgos y evaluando oportunamente los mecanismos de control interno; a través de un plan estratégico enfocado en los resultados esperados. (Cuellar, 2009)

La seguridad que proporciona la metodología COSO se enmarca en un nivel razonable mas no absoluto, frente a los riesgos que pueden asumir las empresas, riesgos que varían según su sector. Los niveles de responsabilidad en el marco integrado COSO involucran a todo el personal, siendo los principales responsables el nivel estratégico (directores, administradores, gerentes), seguidos por el nivel táctico (jefes de área) responsables supervisar las actividades y en el tercer nivel, operativo, se encuentra el personal que realizan sus funciones en el marco del control interno de la empresa. Los objetivos del control interno en la metodología COSO según Cuellar (2009) :

- La eficacia y eficiencia de las operaciones.
- La confiabilidad de la información financiera.
- El cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Generalmente la metodología COSO es representada como una estructura tridimensional similar al cubo RUBIK conformada por objetivos, componentes y factores que interactúan entre si. (Coopers y Lybrand, 1997)



Figura 3. Cubo COSO

Fuente: <http://auditoriadegestioncoso1.blogspot.com>

Como se observa en la figura 3, conforman el control interno cinco componentes que se interrelacionan con las áreas, funciones y procesos de la empresa. La metodología COSO puede aplicarse a grandes como también pequeñas empresas; según lo requerido se implantaran sistemas menos formales y estructurados igual de efectivos. Estos componentes son ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y monitoreo; considerándose como un conjunto de normas necesarias para medir la efectividad del control interno (Gonzales y Cabrale, 2010) y siendo los siguientes:

- a) **Ambiente de control:** Componente que permite tener garantía del sistema de control estableciendo pautas de comportamiento, estructura organizacional es la base y soporte de los demás componentes (Cuellar, 2009); incluye la integridad, ética y personal (Perez, 2007), así como las políticas de los directivos para influenciar el control en el personal (Betancur y Lopez, 2007). El ambiente de control según Estupiñan (2006) y Cuellar (2009) está conformado por los siguientes factores:
- Integridad y ética

- Competencia profesional
 - Atmosfera de confianza mutua
 - Filosofía y estilo de dirección
 - Estructura, plan organizacional, reglamentos y manuales de procedimiento
 - Delegación de autoridad y asignación de responsabilidad
 - Políticas y prácticas en materia de recursos humanos
- b) **Evaluación de los riesgos:** Perdomo (2004) manifiesta que las organizaciones enfrentan riesgos tanto internos como externos, siendo necesario determinar las actividades para la identificación, análisis y tratamiento de riesgos, según Castañeda (2013) permite incrementar la probabilidad de éxito y aminorar las consecuencias de no alcanzarlo (Orellana, Gaete y Gaete, 2002). Las empresas deben tomar conocimiento y abordarlos (Coopers y Lybrand., 1997), así también Eslava (2013) enfatiza que la evaluación de riesgos es de carácter preventivo y debe considerarse en la planeación empresarial; los principales factores de riesgo son:

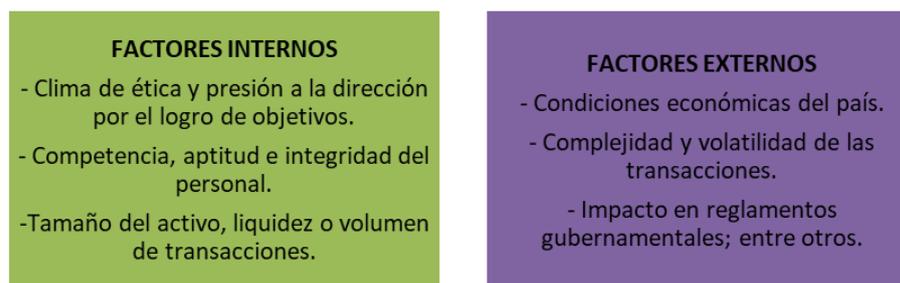


Figura 4. Factores de riesgo internos y externos

Fuente: Eslava (2013)

- c) **Actividades de control:** Dependen del tipo de empresa, siendo necesario programar actividades diarias específicas que garanticen el cumplimiento de lo planificado y permitan lograr objetivos establecidos (Castañeda, 2013), estas actividades se establecen de acuerdo a los riesgos identificados en el anterior componente; mitigándolos a través de la implementación de políticas y procedimientos que brinden una seguridad razonable; debiendo aplicarse en todos los niveles (estratégico, administrativo, funcional).
- d) **Información y comunicación:** Como afirma (Castañeda, 2013) el componente de información y comunicación está relacionado con los procesos, aplicados a todo el ciclo productivo (administrativo y operativo), para proporcionar información suficiente y oportuna para la toma de decisiones y en consecuencia

para el control de la organización. La gestión de organizaciones requiere un constante suministro de información la cual debe ser identificada, recopilada y transmitida para la realización de sus actividades así también la toma de decisiones requiriendo enfocar los esfuerzos en el desarrollo de un sistema que permita dar fluidez a la información de forma oportuna facilitando y contribuyendo el cumplimiento de las responsabilidades (Veraz, 2013). Su efectividad dependerá del nivel de integración de este componente a cada nivel de la gestión organizacional para lo cual consta de:

- **Información:** La información para garantizar su contribución a una gestión eficiente y eficaz a través del cumplimiento de las metas planteadas debe ser periódica y pertinente. Así también debe captarse, procesarse y transmitirse de forma que se garantice su accesibilidad por parte de todo el personal involucrado. (Alvarado y Tuquiñahui, 2011).
 - **Comunicación:** Parte fundamental de todo sistema de información; permite que el flujo de la información en toda la empresa principalmente la relacionada a las actividades de control y gestión. (Alvarado y Tuquiñahui, 2011)
- e) **Supervisión o seguimiento:** Todo proceso requiere supervisión constante para identificar los riesgos proponer oportunamente las modificaciones pertinentes en relación la circunstancia. COSO indica que las organizaciones deberán definir el recurso humano que llevará a cabo las actividades de supervisión, el procedimiento y método como también las actividades de información (comunicación) de las evidencias detectadas (Castañeda, 2013) a los niveles superiores en primera instancia y posteriormente a todo el personal para la retroalimentación. (Perez, 2007)

El informe COSO plantea principios que deben ser aplicados por las organizaciones para llevar a cabo las acciones de control interno garantizando la seguridad razonable y eficiencia de su gestión siendo los siguientes:

COMPONENTE	PRINCIPIOS
Ambiente de Control	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los directivos ejercen la supervisión del desempeño del control interno a través de las unidades que se establezca para tal efecto 2. Los directivos de la empresa deben mostrar una actitud de respaldo y compromiso con la integridad, los valores éticos, las normas de conducta y la prevención de irregularidades administrativas y fraude. 3. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alineación con los objetivos de la organización 4. La dirección establece, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos, preservación de la integridad, fraudes y rendición de cuentas de los resultados alcanzados.
Evaluación de riesgos	<ol style="list-style-type: none"> 1. La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados. 2. La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar. 3. La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos. 4. La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno llevando a cabo acciones de documentación y comunicación de la información sobre los riesgos.
Actividades de control	<ol style="list-style-type: none"> 1. La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos. 2. La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos. 3. La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica, incluyen la documentación y comunicación como parte de las actividades de control.
Información y comunicación	<ol style="list-style-type: none"> 1. La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno. 2. La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno. 3. La organización establecer controles pertinentes para que los sistemas de información garanticen razonablemente la calidad.
Supervisión o Seguimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. La organización promueve el liderazgo para la supervisión del control interno asumido por los directivos, involucrando la participación activa de los trabajadores. 2. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento. 3. La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.

Figura 5. Principios del control interno.

Fuente: Barragán, Bueno y Meléndez (2016)

La importancia del Control Interno según Rom (2011) radica en ser la base y estructura que da soporte a la gestión organizacional, brindando un ambiente adecuado para que la empresa se pueda focalizar en el negocio propiamente dicho y tener un desempeño eficiente que le permita maximizar los beneficios.

1.1.2. Competitividad

La competitividad posee muchas dimensiones por lo que se dificulta connotarle una definición específica, existiendo diversos enfoques para su análisis así como indicadores relacionados con su medición. (Flores, 2008); respecto a este punto Cabrera, López, y Ramírez (2011) señalan que la competitividad empresarial posee varias definiciones, dificultándose el hallar una que unifique cada una de estas concepciones. La competitividad se presenta en el nivel macro (nación), meso (región) y micro(empresa) (Cervantes, 2005), para efectos de esta investigación se asume el último nivel; entendiendo a la competitividad como aquella estrategia aplicada en una empresa que le permite captar clientes y mantenerlos como propios.

(Rubio y Aragón, 2006) coinciden al definir a la competitividad como la capacidad que poseen las empresas que en un entorno de rivalidad obtienen un rendimiento o desempeño por encima de su competencia. Solleiro y Castañón (2005), señalan que este desempeño relacionado con la competitividad empresarial depende principalmente de su capacidad para gestionar eficientemente los factores o internos que por sus características están bajo su control.

La competitividad está relacionada con la excelencia y eficiencia es así que se considera que una empresa es competitiva cuando puede ofrecer productos (tangibles) y servicios (intangibles) con calidad. Al respecto Romo y Musik (2005) mencionan que la competitividad empresarial se obtiene por la aplicación de métodos en los procesos de producción y organización adecuados cuyos resultados se manifiestan en la relación precio y calidad. Laplane (1995) menciona que para ser competitiva una empresa requiere de elementos internos los cuales están en su poder de decisión y permiten desarrollar estrategias diferenciadoras frente a la competencia, así también indica la existencia de factores estructurales que no dependen en su totalidad de la empresa relacionados con el entorno competitivo empresarial y los factores externos. La literatura muestra indicadores internos de las organizaciones que denotan la competitividad de estas:



Figura 6. Indicadores de competitividad

Berumen (2006) identifica como indicadores de competitividad de las organizaciones al precio, costos y la calidad de los productos. Existen numerosos modelos que permiten determinar si una organización es competitiva; el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) desarrolló el mapa de competitividad aplicado al diagnóstico de las empresas que consta de nueve áreas cuya interacción e interrelación al relacionarse entre ellas incrementan el desempeño de las empresas. (Martínez y Álvarez, 2006)

- a) **Planeación Estratégica:** Ortega (2011) considera que es el proceso permanente que consiste en analizar los objetivos y resultados obtenidos en la empresa, aplicar estrategias de corrección, tomando en cuenta fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, así también se deben determinar las acciones futuras que permitan el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La planificación constituye una característica importante en las empresas competitivas siendo principalmente en el corto y mediano plazo permitiendo aplicar políticas pertinentes relacionadas con la dirección, administración, gestión y control. (Saavedra, Milla y Sánchez, 2013)
- b) **Producción y aprovisionamiento:** Martínez y Álvarez (2006) definen la producción como el proceso a través del cual se crean los bienes y servicios. La competitividad empresarial parte de estos dos procesos; dependiendo del tipo de empresa; siendo necesaria para ser considerada competitiva la constante

- innovación de ambos procesos a través de la incorporación de tecnología , actualización de maquinaria y entrenamiento del personal involucrado en su operación. (CEIM, 2001)
- c) Aseguramiento de la calidad: Implica un conjunto de actividades desarrolladas con el fin de garantizar que la oferta de bienes o servicios sea cero defectos , cumpliendo con la satisfacción de los clientes (Martínez y Álvarez, 2006). Los clientes actuales demandan calidad en los productos o servicios, Saavedra et al. (2013) la implementación de la calidad como sistema representa un costo elevado, que según Rubio y Aragón (2002) requiere de orientar al cliente, la planificación en el compromiso, información oportuna y el liderazgo directivo.
 - d) Comercialización: Consiste en llevar el producto o servicio del productor al consumidor final, teniendo como fin aumentar la participación de la empresa en el mercado (Martínez y Álvarez, 2006). Para esto las empresas deben considerar dos aspectos: necesidad y expectativa del cliente como medio de satisfacción eficiente de dichas necesidades. (Saavedra et al., 2013)
 - e) Contabilidad y finanzas: Conjunto de actividades importantes en la toma de decisiones que generan y proveen de información a la empresa para esta actividad, información que sirve para proyectar a futuro los aspectos financieros de las empresas (Zeballos, 2001). La competitividad demanda de las empresas la planificación financiera a corto plazo que les permita determinar ratios como la liquidez, solvencia, rentabilidad que permitan evitar o disminuir el riesgo de inoperatividad. (Saavedra et al., 2013)
 - f) Recursos humanos: La competitividad empresarial está relacionada con los conocimientos, aptitudes, capacidad, nivel de preparación y destrezas del personal y la incidencia que estos tengan en su desempeño laboral (Maria Saavedra et al., 2013). La gestión eficiente de los recursos humanos se presenta como una estrategia empresarial que adecuadamente planificada y desarrollada propicia la activa colaboración de los trabajadores de todas las áreas de la empresa. (Estrada, 2010).
 - g) Gestión ambiental: Actualmente las empresas buscan mejorar su imagen corporativa frente a la sociedad, la responsabilidad ambiental permite mejorar este aspecto (Martínez y Álvarez, 2006). Prácticas ambientales como la eficiencia en el uso de recursos (energía, agua), control adecuado del uso de productos químicos limitando solo al uso de lo necesario, incorporación de los

costos ambientales constituyen acciones que permitirán disminuir los efectos de la actividad empresarial en el ambiente.

- h) **Sistemas de información:** Las labores operativas de las empresas requieren el respaldo de la información, por lo que es necesario que las empresas desarrollen una estructura que permita sistematizar la información que permita garantizar la competitividad de las empresas (Martínez y Álvarez, 2006), que contribuya a facilitar la labor de la gerencia brindando información adecuada para la toma de decisiones. (Saavedra et al., 2013)



Figura 7. Determinantes de la competitividad

Según lo detallado se observa que el control interno favorece la competitividad de las organizaciones que lo implementan incrementando la eficiencia en los procesos y en su organización. La competitividad se compone de dos factores externos e internos los cuales deben ser cuidadosamente analizados para gestionar oportunamente y mejorar las condiciones de las empresas identificando las mejores estrategias como el liderazgo en costos, calidad y flexibilidad, las cuales deben tomarse en cuenta al diseñar e implantar el sistema de control interno. El control interno debe relacionarse con los objetivos y estrategias solo así su implementación contribuirá a mejorar los procesos y el uso recursos lo que incrementará la eficiencia empresarial. El control interno constituye respuesta eficaz a los diversos requerimientos externos tanto del mercado como de la competencia.

El entorno cada vez más competitivo plantea exigencias que enfrenta a las empresas al reto de tener que realizar análisis permanentes y asumir cambios constantes .El control interno permitirá que este proceso se lleve a través de una adecuada planificación, ponderación y evaluación de objetivos que deben plasmarse en el accionar del gobierno corporativo, es así que el sistema de control adecuadamente implementado contribuye a determinar las mejoras requeridas por los diversos procesos y optimizando el uso recursos en las organizaciones.(Martinez, 2015a)

Fundamento	Elementos del SCI (COSO)	Efecto en la Competitividad
Objetivos y estrategias de la organización (factores externos e internos)	Implementación del SCI	Mejoramiento de los procesos de la organización y a la optimización de sus recursos.
Eficiencia y la flexibilidad de los mercados -ambiente laboral - innovación empresarial	Ambiente de control principios 3 y 4 (demuestra su compromiso de reclutar, capacitar y retener personas competentes; establece estructuras organizacionales que favorecen la gestión)	Ambiente de control para la productividad y competitividad empresarial
Objetivos de la organización- formulados por la alta dirección - expectativas (posibles y mesurables) de los inversionistas y administradores	Evaluación de riesgos principios 6 y 7 (se especifican objetivos claros para identificar y evaluar riesgos para el logro de los objetivos; Identificación y análisis de riesgos para determinar cómo se deben mitigar).	Sistema de gestión de riesgos con acciones de control dirigidas al logro de los objetivos de la organización y de las expectativas de los inversionistas y administradores
Análisis externo- nivel de competitividad-objetivos organizacionales y el reconocimiento de los riesgos para el logro de dichos objetivos	Principios de control 6 y 7 según COSO	El SCI contribuye a la creación de valor de la estrategia que la organización determine
Factores externos que afectan la competitividad	Componentes del sistema de control interno COSO (análisis interno).	SCI orientado al logro de objetivos de operaciones, informes financieros y de cumplimiento
Establecimiento y desarrollo de un SCI - alta dirección;	Diseño, implementación y evaluación del SCI .	Transformación para la productividad y competitividad de la empresa a través de la eficiencia organizacional

Figura 8. Relación del Control Interno COSO y la competitividad

Fuente: Martinez (2015)

1.2. Antecedentes

1.2.1. Antecedentes Internacionales

Casas, Calderón y Vargas (2016) señalan que la mayor cantidad de empresas pequeñas no han establecido normas de control interno, situación que las ubica en un estado vulnerable frente a riesgos como la inadecuada conservación de sus activos así también determinaron que la información proporcionada por sus estados financieros no muestran razonablemente el estado económico de las empresas. Esto afecta a su rentabilidad, exponiendo los activos al riesgo de sustracción o deterioro anormal. La ausencia de normas de control interno se relaciona directamente con la competitividad de las empresas, los procesos de verificación carentes de normatividad tienden a incrementar los costos operativos, la falta de información confiable disminuye el grado de oportunidad de los directivos para el proceso de toma de decisiones, tomando en cuenta que en la actualidad se incrementa la existencia competidores en el mercado.

En un estudio sobre el control interno realizado por Castañeda (2014), indica que el logro del cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos de las empresas está relacionado con la existencia del control interno adecuadamente diseñado, implementado y monitoreado de forma ordenada, eficiente y uniforme considerando la normatividad existente así como los procedimientos determinados como medio de estandarización. Los resultados de la investigación señalan que las medianas empresas con una ponderación de 3,3. tienen un sistema de control interno medianamente efectivo a diferencia de las pequeñas y micro empresas que con 2,9 y 2,6 presentaron un control deficientemente efectivo. Por esta razón manifiesta que es necesario que los administradores de las empresas brinden la importancia que amerita el control interno como proceso que genera valor, contribuye a la seguridad razonable en relación a la eficiencia de procesos y su calidad, el control interno contribuye al cumplimiento de los objetivos de crecimiento, sostenibilidad y generación de valor.

De Freitas (2014) manifiesta que las empresas deben enfocarse en preservar y crear valor, siendo fundamental el orientarse a la identificación del riesgo y el control interno, garantizando la consecución de sus objetivos. El control interno debe ser entendido como el conjunto de procedimientos implementados por cada área

relacionada con la gestión, procedimientos que contribuyen a que se genere una visión integral de la empresa, permitiendo se desarrolle y asuma adecuadas y oportunas tomas de decisiones para lograr los objetivos y políticas trazadas, el control interno promueve la mejora continua del rendimiento o desempeño empresarial, permitiendo evitar errores y la demora o disminución de eventuales fraudes.

Gonzales (2001) en su trabajo de investigación concluye que el control interno conforma un instrumento de amplia importancia en la administración de las empresas; de forma tal que una empresa exitosa es aquella que desarrolla sus operaciones correctamente en todas las áreas, departamentos que la conforman, dependiendo de la estructura organizacional; concluye que para lograr esta máxima eficiencia se requiere de la aplicación estricta y oportuna del control interno coordinado en toda la empresa.

Lunkes y Silva (2006) tuvo como objetivo de la investigación fue el análisis de los diferentes elementos de control interno en el hotel. Comprobando los controles aplicados a los diferentes departamentos establecidos entre ellos destacan al control operativo en la utilización de la tarjeta magnética, al administrativo en el seguimiento del nivel de ocupación y la adquisición de productos y servicios. Para los hoteles que se desenvuelven en el mercado competitivo el control interno contribuye para un rendimiento superior. Destaca la falta de controles formales, como manuales indicando niveles de responsabilidad y procedimientos adecuados, además de la falta de un conjunto de valores y un código de ética, que establece los patrones y conductas aceptables. Como la estructura de control interna es discutida más ampliamente entre la alta administración, muchos gestores operativos consideran el asunto esencialmente de responsabilidad del financiero y de la contabilidad. Considerando que muchas evaluaciones fueron realizadas por altos ejecutivos y consultores, por lo que los gestores operativos no se sienten el compromiso de alinear e incorporar metas, como rentabilidad, crecimiento y adherencia a los patrones éticos en sus actividades.

Gámez (2011) señala que existe relación entre sistema de control interno y la calidad; la correcta aplicación de ambas en las organizaciones disminuye el riesgo, garantizando la continuidad y sostenibilidad. Por otro lado López (2004) plantea un que un modelo de control interno aplicado como vehículo para evaluar los

procedimientos realizados por los agentes del control, ampliando su espectro de acción que permite ampliar el horizonte deseable de mayor calidad en la gestión.

Mena (2013) determinó en su investigación que un adecuado control interno permite disminuir el riesgo de delitos u otras formas relacionadas con los desvíos de recursos alcanzando una seguridad razonable. En el análisis del área de recepción del hotel Grupo de Turismo Gaviota S.A se determinó que posee manuales de gestión de los procesos pero carece de un programa que permita evaluar el control interno. Por esta razón se plantea un programa de auditoría para la evaluación del proceso de control interno para el área de recepción elaborado considerando cada uno de los procesos y actividades que se desarrollan en la mencionada área. Luego de la aplicación y comprobación de la efectividad del programa de auditoría propuesto para evaluar el proceso de Control Interno en el área de recepción se calificó como deficiente el control interno en el Hotel Ensenachos.

Salazar (2016) concluye que en su gran mayoría los hoteles de empresas de tipo familiar tienen como objetivo incrementar su productividad a través de la estrategia de brindar servicios con valor agregado, de esta forma las mencionadas empresas también generan competitividad con calidad de vida y responsabilidad social. El análisis de los factores de competitividad demuestran que el esfuerzo para tener una buena reputación como estrategia diferenciadora alcanzó el 9,27, así mismo el 8,77 hace esfuerzos internos para lograr la calidad, el 6,67 busca desarrollar de nuevos servicios, el 7,55 se enfoca en la reducción de costos, identificación de la marca el 8,53, los canales del servicio de promoción 7,19, la mejora de las materias primas 7,79. La innovación en los procesos es 7,13, las iniciativas para recursos humanos óptimamente capacitados en una media de 7,8. El inventario de materias primas 7,34, la mejora continua de los métodos de marketing 6,90.

Guarda, Rapiman, Rebién, y Solis (2006) concluyen que el mayor porcentaje de organizaciones relacionan la competitividad con competencia y rivalidad en el mercado, no hallando en ella la oportunidad de mejora a través de elementos internos (propios). Las empresas turísticas competitivas demandan cumplir eficientemente los procesos de gestión operativos. Entonces para que una empresa turística sea considerada como competitiva debe llevar a cabo una óptima gestión a nivel de producción, comercialización, marketing y administración. La investigación

establece que el sector turístico alcanza un puntaje de 457 oscilando los rangos entre 415 – 621, por lo que se considera que la actividad turística posee una alta competitividad.

Martinez (2015a) reconoce los mercados y la competencia requieren cada vez mas exigencias que las empresas deben esforzarse en cumplir, el control interno es el procesos que ayuda a lograr su cumplimiento. La implementación de un adecuado sistema de control permite la mejora de procesos operativos y administrativos así como el uso óptimo de los recursos que poseen las empresas. Es así que su implementación es principalmente responsabilidad de la gerencia, el control interno contribuye a la eficiencia organizacional mejorando la productividad y competitividad . La auditoría ya sea interna o externa a la gestión conforman herramientas que dinamizan el sistema de control organizacional contribuyendo a la competitividad empresarial.

Vega y Ortiz (2017) concluye que el control interno debe implementarse considerando pautas en búsqueda del perfeccionamiento en las organizaciones, del control interno mantiene estrecha relación entre sus elementos y es a su vez la columna vertebral del perfeccionamiento, además como sistema posee variables comunes. A través del diseño de un mapa de procesos del control interno describe los procesos estratégicos, claves y transversales así también los que más influencia poseen , realizándose el despliegue de los procesos y su plan de actividades. El ambiente de control componente fundamental del control interno siendo la base que soporta toda la estructura constituye también el apoyo para el resto de los componentes, siendo indispensable para que el sistema de control interno funcione adecuadamente. Finalmente se demostró la pertinencia del enfoque por procesos para lograr la efectividad en el control de gestión.

1.2.2. Antecedentes Nacionales

Amorós y Dávila (2017) determinaron en su investigación que existe relación de carácter significativo entre los componentes de la gestión empresarial encontrándose el control como parte importante de la gestión de las empresas y la competitividad que fueron la función gerencial, función comercial y logística, función financiera, función tecnológica y talento humano. Concluyen señalando la

existencia de una correlación directa significativa en el nivel 0,01 (bilateral) entre las variables de gestión empresarial y la competitividad ($r = 0,645$).

Calle (2017) en su investigación tuvo como objetivo determinar cuáles eran los mecanismos de control interno aplicados en la hotelería y cual es su impacto en los resultados obtenidos por la gestión en las empresas del sector servicios hoteleros de categoría de una estrella en la ciudad de Piura en el año 2016 aplicando la técnica de la encuesta, entrevistó a los propietarios, administradores, gerentes y/o representantes legales de las empresas en estudio. Sus principales resultados manifiestan que las empresas hoteleras de una estrella en la ciudad de Piura en el año 2016 en organización y control interno el 94% de los hoteles no cumplen con los componentes necesarios para su adecuado funcionamiento por otro lado el 62% no ha alcanzado los resultados previstos de mayor rentabilidad.

Choez (2017) concluye que el Sistema de Control Interno bajo el enfoque COSO establecido en la empresa Servicentro Primavera S.R.L. incide de manera positiva en un 85% en las diferentes áreas de la empresa, siendo necesario aplicar la mejora continua del Sistema de Control Interno para mantener e incrementar esta ponderación. La gerencia manifiesta tener conocimiento de la importancia del Sistema de Control Interno en el desarrollo de los procesos internos de la empresa, incidiendo este proceso positivamente en sus decisiones con un nivel de aceptación en la empresa por el 85%.

Granda (2017) en su trabajo de investigación tuvo como objetivo el comprobar la relación del control interno con la gestión siendo su hipótesis que las micro y pequeñas empresas tendrían un mejor desarrollo económico si optimizaran su gestión. Concluye determinando que no existe relación del control interno con la gestión al observarse que el control interno de las Mypes no se efectúa adecuadamente no permitiendo que estas empresas cumplan lo proyectado por los problemas que su no aplicación conllevan.

Morales (2017) determinó los problemas encontrados en las empresas en relación con la falta de control enfocado en el área de gestión operativa. La tesis aplicó la recopilación de información de diferentes especialistas que aportaron al estudio de las variables implementación de control interno y competitividad. Se empleó un cuestionario de doce (12) preguntas relacionado a los datos necesarios, determinando

que la aplicación de los componentes del control interno constituyen un instrumento eficaz para lograr la competitividad empresarial ya permite satisfacer al cliente en forma sostenida y rentable.

Obispo y Gonzales (2015) señalan que la implantación de un sistema de control influye positivamente en todas las áreas de gestión de la empresa permitiendo incrementar las oportunidades, eficiencia de las operaciones, rentabilidad y confiabilidad de la información necesaria para la toma de decisiones: administrativa, contable y financiera, presentando una mejoría de un 100 %. Concluyendo que las actividades de control permiten garantizar la aplicación de medidas que permitan afrontar o mitigar los riesgos, es necesaria la supervisión constante para proporcionar el grado de seguridad razonable en los objetivos de la empresa.

Samaniego (2013) indica que las actividades de control tienen influencia en la obtención de la producción eficiente y eficaz en las micro empresas representando un nivel significación del 5%, resalta la importancia de implantar el control interno en cada una de las áreas de gestión empresarial ya que a través de este sistema a través de las actividades propias del control se pueden valorar los riesgos e implementar las actividades idóneas de acuerdo al tipo de empresa.

1.2.3. Antecedentes Regionales

Arcaya (2018) a través de la aplicación del modelo de regresión lineal múltiple, estableció que una correlación significativa del control interno con la gestión de servicios de las empresas hoteleras de la región Puno, su principal resultado es el coeficiente de correlación múltiple $R=0.495^{**}$; coeficiente que representa una relación significativa; así también se determinó mientras el coeficiente de determinación R cuadrado cuyo valor fue del 24.5% interpretándose que en ese porcentaje las empresas hoteleras de la región Puno son influenciadas por los factores de control interno como son: control interno general, control interno del efectivo, control interno del pasivo y control interno de los gastos.

Colque (2003) manifiesta que los ejecutivos principales de las empresas hoteleras de la región Puno, realizan grandes esfuerzos para el adecuado desarrollo del control buscando mejorar este factor en las empresas que dirigen. Estos controles internos se implantaron en las empresas como medio para mejorar la eficiencia, reducir

riesgos de pérdida de activos, y garantizar razonablemente la confiabilidad de los estados financieros, observó que estas prácticas aun presentan deficiencias. Determinando que en las empresas hoteleras de 5 estrellas Capital por acciones, el control es óptimo: se determina, que en esta categoría de empresa ha sido positivo el impacto del control interno contable y administrativo, influyendo más en información confiable y eficiente, cumplimiento de políticas prescritas por la dirección, como en la toma de decisiones oportunas en planeamiento, organización, dirección, y control, cumplimiento así con las expectativas de administradores y accionistas. Las empresas hoteleras de 3 estrellas capital por acciones, se encontró que el control interno contable y administrativo ha impactado muy poco tanto en la salvaguarda del patrimonio, como en la toma de decisiones por parte de los ejecutivos y administradores, por falta de implementación de comités de evaluación interna, auditoría interna y práctica de auditorías externas, pero con algunas fortalezas como eficiencia operativa y en la dirección.

Catacora (2013) realizó una investigación de relacionada con las competitividad de las MYPES de la región Puno determinando que las microempresas en un 80% no establecen sus metas. Respecto a la competitividad los resultados demuestran que en un 80% de las MYPES tienen menos competitividad relacionado con la calidad de sus productos. Manifiesta que principalmente se debe al deficiente conocimiento y manejo de las nuevas herramientas competitivas. Así también solamente el 20% de MYPES realizan el diseño y aplicación de técnicas actuales para la mejora de su competitividad empresarial. Los factores que determinó la investigación que limitan el logro de niveles de competitividad de las MYPES, son la inadecuada toma de decisiones para determinar las mejores estrategias, un 80% no posee conocimiento de las herramientas de planeación estratégica, el benchmarking, la cadena de valor, teniendo dificultades para determinar de forma adecuada sus debilidades y amenazas; oportunidades y fortalezas. Otros factores considerados son las actividades de capacitación, el grado de instrucción, grado de instrucción, maquinaria, ventas y cantidad de trabajadores, con la competitividad, el 51 % de las MYPES recibieron alguna capacitación. Finalmente el 49 % de MYPES no recibió capacitación en el aspecto técnico, gestión y como comercialización y ventas.

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Identificación del problema

El sistema económico mundial presenta nuevos fenómenos como la globalización de la economía y los mercados, que ha provocado que los países eliminen sus fronteras y estén cada día más cerca unos de otros, la globalización como fenómeno ha tenido una gran repercusión en los sectores económicos. El sector turismo como sector económico a nivel mundial representa el 10% del PBI, aportando 1.4 billones de dólares esto lo posiciona en diversos países como la actividad más dinámica e importante en su economía. El Perú proyecta la llegada de 4.36 millones de turistas en el presente año para lo cual existe una capacidad instalada de 19 609 hoteles.

El sector hotelero parte integrante de la actividad turística enfrenta diversos retos derivados de las nuevas tendencias y los fenómenos económicos; como el lograr un crecimiento económico, ambiental y socialmente sostenible frente a esto las empresas que se encuentran inmersas en esta actividad deben adaptarse a los cambios externos e internos para poder hacer frente estas exigencias las empresas tienen la exigencia de ser cada vez más competitivas e incrementar sus niveles de producción, optimizar sus procesos productivos, adaptarse a los cambios es decir, la mejora continua y búsqueda permanente de eficiencia, buscando a su vez satisfacer las expectativas de calidad total que se exigen como estándares en su servicio y generar una adecuada rentabilidad.

Diversos estudios señalan a aspectos como el sistema de gestión, los procesos, los sistemas de información como puntos críticos en muchas empresas (Andriani, Biasca, y Rodríguez, 2004), la deficiencia en estos factores conlleva a pérdidas en las empresas disminuyendo su rentabilidad, participación en el mercado, disminución de las ventas,

pérdida de clientes, restándoles competitividad. Una vez más el contexto actual requiere la máxima competitividad de las empresas, siendo una exigencia para garantizar su supervivencia (Artail, 2006).

Las empresas en el sector turismo enfrentan una creciente competencia, originada por la mayor existencia de oferta, situación que ha conllevado al cierre de muchos hoteles ya que su participación en el mercado ha disminuido drásticamente, por la presencia de competencia que brinda sus servicios a menor precio, frente a los clientes que cada vez exigen mayor calidad. El término competitividad, a menudo se relaciona con los productos y en condiciones externas relacionadas con el mercado, olvidando la existencia de características internas como el control que pueden ayudar a mejorar su nivel de competitividad (Martinez, 2015a) . Una empresa es competitiva cuando en función a sus características internas genera beneficios, pero no es suficiente se requieren, que estos sean sostenibles en el tiempo; y esto, solo es posible adecuándose constantemente al cambio.

Una empresa para ser competitiva debe buscar estrategias de desarrollo relacionadas con los logros esperados (Choez, 2017), actualmente existe un creciente interés en determinar estas estrategias que mejoran la competitividad empresarial y el logro de resultados (Aragón, Rubio, Serna, y Chablé, 2010). Las empresas hoteleras denotan muchas deficiencias aún por resolver, no tomando conciencia los gerentes al respecto aplicando una metodologías que no son las más idóneas para la gestión de sus empresas. Uno de los aspectos más importantes que afectan principalmente a las empresas hoteleras es el inadecuado control interno relacionado con la limitada o inexistente formalidad organizacional debido principalmente a la falta de un plan de organización, normativas, reglamentos adecuada , debido a que no cuenta con un plan de organización, directivas, reglamentos y otros documentos normativos que sean difundidas por todos los integrantes de la empresa (Samaniego, 2013)

En ese sentido se considera que las empresas hoteleras no están aplicando el control interno como una herramienta de apoyo para lograr la competitividad, cumplir sus resultados de gestión y prevención de actos que vayan en su perjuicio como sustracciones o fraudes facilitados por su inadecuada estructura organizacional. Según lo señala Rom (2011) el control interno es el conjunto de normas, controles y aspectos que evitan la comisión de errores y fraudes, garantizan la seguridad y confiabilidad de

los procesos; tal como lo señala Casal (2004) hoy en día difícilmente se puede concebir a una empresa, independientemente de su rubro, condición o tamaño, sin control interno así sea en menor grado, siendo necesario que los directivos o gerentes de las empresas confíen en los beneficios del control interno

El control interno es una herramienta importante que debe ser empleada por todas las empresas grandes, medianas o pequeñas, de todo tipo de estructura organizacional y naturaleza (Hernández, 2015), ya que permite dar la seguridad a la gerencia de que todo se encuentra en orden, “si los controles son efectivos y se aplican ordenadamente, se garantiza que las funciones se cumplan de acuerdo con las expectativas planeadas” (Castañeda, 2013). Por ello los gerentes o administradores deben identificar al sistema de control interno que se adecúe a sus requerimientos aplicándolo para el logro de sus objetivos (Mejía, 2002). Implantar un sistema de control interno, no es factible para todos, pues, mientras para algunos es asumir un cambio en la organización, para otros representa el incremento de gastos; siendo pocas las empresas que internalizaron que el control interno es una inversión y no un gasto; ciertamente existen empresas que al aplicar estrategias inadecuadas no lograron convertir este esfuerzo en un procesos que genere valor” (Fernández et al., 2012).

Por lo tanto es necesario demostrar que aplicar políticas y procedimientos de control interno en las empresas mejorará la competitividad y direccionará la empresa correctamente. La inexistencia: ineficiencia o poca fiabilidad de un sistema de control es aspecto negativo para la empresa (Castañeda, 2014); siendo necesario que estas empresas formalicen el control interno y generando una visión que parte de evaluar y prevenir los riesgos involucrando a todos los agentes de la empresa, permitiendo de esta manera, localizar los puntos críticos e implementar actividades de control para los mismos. El control interno adaptado a cada tipo de empresa permitirá optimizar el uso de recursos con calidad contribuyendo a una adecuada gestión financiera y administrativa, para mejorar los niveles de productividad. La inadecuada implementación del control interno en empresas se este sector es una realidad permanente, y es precisamente allí donde la oferta y demanda exigen eficiencia y eficacia en la gestión en el que se deben tomar medidas que aseguren la competitividad de las empresas hoteleras. Frente a esto surge el problema a investigar. (Flores e Ibarra, 2006)

2.2. Enunciado del problema

2.2.1. Problema general

¿Qué grado de correlación existe entre el control interno bajo la metodología COSO y la competitividad de las empresas hoteleras de la Región Puno en los periodos 2016- 2017?

2.2.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es el nivel de desarrollo del control interno bajo la metodología COSO en la gestión de las empresas hoteleras de la región Puno en los periodos 2016- 2017?
- ¿Cuál es el nivel de valoración de la competitividad alcanzado en la gestión de las empresas hoteleras de la región Puno en los periodos 2016- 2017?
- ¿Cuál es el nivel de competitividad logrado en la gestión empresarial hotelera de la región Puno a través de la satisfacción de los huéspedes que hicieron uso del servicio?

2.3 Justificación

El turismo como actividad económica es una de las más importantes a nivel mundial, en este contexto Perú se posiciona en el sexto lugar de los países de América Latina con más arribo de turistas; llegando a la cifra de 4 032 339 turistas receptivos incrementándose en razón del 6.6.% respecto al 2016. El departamento de Puno es el tercer destino turístico del Perú en el 2017 recibiendo al 31% de turistas del total que visitó nuestro país. El sector hotelero es elemental en la prestación de servicios requeridos por los turistas, la gran oferta hotelera en nuestra región obliga a los empresarios hoteleros a prestar parte de su atención a la mejora de su competitividad que le permitan obtener una mejor posición en el mercado incrementando sus ingresos, el control interno desarrollado de forma adecuada debería facilitar la competitividad en las empresas hoteleras de la región de Puno. Sin duda que dicha competitividad se puede lograr desde varios frentes. El presente trabajo tuvo por finalidad determinar que mediante la estructuración de un de control interno efectivo se puede mejorar la competitividad de las empresas hoteleras.

La importancia de esta investigación también radicó en establecer el nivel de correlación existente entre el control interno como un instrumento para lograr la competitividad empresarial. Sirviendo de referente para que el control interno y la competitividad se direccionen en el mismo sentido a través de lineamientos que permitan su complementariedad como un todo, en el que el control sea considerado un facilitador de la competitividad empresarial en el sector hotelero de la región Puno.

2.4. Objetivos

2.4.1. Objetivo general

Determinar el grado de correlación existente entre control interno bajo la metodología COSO y la competitividad de las empresas hoteleras de la Región Puno en los periodos 2016- 2017.

2.4.2. Objetivos específicos

- Determinar el nivel de desarrollo de control interno bajo la metodología COSO en la gestión empresarial hotelera de la región Puno en los periodos 2016-2017.
- Determinar el nivel de competitividad logrado en la gestión empresarial hotelera de la región Puno en los periodos 2016-2017.
- Determinar el nivel de competitividad logrado en la gestión empresarial hotelera de la región Puno a través de la satisfacción de los huéspedes que hicieron uso del servicio en los periodos 2016-2017.
- Proponer lineamientos de control interno para lograr una alta competitividad en las empresas hoteleras de la región de Puno en los periodos 2016-2017.

2.5. Hipótesis

2.5.1. Hipótesis general

El grado de correlación que existe es muy alto y de tipo directo entre el control interno bajo la metodología COSO y la competitividad en las empresas hoteleras de la región Puno en los periodos 2016- 2017.

2.5.2. Hipótesis específicas

- El desarrollo del control interno bajo la metodología COSO en la gestión de las empresas hoteleras de la región Puno corresponde al nivel competente en los periodos 2016- 2017.
- El nivel de competitividad en la gestión empresarial hotelera de la región Puno es regular en los periodos 2016-2017.
- El nivel de competitividad logrado en la gestión empresarial hotelera de la región Puno es regular a través de la satisfacción de los huéspedes que hicieron uso del servicio en los periodos 2016-2017.

2.6. Operacionalización de variables

Variable 1 X: Control Interno bajo la metodología COSO

VARIABLES	INDICADOR	SUB INDICADOR	INDICE	INSTRUMENTO
V1. X.-Control interno bajo la metodología coso	X1.Ambiente de control	Compromiso	a) Inicial b) Intermedio c) Avanzado d) Óptimo e) Mejora continua	Modelo de Evaluación del Sistema de control Interno CGR- Costa Rica Modificado
		Ética		
		Personal		
		Estructura		
		Marco orientador		
	X2.Valoración de riesgos	Herramientas para la administración de información.		
		Sistema de Valoración de Riesgo		
		Documentación y comunicación		
		Características de las actividades de control		
	X3. Actividades de control	Alcances		
		Formalidad		
		Aplicación		
		Alcances de los sistemas de información.		
	X4. Información y comunicación	Calidad de los sistemas de información.		
		Calidad de la comunicación		
		Control de los sistemas de información.		
		Alcance de los sistemas de información.		
	X5.Supervision	Participantes		
		Formalidad		
		Alcance		
Contribución a la mejora				

V 2: Y COMPETITIVIDAD

VARIABLES	INDICADOR	SUB INDICADOR	INDICE	INSTRUMENTO
V2. Competitividad	Planeamiento estratégico	Implementación	a) Muy alta b) Alta c) Regular d) Baja e) Muy baja	Mapa de competitividad del BID Modificado
		Proceso		
	Cadena de valor	Planificación		
		Capacidad		
		Mantenimiento		
		Investigación y desarrollo		
		Aprovisionamiento		
		Manejo de inventarios		
		Ubicación de infraestructura		
	Aseguramiento de calidad	Aspectos generales		
		Sistema		
	Merchandising	Mercadeo y ventas		
		Servicios		
		Distribución		
	Contabilidad y finanzas	Monitoreo de costos y contabilidad		
		Administración Financiera		
		Normas legales y tributarias		
	Talento humano	Aspectos Generales		
		Capacitación y promoción del personal		
		Cultura organizacional		
		Salud y seguridad industrial		
	Gestión ambiental	Políticas ambientales		
		Estrategias para proteger el medio ambiente		
		Concientización y capacitación		
Manejo de desperdicios				
Sistemas de información	Planeación			
	Entrada			
	Procesamiento			
	Salida			

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Lugar de estudio

La región de Puno está ubicada en la meseta del Collao, la más alta de los Andes de Sudamérica. Posee un relieve plano, en una altitud de 3,827 m.s.n.m. su capital es la Provincia de Puno, posee un clima frío a orillas del lago Titicaca y en la zona más alta el clima es glacial; en la zona de selva cálido. Las unidades de análisis serán las empresas hoteleras que operan en la región Puno categorizados como hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas, que están registrados y autorizados por la oficina de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo - Puno.

3.2. Población y Muestra

Población

“La población se refiere a la totalidad de un fenómeno de estudio, incluyendo todas las unidades de análisis que integran dicho fenómeno”. (Tamayo, 2003); la población estuvo constituida por todos los establecimientos hoteleros que están registrados en la DIRCETUR-PUNO según el anexo N° 1 siendo detallado en la siguiente tabla:

Tabla 1

Población de establecimientos hoteleros

CATEGORÍA	NÚMERO DE HOTELES
CINCO ESTRELLAS	1
CUATRO ESTRELLAS	6
TRES ESTRELLAS	20
DOS ESTRELLAS	24
UNA ESTRELLA	5
TOTAL	56

Fuente: Estadísticas de DIRCETUR

Por otro lado tenemos como población a los usuarios “Huéspedes” de los servicios de los hoteles de la región Puno por categorías:

Tabla 2
Población total de Huéspedes de los hoteles

CATEGORIA	TOTAL
CINCO ESTRELLAS	18 071
CUATRO ESTRELLAS	64 512
TRES ESTRELLAS	89 077
DOS ESTRELLAS	9 786
UNA ESTRELLA	2 934
TOTAL	184 380

Fuente: Tomado de Estadísticas de DIRCETUR

3.3. Muestra

La muestra de la investigación fue no probabilística intencional; la elección no respondiéndole a la probabilidad sino a criterios de la investigación. (Hernandez, Fernandez y Baptista, 2010) los criterios más importantes considerados para su selección fueron la accesibilidad y similitud. Con este fundamento la muestra seleccionada estuvo conformada por los hoteles de cinco, cuatro y tres estrellas de la región de Puno; registrados en la DIRCETUR.

Tamaño de muestra N° 01: La muestra para la población de empresas hoteleras estuvo constituida por los ejecutivos o jefes de área de las empresas; hoteles de cinco, cuatro y tres estrellas que por sus características en la prestación de sus servicios, tamaño y organización tienen implementado el control interno.

Tabla 3
Muestra de Establecimientos de Hospedaje

CATEGORÍA	NÚMERO DE HOTELES
CINCO ESTRELLAS	1
CUATRO ESTRELLAS	6
TRES ESTRELLAS	20
TOTAL	27

Fuente: Tomado de Estadísticas de DIRCETUR

Tamaño de muestra N° 02: Para obtener la muestra de la población de huéspedes de los hoteles de cinco, cuatro y tres estrellas se aplicó la fórmula de Pacori (2008) con un margen de error de 0.05 y confianza del 95% para su estimación se consideró una población finita.

Tabla 4
Muestra Huéspedes Hoteles

CLASE Y CATEGORÍA	TOTAL HUESPEDES
CINCO ESTRELLAS	18 071
CUATRO ESTRELLAS	64 512
TRES ESTRELLAS	89 077
TOTAL	171 660

Fuente: Tomado de DIRCETUR

$$n = \frac{0.25(N)}{\left(\frac{E}{Z}\right)^2(N - 1) + 0.25} = 383.30$$

Donde:

N = 171660

E = 0.05

Z = 1.96

Tamaño de muestra estimada = 383 huéspedes

Tabla 5
Distribución de la muestra de huéspedes

CATEGORIA	TOTAL	PORCENTAJE	MUESTRA
CINCO ESTRELLAS	18 071	11 %	42
CUATRO ESTRELLAS	64 512	38%	146
TRES ESTRELLAS	89 077	51 %	195
TOTAL	171 660	100 %	383

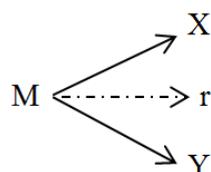
Fuente: Tomado de estadísticas de DIRCETUR 2016

3.4. Método de investigación

3.4.1. Métodos, materiales, equipos e insumos

Tipo de investigación: El estudio de la investigación tuvo como objetivo mejorar el conocimiento (Tam, Vera, y Oliveros, 2008), respecto al control interno y la competitividad, corresponde a un estudio no experimental según Hernandez et al. (2010) “es la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables, se observa los fenómenos tal como se dan en su contexto natural” por lo cual se dejará la variable independiente (Control Interno) sin modificarla, para determinar su relación con la variable dependiente (Competitividad).

Diseño de investigación: La investigación fue de corte transeccional lo datos fueron recolectados en un solo momento de la investigación; descriptivo y correlacional limitándose a establecer relaciones entre variables (Hernandez *et al.*, 2010) siendo su esquema el siguiente:



Dónde:
 X = Control Interno
 Y = Competitividad
 r = Coeficiente de correlación
 M = Muestra

Las variables de estudio fueron el control interno X y la competitividad de las empresas hoteleras (Y). Luego de recoger los datos se aplicó el modelo de correlación de datos agrupados en clases de Pearson para hallar el coeficiente de correlación r.

$$r = \frac{n \sum nxydx dy - (\sum nxdx)(\sum nydy)}{\sqrt{[n \sum nxd_x^2 - (\sum nxdx)^2][n(\sum nxdx)nyd_y^2 - ((\sum nydy)^2]}}$$

Dónde:

n = población o número de observaciones bidimensionales

nx = Frecuencias marginales de la variable X

ny = Frecuencias marginales de la variable Y

dx = Desviación respecto a un valor de X

dy = Desviación respecto a un valor de Y

Los datos que fueron recogidos aplicando los instrumentos fueron analizados para contrastar la hipótesis para esto se aplicó el modelo de correlación de datos agrupados en clases de Pearson para hallar el coeficiente de correlación (r) ; este coeficiente fue interpretado aplicando la escala del coeficiente de correlación de Pearson.

Tabla 6
Escala del Coeficiente de correlación de Karl Pearson

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

3.4.2. Técnicas e instrumentos para recolección de datos por objetivos específicos

La recolección de datos consiste en elaborar un plan detallado de las acciones que nos permiten obtener y reunir datos con un propósito específico (Hernandez *et al.*, 2010).

Objetivo específico N° 1: Respecto a las técnicas e instrumentos se aplicó de la siguiente manera:

Nombre	Modelo de Madurez del Sistema de Control Interno- C.G.R.C.R.- Modificado.
Administración	Individual / Formato físico
Duración	30 minutos
Grupos de aplicación	Ejecutivos hoteleros
Calificación	Manual/Mecánica.
Usos	Diagnóstico Organizacional
Muestra Tipificación	27 empresas hoteleras
Material	Encuesta : Prueba de 20 ítems

Figura 9. Modelo de Madurez del Sistema de Control Interno- C.G.R.C.R.- Modificado.

- **Descripción del Instrumento:** El Modelo de madurez del sistema de control interno institucional, es una herramienta de diagnóstico diseñada por la CGR de

Costa Rica para evaluar el nivel de desarrollo del control interno denominado estado de madurez a través de un enfoque global se puede determinar el estado de desarrollo alcanzado por el ambiente de control, valoración del riesgo, actividades de control, sistemas de información y seguimiento componentes que permiten el logro de los objetivos organizacionales. Los estados de madurez planteados por el modelo en orden evolutivo son: incipiente, novato, competente, diestro y experto. Al ser un instrumento diseñado para el sector público se realizaron modificaciones en la terminología de los enunciados con la finalidad de que estos sean de mayor comprensión en su aplicación a la muestra seleccionada, modificaciones que fueron validadas por el juicio de expertos.

- **Alcance:** El alcance del modelo de madurez del sistema de control interno es global permitiendo evaluar la organización como un todo o realizarlo de forma individual en cada área o unidad.
- **Estructura:** El modelo adoptó los componentes funcionales del sistema de control interno bajo la metodología COSO III (ambiente de control, la valoración del riesgo, las actividades de control, los sistemas de información y el seguimiento del sistema de control interno) identificando y describiendo su estado actual, cada ítem consta de cinco alternativas con tres enunciados cada una respectivamente; para los fines de investigación luego de la validación del instrumento se tuvo cinco alternativas por cada ítem con un enunciado, el más significativo.

INDICADOR/COMPONENTE	ITEMS
1. Ambiente de control	1.1 – 1.4.
2. La valoración del riesgo	2.1 – 2.4.
3. Las actividades de control	3.1. – 3.4.
4. Los sistemas de información	4.1. – 4.4.
5. Seguimiento del sistema de control interno	5.1. – 5.4.

Figura 10. Estructura Instrumento Variable Control Interno

- **Puntaje y calificación:** El puntaje total resultó de realizar la suma de las puntuaciones alcanzadas en las respuestas a cada ítem el nivel inicial corresponde a una puntuación de 1, intermedio 2, avanzado 3, Óptimo 4 y Mejora Continua 5; el puntaje que se puede alcanzar oscila entre 0 y 100.

- **Baremación:** Según los parámetros establecidos en el modelo de Madurez del Sistema de Control Interno- C.G.R.C.R.- adaptado a las empresas hoteleras tenemos:

Tabla 7
Escala de Medición- Control Interno

Nivel	Ponderación
Incipiente	0-20
Novato	21-40
Competente	41-60
Diestro	61-80
Experto	81-100

- **Incipiente:** Se puede asumir que la empresa está aplicando esfuerzos iniciales aislados para el implementar el control interno; sin embargo, aún la importancia no es comprendida e internalizada. El enfoque general en relación con el control interno es desorganizado.
 - **Novato:** Se han instaurado procesos que propician el establecimiento y operación del control interno. Se empieza a generalizar el compromiso, pero éste se manifiesta principalmente en el nivel estratégico
 - **Competente:** Los procedimientos se han estandarizado y documentado, y se han difundido en todos los niveles de la organización. El sistema de control interno funciona conforme a las necesidades de la organización y el marco regulador.
 - **Diestro:** Se han instaurado procesos adecuadamente para el oportuno ajuste y fortalecimiento permanente del control interno
 - **Experto:** Los procesos se han refinado hasta un nivel de mejor práctica, se basan en los resultados de mejoras continuas y la generación de iniciativas innovadoras. El control interno se ha integrado de manera natural con las operaciones y el flujo de trabajo, brindando herramientas para mejorar la calidad y la efectividad, y haciendo que la organización se adapte de manera rápida.
- **Descripción de la prueba.**
El instrumento: Modelo de Madurez del Sistema de Control Interno- C.G.R.C.R.- Modificado se aplicó a los gerentes de los hoteles con la finalidad de medir el nivel del control Interno, a través del análisis de los 5 componentes de la metodología

COSO, a través de la valoración de los ítems en las escalas de Inicial, Intermedio, Avanzado, Optimo y Mejora Continua.

- **Validez de contenido**

Para Hernandez *et al.* (2010) un instrumento se considera válido, cuando los ítems por los cuales está compuesto, permiten medir lo que realmente pretende medir. Con la finalidad de valorar la validez de contenido del instrumento se expusieron los ítems de la escala a 5 expertos que cuentan con reconocida solvencia académica y profesional, para que formulen su opinión con respecto a los ítems y su concordancia con los indicadores que miden, para esta labor se les proporcionó la matriz de consistencia, operacionalización de variables, los cuestionarios y la ficha de validación que a través de un cuestionario dicotómico permitió determinar la correspondencia de criterios, objetivos e ítems; a los resultados obtenidos se calculó la diferencia de los votos positivos y negativos en la validación de cada ítem con esto se halló el grado de significancia de los votos, como resultado se validaron los 20 ítems propuestos. (Anexo 3)

- **Confiabilidad**

Según Hernandez *et al.* (2010) señala que un instrumento es confiable cuando la aplicación repetida a la misma muestra presenta iguales resultados. Los criterios de confiabilidad según George y Mallery (2003).

- >.90 Excelente
- Entre ,80 y ,90 Bueno
- Entre ,70 y ,79 Aceptable
- Entre ,60 y ,69 Cuestionable
- Entre ,59 y ,50 Pobre
- < ,50 Inaceptable

El instrumento que midió en nivel de control interno, presentó una excelente confiabilidad con un valor de .908 constando el instrumento de 20 preguntas. Al presentar una excelente confiabilidad se concluye que es aplicable a la muestra seleccionada.

Objetivo específico N° 2

Nombre	Mapa de Competitividad-BID.- Modificado.
Administración	Individual / Formato físico
Duración	60 minutos
Grupos de aplicación	Ejecutivos hoteleros
Calificación	Manual/Mecánica.
Usos	Diagnóstico Organizacional
Muestra Tipificación	27 empresas hoteleras
Material	Encuesta : Prueba de 100 ítems

Figura 11. Ficha Técnica Mapa de Competitividad-BID.- Modificado

- **Descripción del Instrumento**

El Mapa de Competitividad fue desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) con la finalidad de proveer de una herramienta que permita el diagnóstico organizacional (Saavedra, 2017). Permite identificar el estado inicial relacionado con la competitividad e identificar las áreas en las que presenta fortaleza y aquellas en las que tiene debilidad, permitiendo enfocar acciones para mejorar la competitividad. Se presenta bajo la forma de un cuestionario estructurado, con respuesta tipo escala (Mora, Vera, y Melgarejo, 2015). Para el uso del instrumento en el sector hotelero se tuvo que realizar modificaciones en la terminología que permitan una mayor comprensión al momento de aplicar las encuestas; modificaciones que fueron validadas por los especialistas.

- **Estructura:** El cuestionario consta de 08 dimensiones cuyo análisis permite determinar el nivel de competitividad empresarial:

INDICADOR /ÁREA	ITEMS
I. Planeamiento estratégico	1 - 9
II. Cadena de valor	10 - 34
III. Aseguramiento de calidad	35 - 40
IV. Merchandising	41- 56
V. Contabilidad y finanzas	57 - 69
VI. Talento humano	70 - 83
VII. Gestión ambiental	84 - 92
VIII. Sistemas de información	93 - 100

Figura 12. Estructura Instrumento : Variable Competitividad

- **Puntaje y calificación**

El puntaje total resulta de sumar las puntuaciones alcanzadas en las respuestas a cada ítem la calificación de no existe corresponde a 0 puntos, está en proceso a 0.25 puntos, existe a 0.5 punto, el siguiente estadío existe y está documentado

corresponde a 0.75, existe, está documentado, difundido y actualizado tiene un puntaje de 1. Siendo el puntaje mínimo 0 y el máximo 100 puntos.

- **Validez de contenido**

Se expusieron los ítems de la encuesta a 5 expertos para la formulación de su opinión con respecto a los ítems y su validez para medir los indicadores establecidos relacionándolos con el sector hotelero, a través de un cuestionario dicotómico a los resultados obtenidos calculó la diferencia de los votos positivos y negativos en la validación de cada ítem con esto se halló el grado de significancia de los votos, como resultado quedaron los 100 ítems propuestos según lo presentando en el anexo 4.

- **Confiabilidad**

Se realizaron pruebas de validación de confiabilidad del Mapa de Competitividad BID a través de la prueba de Alfa de Cronbach en otros sectores, se aplicó esta prueba al instrumento modificado para su aplicación al sector hotelero que consta de 100 ítems obteniendo el valor de 0.904; al presentar una adecuada confiabilidad se concluye que es aplicable a la muestra seleccionada.

- **Baremación:** Según la escala propuesta tenemos:

Tabla 8
Escala de Medición Competitividad Hotelera

Nivel	Ponderación
Muy baja	0-20
Baja	21-40
Regular	41-60
Alta	61-80
Muy alta	81-100

Objetivo específico N° 3

Administración	Individual / Formato físico
Duración	5 minutos
Grupos de aplicación	Huéspedes de hoteles
Calificación	Manual/Mecánica.
Usos	Diagnóstico Organizacional
Muestra Tipificación	383 huéspedes
Material	Encuesta : Prueba de 10 ítems

Figura 13. Ficha técnica: Encuesta a huéspedes

- **Descripción del Instrumento**

Para la construcción del cuestionario para la medición de la variable competitividad desde la satisfacción del huésped, se consideró los indicadores desarrollados en el mapa de competitividad del BID.

- **Estructura:** El cuestionario para esta variable consta de 10 ítems, los cuales fueron distribuidos en 7 áreas

- **Puntaje y calificación**

El puntaje total resulta de sumar las puntuaciones alcanzadas en las respuestas a cada ítem la calificación de Estoy muy en desacuerdo corresponde a 0, Estoy en desacuerdo a 2.5, No estoy en desacuerdo ni de acuerdo a 5, Estoy de acuerdo a 7.5, Estoy muy de acuerdo 10.

- **Baremación**

Tabla 9

Escala de Medición de la Competitividad- Perspectiva del huésped

Nivel	Ponderación
Muy baja	0-20
Baja	21-40
Regular	41-60
Alta	61-80
Muy alta	81-100

- **Validez de contenido**

Se expusieron los ítems de la encuesta a 5 expertos para la formulación de su opinión con respecto a los ítems y su validez para medir los indicadores establecidos relacionándolos con el sector hotelero, determinando la correspondencia de criterios, objetivos e ítems se halló el grado de significancia de los votos, como resultado quedaron los 10 ítems propuestos según lo presentado en el anexo 5.

- **Confiabilidad**

Los criterios de confiabilidad presentan un valor de 0.860 demostrando una buena confiabilidad del instrumento suficiente para su aplicación.

3.4.3. Tratamiento de datos recogidos

- En primer lugar se tabularon los datos recogidos para cada una de las variables de estudio después de haberse calificado los instrumentos de investigación, se clasificaron los datos según la tabla de valoración, haciendo uso del programa estadístico para las ciencias sociales S.P.S.S Versión 21.0. En esta fase descriptiva de la investigación se obtuvo la frecuencia y porcentaje de las variables control interno y competitividad. Los estadísticos descriptivos que fueron aplicados para las variables principales agrupadas fueron: Media, Mediana, Desviación típica, Varianza, Valor mínimo y máximo, entre los más importantes estadísticos para esta investigación
- Se elaboraron los cuadros de distribución porcentual y los gráficos correspondientes considerando la escala de valoración de cada variable.
- Los cuadros estadísticos fueron analizados, interpretados y discutidos, para el análisis se aplicaron métodos de análisis como la desviación estándar, estadísticos descriptivos.
- Luego, para comprobar la verdad o falsedad de la hipótesis planteada, se aplicó el diseño de Correlación rectilínea de Pearson utilizando el programa estadístico S.P.S.S.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis e interpretación de resultados

Los resultados de la investigación proceden de la aplicación de los cuestionarios en los hoteles de la región de Puno; los cuales a continuación se detallan según el orden de los objetivos específicos.

4.1.1. Nivel de desarrollo del control interno bajo la metodología COSO en la gestión empresarial hotelera de la región Puno en los periodos 2016-2017

El primer objetivo específico buscó determinar el nivel de desarrollo del control interno, para lo cual se analizó en el nivel descriptivo cada uno de sus componentes de la siguiente manera:

Tabla 10

Nivel de desarrollo del componente ambiente de control

Item	Inicial		Intermedio		Avanzado		Óptimo		Mejora continua	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Compromiso	1	3.7%	9	33.3%	10	37.0%	4	14.8%	3	11.1%
Ética	1	3.7%	11	40.7%	7	25.9%	5	18.5%	3	11.1%
Personal	0	0.0%	13	48.1%	8	29.6%	2	7.4%	4	14.8%
Estructura	3	11.1%	8	29.6%	11	40.7%	5	18.5%	0	0.0%
Promedio	1	4.6%	10	37.9%	9	33.3%	4	14.8%	3	9.3%

Fuente: Cuestionario N°01 aplicado en Empresas Hoteleras de la región Puno.

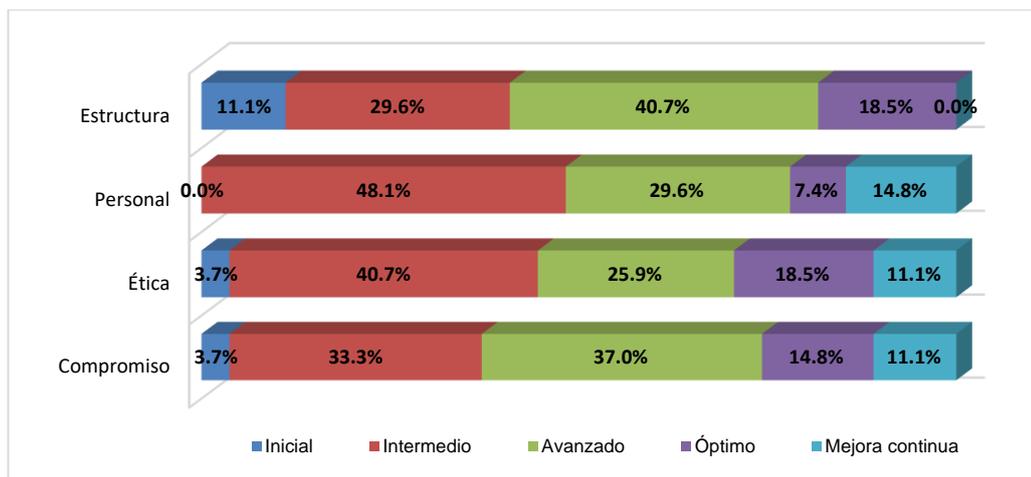


Figura 14. Nivel de desarrollo del componente ambiente de control en las empresas hoteleras de la región Puno.

En la tabla 10 y figura 14 se observa los resultados para el nivel de desarrollo del componente del control interno denominado “Ambiente de Control” en las empresas hoteleras de la Región Puno fue “intermedio”, evaluado considerando sus factores : compromiso, ética, personal y estructura. Respecto al primer factor “Compromiso” el 37% de las empresas hoteleras alcanzan el nivel de desarrollo avanzado es decir han logrado definir las regulaciones de control interno y comprometer a su personal en su gestión diaria, mientras que el 33.3% presentaron un nivel de desarrollo intermedio que implica que solo algunos miembros de la empresa están involucrados y participan activamente en las acciones de control, el nivel óptimo representó un 14.8% de empresas en las que el personal ejerce liderazgo en el fortalecimiento del control así mismo solo el 11.1% de las empresas hoteleras presentaron un nivel de mejora continua en las que se promueven actividades para la implementación de iniciativas innovadoras y proactivas y un 3.7% se encontraron en el nivel inicial que implica un limitado compromiso por parte del personal.

Para el segundo factor “Ética” se observó que el 40.7% se halla en el nivel intermedio habiendo establecido y fortalecido la ética a través de la elaboración y divulgación del código de ética, visión, misión, valores organizacionales; mientras que el 11.1% logró el nivel de mejora continua que implica una plena conciencia por parte de todo el personal de las responsabilidades éticas y generación de condiciones que promueven iniciativas innovadoras y solo el 3.7% se encontró en el nivel inicial asumiendo que su personal percibe la ética como un comportamiento correcto . En el tercer factor “Personal” el 48.1% representó al nivel intermedio es decir su personal cuenta con las habilidades y conocimientos requeridos en el puesto y las jefaturas de

área asumen su responsabilidad respecto a la administración del recurso humano con el apoyo de la unidad a cargo de esa labor, el 29.6% representó el nivel avanzado ,el 14.8% se ubicó en el nivel de mejora continua que implica la conservación y motivación del capital humano promoviendo constantemente el mejoramiento de sus competencias. El mayor nivel alcanzado en el cuarto factor “Estructura” con 40.7% es el nivel avanzado es decir las empresas han instaurado procesos que procuran una estructura organizacional adaptativa a las circunstancias y necesidades así como a los riesgos del entorno, el 11.1% se ubicó en el nivel inicial donde las empresas cumplen con establecer una estructura organizacional donde se advierte la necesidad de modificar las relaciones de responsabilidad, autoridad y coordinación.

Tabla 11
Nivel de desarrollo componente Valoración del riesgo

Item	Inicial		Intermedio		Avanzado		Óptimo		Mejora continua	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Marco orientador	5	18.5%	6	22.2%	9	33.3%	2	7.4%	5	18.5%
Administración de la información	5	18.5%	6	22.2%	10	37.0%	5	18.5%	1	3.7%
Valoración de riesgo	3	11.1%	9	33.3%	9	33.3%	5	18.5%	1	3.7%
Documentación y comunicación	2	7.4%	7	25.9%	13	48.1%	3	11.1%	2	7.4%
Promedio	4	13.9%	7	25.9%	10	37.9%	4	13.9%	2	8.3%

Fuente: Cuestionario N° 01 aplicado en Empresas Hoteleras de la región Puno

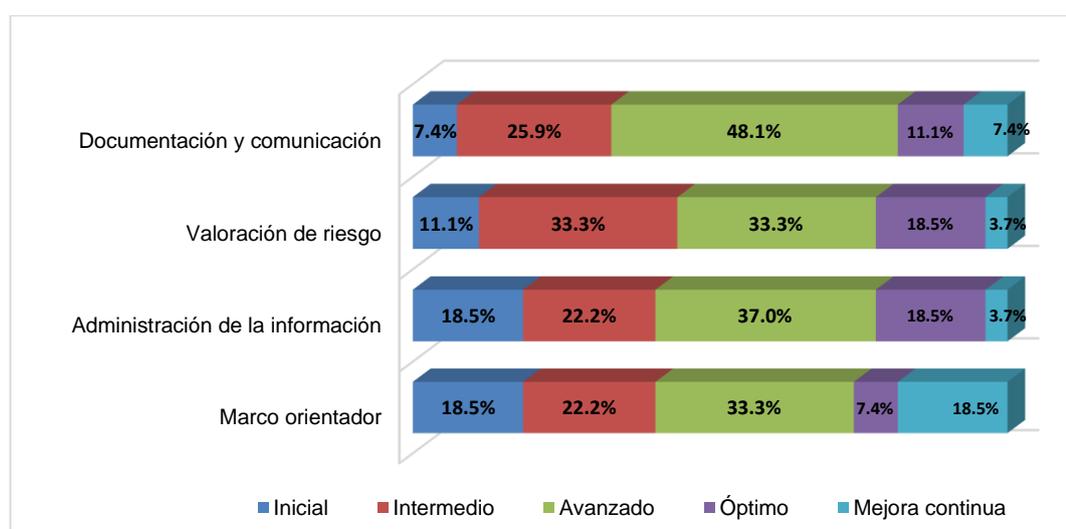


Figura 15. Nivel de desarrollo del componente valoración del riesgo en las empresas hoteleras de la región Puno.

El segundo componente del Control Interno en la metodología COSO es la “Valoración del riesgo” en la tabla 11 se observa que se ubica en el nivel “avanzado”; la figura 15 presenta los niveles que alcanzaron cada uno de sus factores; siendo el primero factor el “Marco Orientador” implica establecer la política de valoración el 33.3% de las empresas presentaron un nivel avanzado donde existe uniformidad en el concepto de riesgo así como también establecieron metas específicas sobre riesgos relevantes; el 22.2% está en el nivel intermedio en el que los gerentes y jefes de área tienen la percepción de la importancia de la valoración del riesgo estableciendo acciones para una valoración inicial. El 18.5% presentó un nivel inicial donde el riesgo es entendido de diferentes maneras en la empresa la conciencia sobre su importancia es incipiente y aún no se a establecido el marco de valoración de riesgo.

En el segundo factor “ Administración de la información” se observa que el 37% de empresas se encuentran en un nivel avanzado que implica el establecimiento de herramientas para la administración de la información sobre riesgos en relación con el marco orientador, el 3.7% representa el nivel del mejora continua que se relaciona con herramientas para la administración de la información que provee oportunamente alertas sobre nuevos riesgos; mientras que el 18.5% se encontró en el nivel inicial que implica una administración de la información de manera aislada sin los recursos adecuados.

En el tercer factor “ Valoración del riesgo” el nivel intermedio y avanzado presentaron el mismo porcentaje de 33.3% en el primero las empresas han identificado basados en la experiencia algunos eventos (causas y consecuencias) que podrían afectarlos significativamente en el cumplimiento de sus objetivos mientras que el nivel avanzado implica el establecimiento de parámetros de aceptabilidad de riesgos que sirven para priorizarlos y revisarlos periódicamente; solo el 3.7% representa el nivel de mejora continua donde la valoración de riesgos está inmersa en las actividades diarias anticipándose a sus condiciones, existen políticas y procedimientos para su análisis constante a fin de tomar medidas adecuadas. El cuarto factor “ Documentación y comunicación” alcanzó el nivel de desarrollo avanzado en el 48.1% de las empresas hoteleras es decir revisan, ajustan y difunden periódicamente la información y los mecanismos de documentación y comunicación sobre los riesgos con la participación de las áreas involucradas; el 7.4% está en el nivel de mejora continua cuentan con mecanismos, políticas y procedimientos que

propician un análisis constante de los riesgos; los procesos de documentación y comunicación de riesgos promueven la innovación del proceso.

Tabla 12
Nivel de desarrollo del componente actividades de control

Item	Inicial		Intermedio		Avanzado		Óptimo		Mejora continua	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Características	2	7.4%	8	29.6%	12	44.4%	1	3.7%	4	14.8%
Alcance	4	14.8%	9	33.3%	8	29.6%	2	7.4%	4	14.8%
Formalidad	2	7.4%	9	33.3%	10	37.0%	3	11.1%	3	11.1%
Aplicación	3	11.1%	8	29.6%	10	37.0%	2	7.4%	4	14.8%
Promedio	3	10.2%	9	31.5%	10	37.0%	2	7.4%	4	13.9%

Fuente: Cuestionario N°01 aplicado en Empresas Hoteleras de la región Puno.

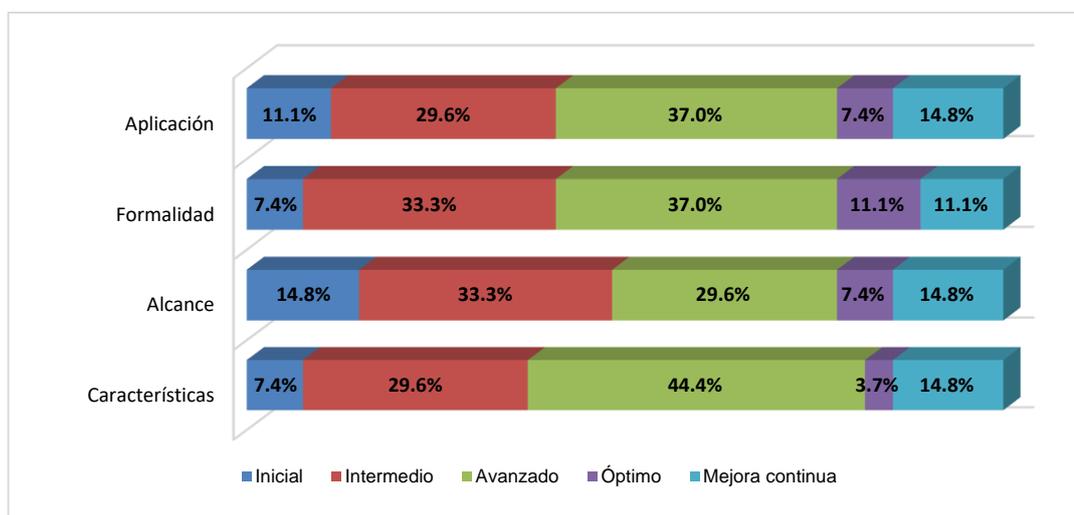


Figura 16. Nivel de desarrollo del componente actividades de control en los hoteles de la región de Puno

La tabla 12 y figura 16 representan el nivel desarrollo alcanzado por el componente “Actividades de control” este fue el nivel “avanzado” relacionado con las políticas y procedimientos que permiten obtener un grado de seguridad razonable del cumplimiento de las acciones de control implementadas para el logro de los objetivos. El primer factor del componente son las “Características” de las actividades de control el 44.4% de las empresas se ubicaron en nivel avanzando donde las actividades reúnen los aspectos requeridos como la integración a la gestión, respuesta a riesgos, costo- beneficio entre otros; el 14.8% representó el nivel de mejora continua donde las empresas instauraron mecanismos para la investigación

en innovación de temas relacionados al control que permiten su rápida adaptación de la dinámica de los riesgos; asimismo el 7.4% se ubicó en el nivel inicial donde las actividades de control se establecieron con base a prácticas tradicionales sin considerar su costo; el 3.7% pertenece al nivel óptimo donde se evalúan continuamente el desarrollo de las actividades de control buscando que sus características se mantengan.

El segundo factor es el “Alcance” de las actividades de control que se deben aplicaren todos los ámbitos de la gestión de las empresas hoteleras, el 33.3% alcanzó un desarrollo intermedio en este factor al respecto se interpreta como la existencia de actividades de control establecidas fundamentalmente a la administración y custodia de los activos, mientras que el 29.6% de las empresas se ubican en el nivel óptimo donde cuentan con actividades de control referidas al mantenimiento y la verificación de documentación y registros sobre la gestión. El 14.8% de las empresas alcanzó el nivel inicial en tal sentido sus actividades de control se orientan a la protección de algunos activos y a la prevención de fraude, igual porcentaje alcanzó el nivel de mejora continua que implica la implementación por parte de estas empresas de mecanismos que provean de medios de innovación para garantizar el cumplimiento de objetivos. Respecto al tercer factor “formalidad” de las actividades de control el 7.4% se ubicó en el nivel inicial que significa que solo algunas actividades de control están documentadas en descripción de puestos y la documentación es mantenida por la jefatura que la elabora, por otro lado el 37% alcanzó el nivel avanzando así pues en estas empresas la preparación, actualización y difusión de la documentación de las actividades de control es una práctica normal y regulada estas actividades son de conocimiento de los gerentes y jefes y la documentación está a su disposición; el 11.1% de empresas hoteleras se ubica en el nivel de mejoramiento continuo realizando actividades permanentes de depuración y actualización de la documentación de las actividades de control; se promueve constantemente que las actividades de control sean participativas y generalizadas.

La “aplicación” de las actividades de control es el cuarto factor de este componente; las empresas deben integrar estas actividades a todos su procesos y su aplicación debe convertirse en una práctica normal casi cultural; según la figura 27 el 37% de las empresas se ubican en el nivel avanzado en el que las actividades de control se han integrado a los procesos organizacionales y los gerentes y jefes de áreas son

responsables de su efectividad y comunicación, por otro lado el 11.1% se ubicó en un nivel inicial y el 29.6 en el nivel intermedio.

Tabla 13
Nivel de desarrollo del componente Sistemas de información

Item	Inicial		Intermedio		Avanzado		Óptimo		Mejora continua	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Alcance de los sistemas de información	2	7.4%	9	33.3%	10	37.0%	5	18.5%	1	3.7%
Calidad de la información	2	7.4%	7	25.9%	11	40.7%	5	18.5%	2	7.4%
Calidad de la comunicación	1	3.7%	6	22.0%	13	48.1%	5	18.5%	2	7.4%
Control de los sistemas de información	6	22.2%	5	18.5%	11	40.7%	3	11.1%	2	7.4%
Promedio	3	10.2%	6.75	24.9%	11.25	41.6%	5	16.7%	1.8	6.5%

Fuente: Cuestionario N° 01 aplicado en Empresas Hoteleras de la región Puno.

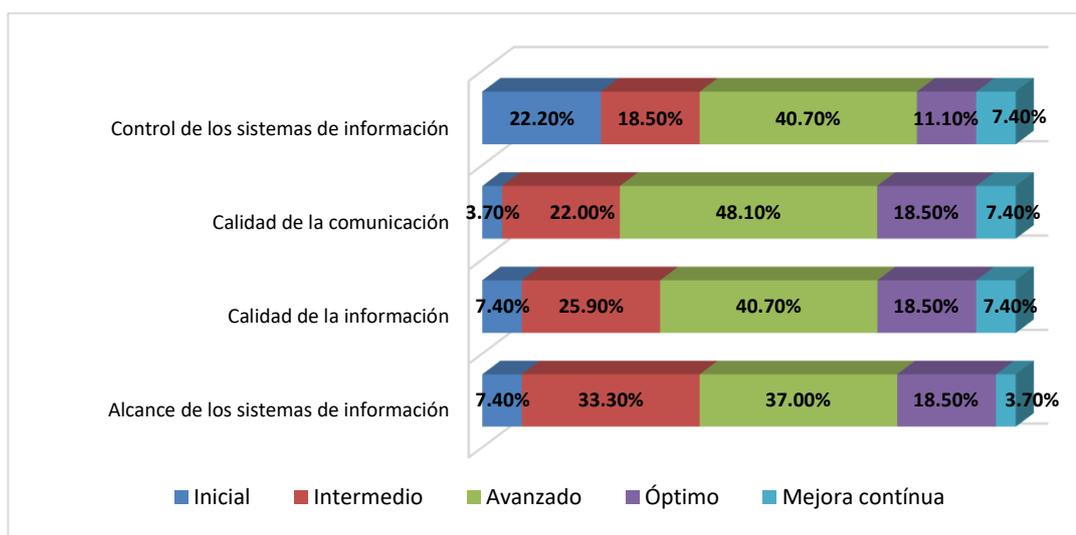


Figura 17. Nivel de desarrollo del componente Sistemas de Información

El componente sistemas de información implica elementos y condiciones necesarias para que de manera organizada, uniforme y consistente se ejecuten las actividades para obtener, generar, procesar y comunicar la información; según la tabla 13 el nivel alcanzado por este componente fue “avanzado”; figura 17 respecto al factor “Alcance de los sistemas de información” se observa que el 37% logró el nivel intermedio mientras que el 18.5% se ubica en el nivel óptimo y el 7.4% en el nivel inicial. Así mismo en el factor “Calidad de la información” en 40.7% de empresas hoteleras se ubica en el nivel avanzado, el 18.5% representa el nivel óptimo donde

las empresas realizan un diseño y mejora constante de los sistemas de información; solo el 7.4% alcanzó el nivel inicial.

En el tercer factor “Calidad de comunicación” el 48.1% de las empresas hoteleras alcanzaron el nivel avanzado siendo empresas donde se han implementado algunos procesos para la generación de información que este relacionada con las necesidades de los diferentes usuarios; el 3.7% de empresas lograron un desarrollo inicial donde definieron algunos canales de comunicación para enviar solo información requerida por instancias internas. Finalmente en el factor “Control de los sistemas de información” se aprecia como porcentaje significativo el 40.7% que representa el nivel avanzado donde los sistemas de información garantizan la generación de información confiable, útil y oportuna; mientras que el 22.2% se ubicó en el nivel inicial contando con algunos controles en el proceso de generación de información a través de esfuerzos aislados de algún recurso humano; solo el 7.4% de las empresas se encuentra en el nivel de mejora continua quienes cuentan un sistema de control que permite mitigar los riesgos de pérdida de información y de fallas durante el proceso de recopilación.

Tabla 14
Nivel de desarrollo del componente seguimiento del control

Item	Inicial		Intermedio		Avanzado		Óptimo		Mejora continua	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Participantes en el seguimiento del control interno	3	11.1%	8	29.6%	10	37.0%	2	7.4%	4	14.8%
Formalidad del seguimiento de control interno	3	11.1%	7	25.4%	11	41.3%	5	18.5%	1	3.7%
Alcance del seguimiento del control interno	6	22.2%	7	25.9%	8	29.6%	3	11.1%	3	11.1%
Contribución del seguimiento a la mejora del control interno	2	7.4%	10	37.0%	10	37.0%	2	7.4%	3	11.1%
Promedio	4	13.0%	8	29.5%	10	36.2%	3	11.1%	3	10.2%

Fuente: Cuestionario N° 01 aplicado en Empresas Hoteleras de la región Puno.

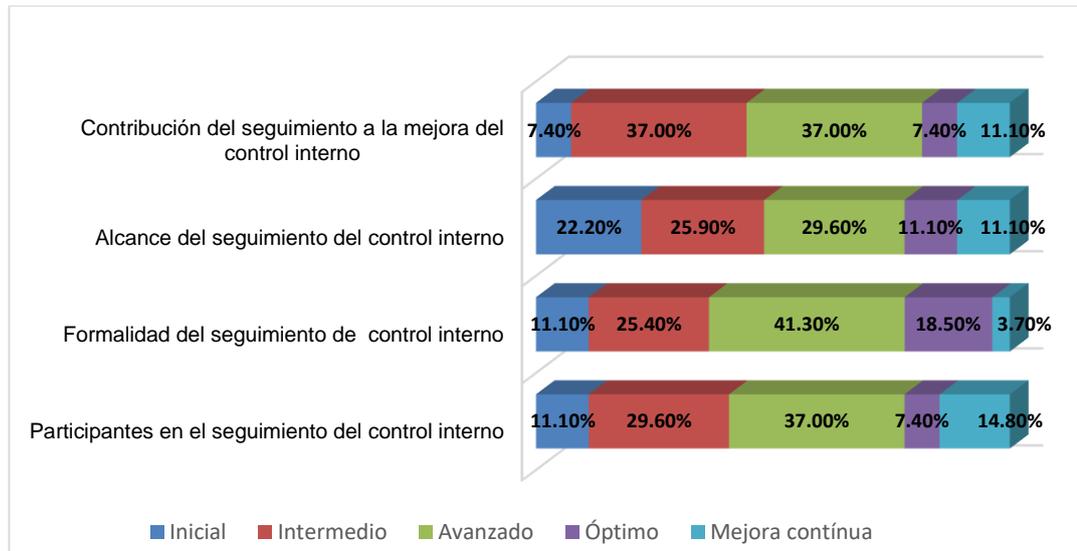


Figura 18. Nivel de desarrollo del componente Seguimiento del control en las empresas hoteleras de la región Puno

En la tabla 14 se observa que el nivel alcanzado por el componente Seguimiento de control fue “Intermedio”; en la Figura 18 se observa que el componente Seguimiento del control alcanza nivel de desarrollo intermedio con un promedio de 36.22%.; su primer factor “Participantes en el seguimiento del control interno” refleja que el 37% de empresas alcanzaron desarrollarlo hasta el nivel avanzado instaurando mecanismos para la innovación y mejora continua del sistema; el 11.1% representa al nivel inicial donde el seguimiento del control interno es responsabilidad de unas pocas áreas; por otro lado el nivel de mejoramiento continuo está representado por el 14.8% siendo empresas donde los gerentes, jefes de área y personal han asumido un liderazgo compartido respecto del seguimiento del control interno, instaurando mecanismos de innovación y mejora continua. En el segundo factor “Formalidad del seguimiento del control interno” según los cuestionarios aplicados el 24.4% de empresas se ubican en el nivel intermedio, mientras que el 11.1% está en el nivel inicial donde solo en algunas áreas existen disposiciones sobre el seguimiento que deben ejercer sobre el control interno aplicable a alguna de las actividades por otro lado el 3.7% de las empresas hoteleras realizan un proceso estructurado que incorpora revisiones de diversos tipos convirtiéndose en parte de la cultura ubicándolos en el nivel de mejora continua. El tercer factor “Alcance del seguimiento del control interno” el 25.9% de las empresas alcanzó el nivel intermedio, mientras que el 29.6% están en el nivel avanzado y el 22.2% en el nivel inicial. Finalmente el cuatro factor “Contribución del seguimiento del control interno a la mejora del sistema” los niveles intermedio y avanzado representan el 37% cada uno , el 7.4% se ubica en el nivel

inicial donde la contribución al seguimiento a la mejora continua es mínima; el 11.1% de empresas lograron un nivel de mejora continua buscando siempre la apertura a nuevos modos de gestión y de control.

Tabla 15
Nivel de desarrollo del control interno por categoría hotelera

	Nivel de Desarrollo				Total
	Novato	Competente	Diestro	Experto	
Hotel Tres Estrellas	30.0%	55.0%	5.0%	10.0%	100%
Hotel Cuatro Estrellas		50.0%	16.6%	33.3%	100%
Hotel Cinco Estrellas				100.0%	100%

En la tabla 15 se observa que el mayor porcentaje de nivel de desarrollo de control interno corresponde a los hoteles de tres estrellas representando el 55.5 % en el nivel competente, seguido en la misma categoría por los hoteles de cuatro estrellas. El nivel de desarrollo de los componentes del control interno según las categoría hotelera se aprecia en la tabla 16 en función a las frecuencias:

Tabla 16
Nivel de desarrollo de los componentes del control interno según categoría hotelera

Componente de Control Interno	Categoría	Nivel				
		Incipiente	Novato	Competente	Diestro	Experto
Ambiente de control	Tres estrellas	2	10	8		
	Cuatro estrellas				1	4
	Cinco estrellas					1
Valoración de riesgo	Tres estrellas	4	7	9		
	Cuatro estrellas			1	2	3
	Cinco estrellas				1	
Actividades de control	Tres estrellas	3	9	8		
	Cuatro estrellas				2	2
	Cinco estrellas					1
Información	Tres estrellas	3	6	9	2	
	Cuatro estrellas				2	5
	Cinco estrellas					1
Seguimiento	Tres estrellas	4	5	7	1	
	Cuatro estrellas					2
	Cinco estrellas					1

4.1.2. Nivel de competitividad logrado en la gestión empresarial hotelera de la región Puno en los periodos 2016-2017

El segundo objetivo específico buscó determinar el nivel de desarrollo de la competitividad, para lo cual se analizó en el nivel descriptivo cada una de sus áreas de la siguiente manera:

Tabla 17
Nivel de desarrollo área: planeamiento estratégico

Indicador	Muy bajo		Bajo		Regular		Alto		Muy Alto	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Proceso	0	0.0	9	32.3	11	39.7	4	15.3	3	12.7
Implementación	1	1.9	11	38.9	10	35.2	5	18.5	2	5.6
Promedio	1	1.0	10	35.6	11	37.5	5	16.9	3	9.2

Fuente: Cuestionario n° 02 aplicado en *Empresas Hoteleras de la región Puno*.

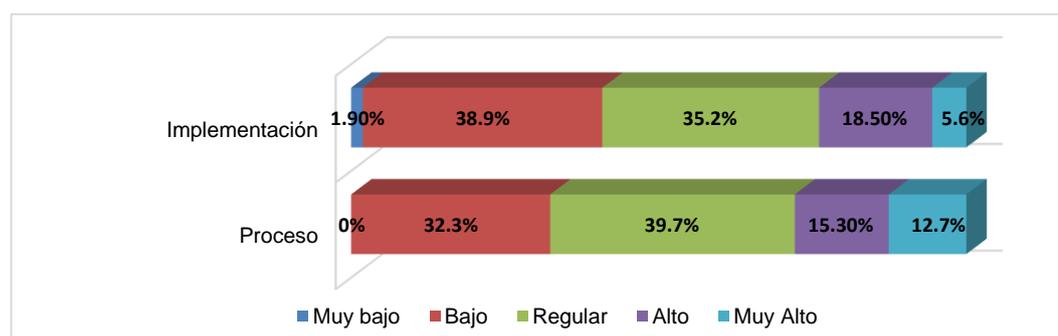


Figura 19. Nivel de desarrollo dimensión: planeamiento estratégico

Según la muestra encuestada para la presente investigación observamos en la tabla 17 que las empresas hoteleras alcanzaron un nivel de desarrollo “regular” en la dimensión de planeamiento estratégico representado por el 36.5% del total de encuestados, siendo el mayor porcentaje seguido con una mínima diferencia por el nivel bajo representando el 35.6%. Analizando los resultados de las sub áreas según la figura 19 tenemos que el “proceso” en las empresas hoteleras se encuentra en el nivel regular en un 39.7% mientras que el 12.7% de las empresas alcanzaron el nivel muy alto así mismo el 35.2% en cuanto a la “implementación” se ubica en el nivel regular del total y el 5.6% se encontró en un nivel muy alto. En este aspecto se puede inferir que las empresas hoteleras cumplieron con establecer la orientación y actividades futuras estableciendo sus objetivos, resultados logrando las empresas ubicadas en el nivel muy alto la adopción continua de medidas correctivas.

Tabla 18
Nivel de desarrollo dimensión: cadena de valor

Indicador	Muy bajo		Bajo		Regular		Alto		Muy Alto	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Planificación	0	0.6%	8	29.0%	11	40.1%	5	16.7%	4	13.6%
Capacidad	1	1.9%	7	25.9%	11	40.7%	6	22.2%	3	9.3%
Mantenimiento	1	3.7%	8	30.3%	11	39.2%	4	14.8%	3	11.8%
Investigación y desarrollo	2	7.4%	8	29.6%	9	34.6%	6	21.0%	2	7.4%
Aprovisionamiento	1	2.8%	5	19.4%	12	45.4%	5	19.4%	4	13.0%
Manejo de inventarios	1	2.5%	7	24.7%	12	43.2%	5	19.8%	3	9.9%
Ubicación de infraestructura	1	3.7%	2	7.4%	17	61.1%	6	22.2%	2	5.6%
Promedio	1	3.2%	6	23.8%	12	43.5%	5	19.4%	3	10.1%

Fuente: Cuestionario n° 02 aplicado en Empresas Hoteleras de la región Puno.

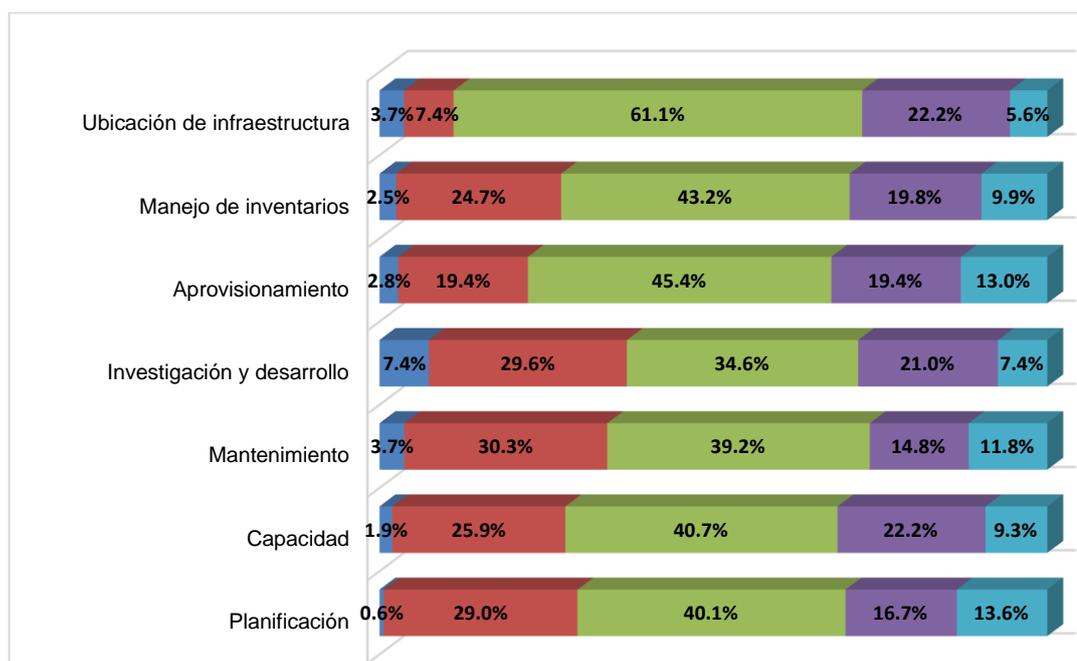


Figura 20. Nivel de desarrollo dimensión: cadena de valor

En la tabla 18 se observa que el nivel de desarrollo en la dimensión cadena de valor es regular en las empresas hoteleras de la región puno representado por el 43.5% del total así mismo el 11.1% se ubica en el nivel muy alto. Según la figura 20 el área “planificación” el 40.1% se encuentra en el nivel regular, mientras que el 13.6% en el nivel muy alto. En referencia a la capacidad el 40.7% de las empresas encuestadas

están en el nivel regular, el 16.7% en el nivel alto y 13.6% como muy alto; en general podemos observar que esta sub área se encuentra apropiadamente desarrollada en las empresas hoteleras; solo el 29 % se ubica en el nivel bajo siendo empresas donde no se aplican políticas adecuadas de capacidad de producción.

El área de mantenimiento se encuentra en un nivel de desarrollo regular con un 39.2% siendo empresas donde existen labores de mantenimiento pero no se cuenta con un plan estructurado y así como tampoco un inventario de partes críticas de la producción; la investigación y desarrollo respecto a la cadena de valor en las empresas hoteleras de la región Puno se encuentra también en un nivel de desarrollo regular con un 34.6% mientras que solo un 7.4% de las empresas alcanzaron el nivel muy alto que implica ser empresas donde a través de la planificación se está incorporando tecnologías que permiten la innovación y mejora de sus servicios. En cuanto al área de aprovisionamiento el 45.4% se encuentra en el nivel regular y el 19.4% lograron un nivel de desarrollo bueno entendiendo que estas empresas poseen una planificación de compras contando con proveedores fijos que garantizan la calidad, cumplimiento y garantía de las materias primas. Respecto al manejo del inventarios según la figura 31 el 43.2% de las empresas hoteleras se ubican en un nivel regular mientras que solo el 9.9% se encuentran en el nivel muy bueno este extremo implica el contar con programas precisos de entrega con los proveedores reduciendo al máximo la probabilidad de pérdidas de inventarios. La ubicación e infraestructura el 61.1% de empresas se ubica en el nivel regular principalmente representado por empresas ubicadas en la parte céntrica de la ciudad

Tabla 19

Nivel de desarrollo dimensión: aseguramiento de la calidad

Indicador	Muy bajo		Bajo		Regular		Alto		Muy Alto	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Aspectos generales	0	0.0%	8	29.6%	13	48.1%	1	3.7%	5	18.5%
Sistema	0	0.0%	12	45.2%	8	31.1%	4	14.8%	2	8.9%
Promedio	0	0.0%	10	37.4%	10.5	39.6%	2.5	9.3%	3.5	13.7%

Fuente: Cuestionario n° 02 aplicado en Empresas Hoteleras de la región Puno.

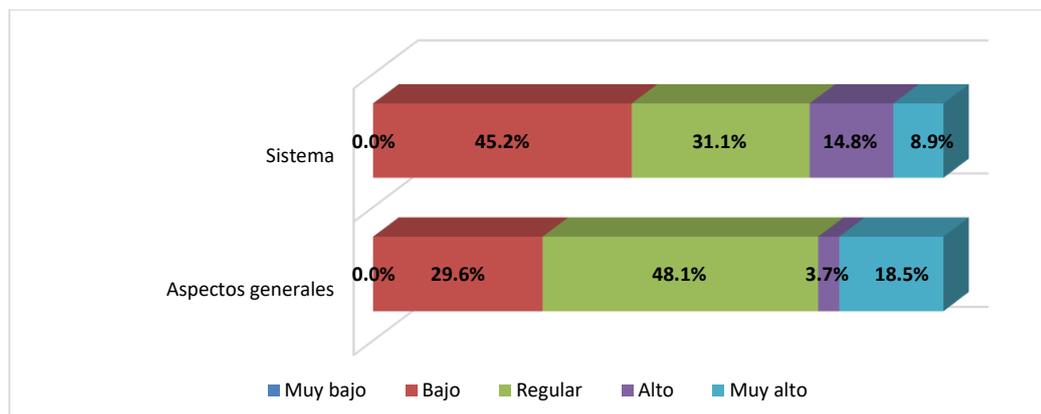


Figura 21. Nivel de desarrollo dimensión: aseguramiento de la calidad

La dimensión de Aseguramiento de Calidad en las empresas hoteleras de la Región Puno se encuentra en el nivel de desarrollo regular representado por un 39.6% en el promedio total pudiendo apreciar que enfocan sus actividades con el fin de ofrecer un servicio que satisfaga las necesidades del huésped. El área de aspectos generales implica contar con el personal idóneo así como la documentación actualizada de todos los procesos a fin de asegurar su calidad solo el 18.5% de empresas hoteleras cumplen con esta condición contando con procesos altamente estandarizados. En referencia al sistema el 45.2% de las empresas hoteleras se ubica en el nivel de desarrollo bajo siendo empresas que no cuentan con un sistema de certificación que garantice la calidad, aplicando solo principios establecidos internamente para lograr la satisfacción de los huéspedes; mientras que el 8.9% de las empresas rigen su funcionamiento bajo los lineamientos de sistemas de certificación de la calidad.

Tabla 20
Nivel de desarrollo dimensión: Merchandising

Indicador	Muy bajo		Bajo		Regular		Alto		Muy Alto	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Mercadeo y ventas	1	2.6%	8	28.5%	10	37.4%	6	21.5%	3	10.0%
Servicios	0	1.2%	6	21.0%	14	51.9%	3	11.1%	4	14.8%
Distribución	1	2.5%	8	28.4%	12	43.2%	4	16.0%	3	9.9%
Promedio	1	2.1%	7	26.0%	12	44.2%	4	16.2%	3	11.6%

Fuente: Cuestionario n° 02 aplicado en Empresas Hoteleras de la región Puno.

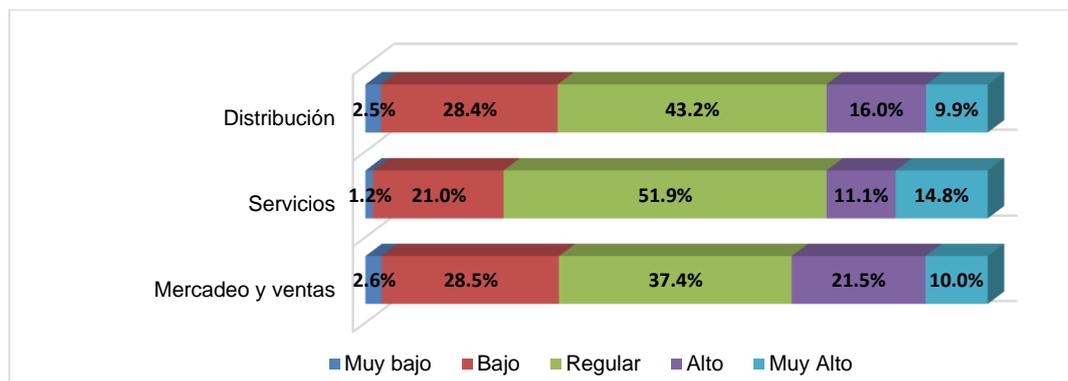


Figura 22. Nivel de desarrollo dimensión: Merchandising

Según la tabla 20 respecto a la dimensión “Merchandising” el 44.2% del total de las empresas encuestadas se ubican en el nivel regular siendo empresas donde aplican procesos que permiten mantener la ocupabilidad hotelera y el ticket promedio en un nivel adecuado, pero debido a sus condiciones no logran incrementar su participación en el mercado mientras que el 16 % y 19.9% se ubican en el nivel bueno y muy bueno respectivamente empresas que aplican estrategias que sirven para atraer una mayor demanda receptiva. En la figura 33 se aprecia que el área mercadeo y ventas tiene un nivel regular con un promedio de 37.4%, mientras que el 10% alcanzó un nivel muy bueno contando con personal capacitado que diseña estrategias y planes de mercadeo contando con análisis específicos de sus mercados. Respecto al área de servicios el 51.9% está en el nivel regular y el 14.8% en el nivel muy bueno que se relaciona con empresas que cuenta con personal altamente capacitado para la atención a huéspedes así como un sistema adecuado de medición de la satisfacción. La distribución como área del merchandising se encuentra en el nivel regular representado por el 43.2% de las empresas encuestadas mientras que el 16% se ubica en el nivel bueno y el 9.9% en el nivel muy bueno.

Tabla 21

Nivel de desarrollo dimensión: Finanzas

Indicador	Muy bajo		Bajo		Regular		Alto		Muy Alto	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Monitoreo de costos y contabilidad	0.4	1,5%	6	23.7%	12	45.9%	5	20.0%	2	8.9%
Administración financiera	1	1.9%	8	28.7%	11	41.7%	4	15.7%	3	12.0%
Normas legales y tributarias	0	0.0%	3	9.3%	17	61.1%	4	15.7%	4	13.9%
Promedio	0.5	1.0%	6	20.6%	13	49.6%	4	17.1%	3	11.6%

Fuente: Cuestionario n° 02 aplicado en Empresas Hoteleras de la región Puno.

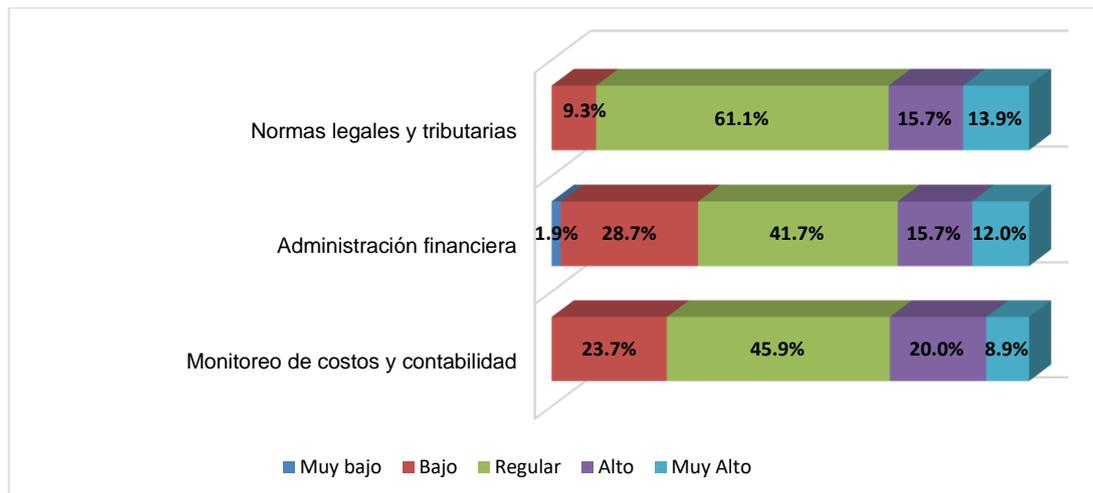


Figura 23. Nivel de desarrollo dimensión: Finanzas

En la tabla 21 y figura 23 se observa que el nivel del desarrollo de la dimensión Finanzas es regular representado con el 49.6% del total; las empresas cuentan con información necesaria para la toma de decisiones, el 11.6% se encuentra en el nivel de desarrollo muy alto contando con información financiera y contable que le permite visualizar el futuro de la empresa a través de proyecciones financieras. El área de monitoreo de costos y contabilidad se encuentra en el nivel regular 45.9% mientras que el 20% de encuentra en el nivel bueno, si bien estas empresas cuentan con un área contable que realiza oportunamente sus funciones; por otro lado el 23.7% se encuentra en un nivel bajo teniendo como debilidad el sistema de costos de inventario. La administración financiera se ubica en el nivel regular con 41.7% y el 28.7% en el nivel bajo siendo empresas que cuentan con información financiera pero no la utilizan óptimamente como base para la toma de decisiones al no realizar análisis de ratios. El área de normas legales el 61.1% se encuentra en el nivel regular mientras que el 13.9% en el nivel muy bueno empresas en las que la parte legal es muy estructurada.

Tabla 22
 Nivel de desarrollo dimensión: Talento humano

Indicador	Muy bajo		Bajo		Regular		Alto		Muy Alto	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Aspectos generales	0.3	0.9%	6	21.3%	13	47.2%	4	13.9%	4	13.9%
Capacitación y promoción del personal	0.5	1.9%	7	24.1%	13	46.3%	3	11.1%	5	16.7%
Cultura organizacional	0.3	0.9%	3	11.1%	16	60.2%	4	14.8%	4	13.0%
Salud y seguridad industrial	1	1.9%	10	35.2%	9	34.3%	5	16.7%	3	12.0%
Promedio	0.5	1.4%	6.5	22.9%	12.8	47.0%	4.0	14.1%	4.0	13.9%

Fuente: Cuestionario n° 02 aplicado en Empresas Hoteleras de la región Puno.

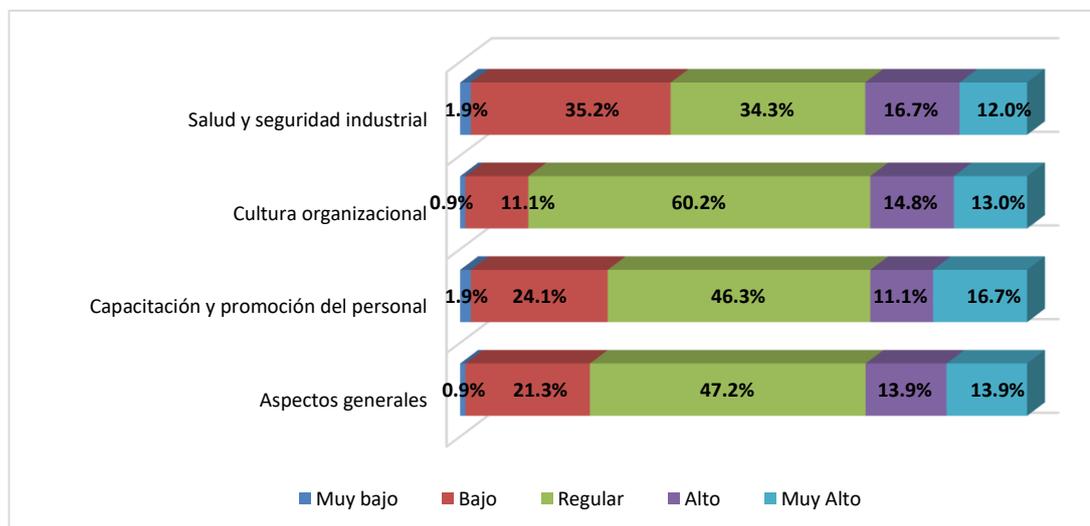


Figura 24. Nivel de desarrollo dimensión: Talento humano

La tabla 22 y figura 24 representan el nivel de desarrollo de las empresas hoteleras de la Región Puno respecto a la dimensión Talento Humano que en promedio alcanza el nivel regular 47% mientras que el 13.9% se encuentra en el nivel muy bueno siendo empresas que conciben al personal como una estrategia empresarial propiciando la participación activa de todos. Respecto al área de aspectos generales el 47.2% se ubica en el nivel regular cumpliendo con aspectos legales para con el personal pero en la mayoría de casos no cuentan con manuales de funciones y procedimientos. En cuanto a la capacitación y promoción del personal se ubica en el nivel regular, solo el 16.7% alcanza el nivel muy bueno siendo empresas que poseen programas de capacitación e inducción muy desarrollados así como políticas de promoción de

personal. Respecto a la salud y seguridad industrial el 35.2% de empresas se ubican en el nivel bajo al no contar con programas de salud ocupacional, si bien se concientiza sobre los riesgos al personal no se realiza un monitoreo constante no contando con la documentación necesaria.

Tabla 23
Nivel de desarrollo dimensión: Gestión ambiental

Indicador	Muy bajo		Bajo		Regular		Alto		Muy Alto	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Políticas ambientales	1	2.8%	7	25.0%	12	44.4%	4	13.0%	4	14.8%
Estrategias para proteger el medio ambiente	1	1.9%	8	29.6%	11	38.9%	5	18.5%	3	11.1%
Concientización y capacitación	2	7.4%	9	33.3%	6	22.2%	9	33.3%	1	3.7%
Administración del desperdicio	0	0.0%	9	33.3%	12	42.6%	2	7.4%	5	16.7%
Promedio	1	3.0%	9	30.3%	10	37.0%	5	18.1%	3.3	11.6%

Fuente: Cuestionario n° 02 aplicado en Empresas Hoteleras de la región Puno.

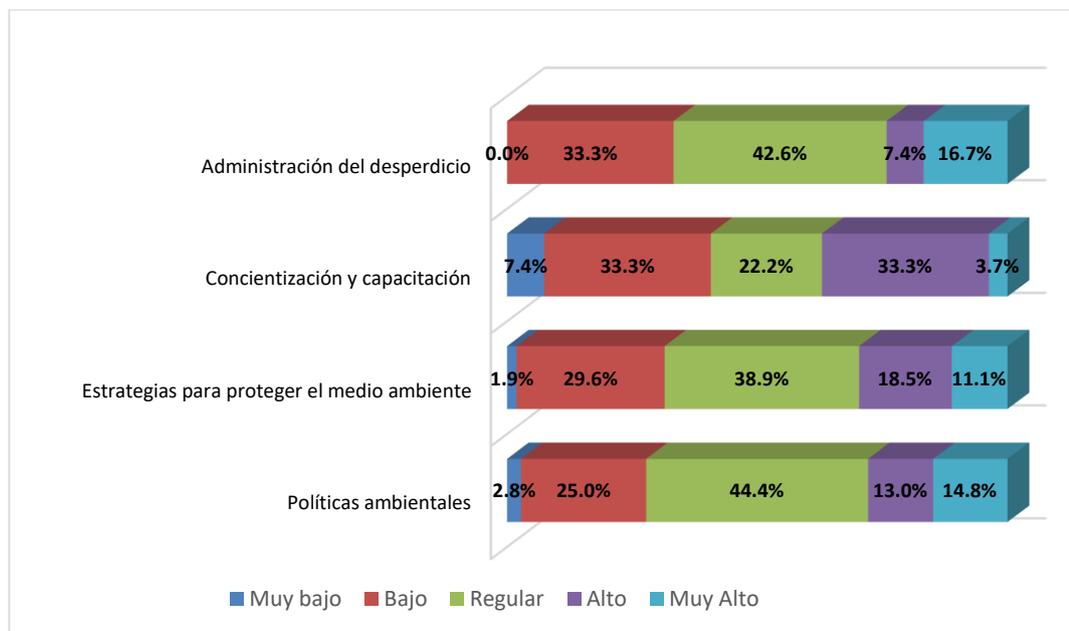


Figura 25. Nivel de desarrollo dimensión: Gestión ambiental

La tabla 23 y figura 25 representan el nivel de desarrollo de la Gestión ambiental donde vemos que el 37 % se encuentra en el nivel regular, el 18.1% representa a empresas que aplican la responsabilidad del cuidado del medio ambiente como una estrategia de mejora de su imagen ante la sociedad ubicándose en el nivel bueno. Las área de Políticas ambientales, Estrategias para proteger el medio ambiente y administración del desperdicio están en el nivel de desarrollo regular. El área de concientización y capacitación se encuentra en un nivel bueno con un 33.3% del total

siendo empresas que cuentan con capacitaciones para el cuidado ambiental pero no cuenta con personal responsable del monitoreo.

Tabla 24
Nivel de desarrollo dimensión: Sistemas de información

Indicador	Muy bajo		Bajo		Regular		Alto		Muy Alto	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Planeación	1	4.9%	5	19.8%	12	45.7%	6	23.5%	2	6.2%
Entradas	0	0.0%	6	22.2%	13	46.3%	5	16.7%	4	14.8%
Procesos	0	0.0%	7	25.9%	12	44.4%	5	18.5%	3	11.1%
Salidas	1	1.9%	6	22.2%	12	44.4%	5	16.7%	4	14.8%
Promedio	1	1.7%	6	22.5%	12	45%	5	18.9%	3	11.7%

Fuente: Cuestionario n° 02 aplicado en Empresas Hoteleras de la región Puno.

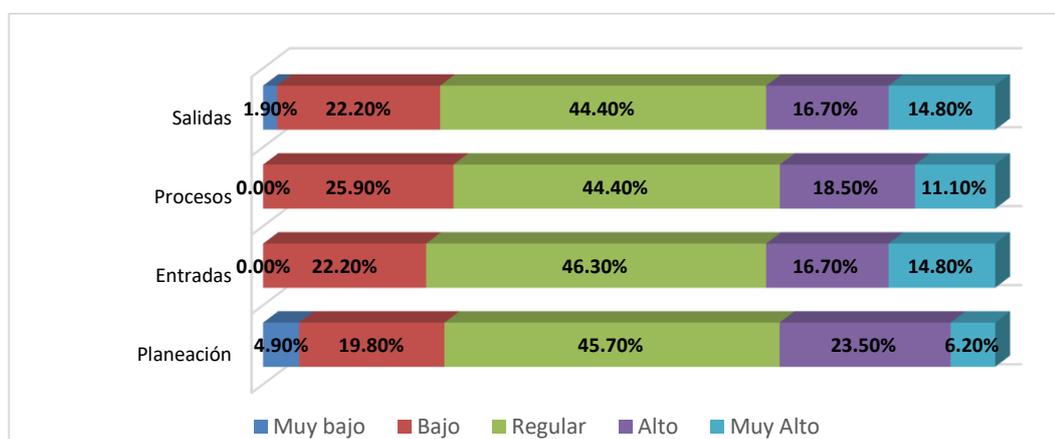


Figura 26. Nivel de desarrollo dimensión: Sistemas de información

La tabla 24 y figura 26 representan el nivel de desarrollo dimensión: Sistemas de información de las empresas hoteleras de la Región Puno, en promedio se encuentra en el nivel regular con un 45% del total; el 11.7% de empresas alcanzaron el nivel muy bueno siendo empresas donde la tecnología resulta de vital importancia para el apoyo a funciones operativas. La planeación se encuentra en el nivel regular con un 45.7% el sistema de información es adecuado debido a la cantidad de personal estando limitado el uso de programas informáticos a las áreas relacionadas. El 14.8% de las empresas hoteleras tienen un nivel muy bueno de desarrollo de entrada de información al poseer un buen soporte siendo utilizada en el momento requerido. El nivel muy bueno en los procesos como área de los sistemas de información representa el 11.1% contando con planes de contingencia que permiten el acceso a la

información permanente. Respecto a las salidas el 44.4% está en el nivel regular, el 14.8% está en el nivel muy bueno y el 22.2 % en el nivel bajo.

Tabla 25

Nivel de desarrollo de la competitividad por categoría hotelera

	Nivel de Competitividad				Total
	Baja	Regular	Alta	Muy alta	
Tres estrellas	40,0%	45,0%	10,0%	5,0%	100,0%
Cuatro estrellas	0,0%	50,0%	16,7%	33,3%	100,0%
Cinco estrellas	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%

Luego de realizar el análisis de cada una de las áreas y sus correspondientes sub áreas se determinó el nivel de competitividad de los hoteles de la Región Puno en la tabla 25 se determinó que corresponde al nivel de competitividad regular representando el 44.4%, así también tenemos que el 29,6% se encuentra en el nivel bajo, el 11.1% en el nivel alto y finalmente el 14,8% en el nivel muy alto.

Tabla 26

Nivel de desarrollo de los factores de la competitividad según categoría hotelera

Factor de competitividad	Categoría	Nivel				
		Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy Alto
Planeamiento estratégico	Tres estrellas	1	9	9	2	
	Cuatro estrellas		1	1	3	1
	Cinco estrellas					1
Cadena de valor	Tres estrellas	1	9	10	3	
	Cuatro estrellas		1	2	2	2
	Cinco estrellas					1
Aseguramiento de calidad	Tres estrellas		9	9	2	
	Cuatro estrellas		1	1	3	1
	Cinco estrellas					1
Merchandising	Tres estrellas	1	6	10	3	
	Cuatro estrellas		1	2	1	2
	Cinco estrellas					1
Finanzas	Tres estrellas		6	12	2	
	Cuatro estrellas			2	2	2
	Cinco estrellas					1
Talento Humano	Tres estrellas		6	11	3	
	Cuatro estrellas			2	1	3
	Cinco estrellas					1
Gestión Ambiental	Tres estrellas	1	7	8	3	
	Cuatro estrellas		1	2	2	2
	Cinco estrellas					1
Sistema de información	Tres estrellas	1	6	12	2	
	Cuatro estrellas				3	3
	Cinco estrellas					1

La tabla 26 representa el nivel de desarrollo obtenido según las frecuencias por cada factor de competitividad según la categoría hotelera observando que la categoría de tres estrellas se ubica en el nivel regular.

4.1.3. Nivel de competitividad logrado en la gestión empresarial hotelera de la región Puno a través de la satisfacción de los huéspedes que hicieron uso del servicio

El tercer objetivo específico buscó determinar el nivel de desarrollo de la competitividad, para lo cual se analizó en el nivel descriptivo cada una de sus áreas de la siguiente manera:

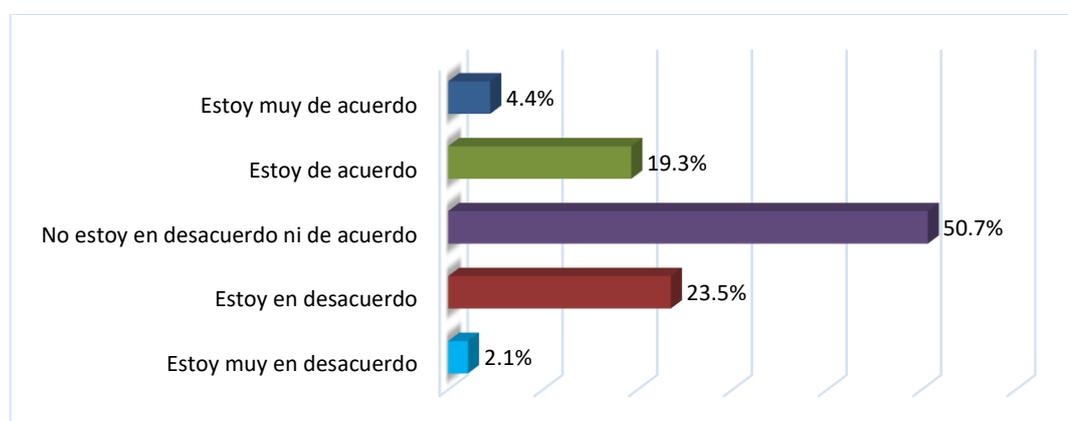


Figura 27. Satisfacción con la atención a requerimientos y tiempo de respuesta.

El servicio implica el cumplimiento de estándares, la actitud que se muestra para ayudar a los clientes y para suministrar el servicio rápido (Duque, 2005), según la figura 30 el 50.7 % de los huéspedes encuestados respecto a la satisfacción con la atención de requerimientos y tiempo manifestaron no estar en desacuerdo ni de acuerdo como se observa en la figura 27, así mismo el 23.5% manifestó estar en desacuerdo siendo indicadores de una baja satisfacción respecto a la planeación del servicio que implica a su vez el cumplimiento de estándares existentes.

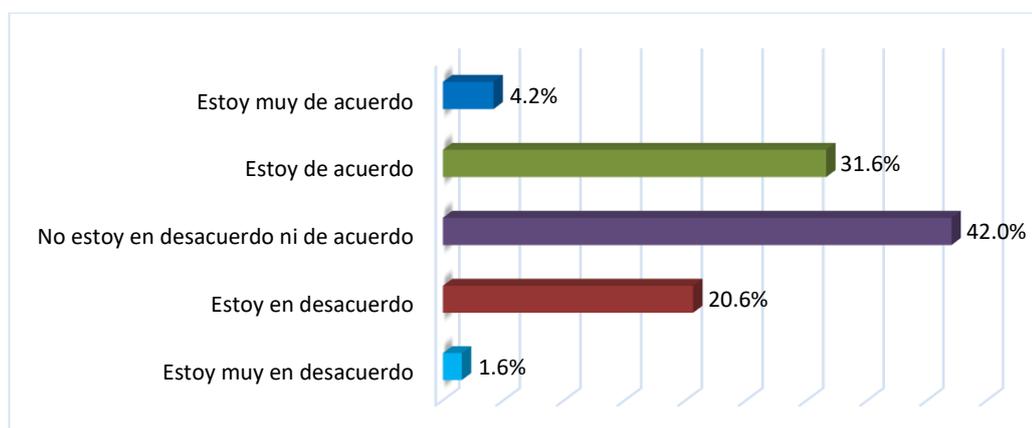


Figura 28. Satisfacción con la ubicación, equipamiento e infraestructura del hotel

Los huéspedes encuestados en las empresas hoteleras de la región de Puno manifestaron no estar en desacuerdo ni de acuerdo con la satisfacción respecto a la ubicación, equipamiento e infraestructura, mientras que el 31.6% está de acuerdo con esta área de la cadena de valor mientras que el 20.6% indica estar en desacuerdo.

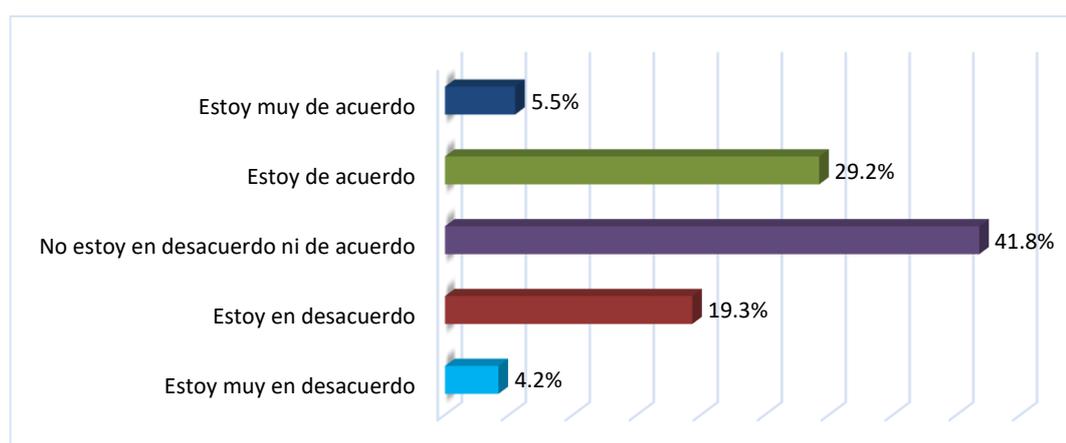


Figura 29. Satisfacción con la seguridad en el hotel

En la figura 29 observamos que el 41.8% de los encuestados refiere no estar en desacuerdo ni de acuerdo con la seguridad en el hotel, mientras que el 29.2% está de acuerdo y un 5.5% muy de acuerdo. Según Duque (2005) la seguridad, se considera como el sentimiento que tiene un cliente cuando pone sus problemas en manos de las empresas y confiando en que podrán resolverse de la mejor manera posible. Seguridad involucra la credibilidad, que a su vez está relacionada con la honestidad, integridad, confiabilidad, esto significa que no sólo es importante el cuidado de los intereses del cliente, sino que la organización debe demostrar también su preocupación en este sentido para dar al cliente una mayor satisfacción”

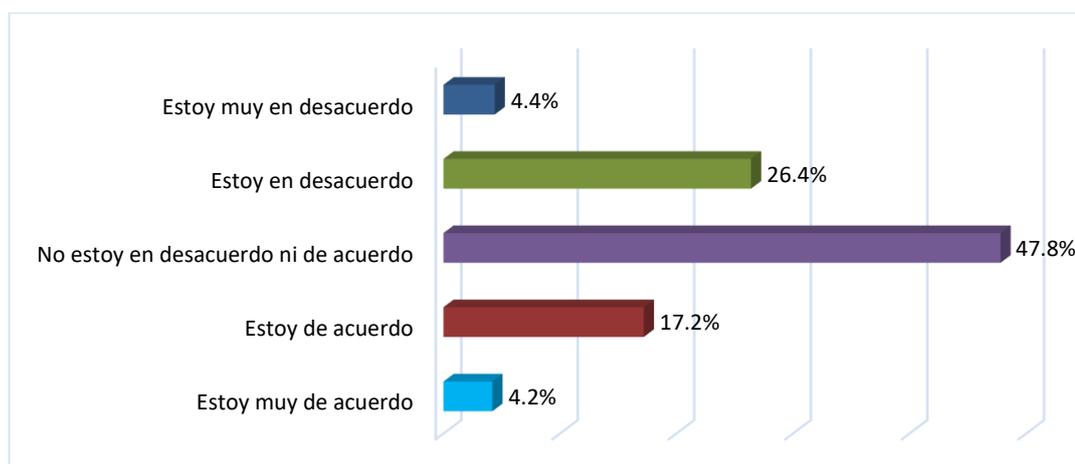


Figura 30. Satisfacción con la organización y estandarización del servicio

Los huéspedes encuestados manifestaron no estar en desacuerdo ni de acuerdo con la organización y estandarización del servicio en un 47.8% mientras que el 26.4% no está de acuerdo. De acuerdo a los estándares se deben programar y organizar los servicios de forma que se puedan entregar oportunamente evitando la espera prolongada por parte de los huéspedes para recibir asistencia. A su vez según Del Toro (2011) estos estándares señalan que el personal debe estar siempre dispuestos a suministrar el servicio cuando el cliente lo necesita (no cuando la empresa lo considera conveniente).

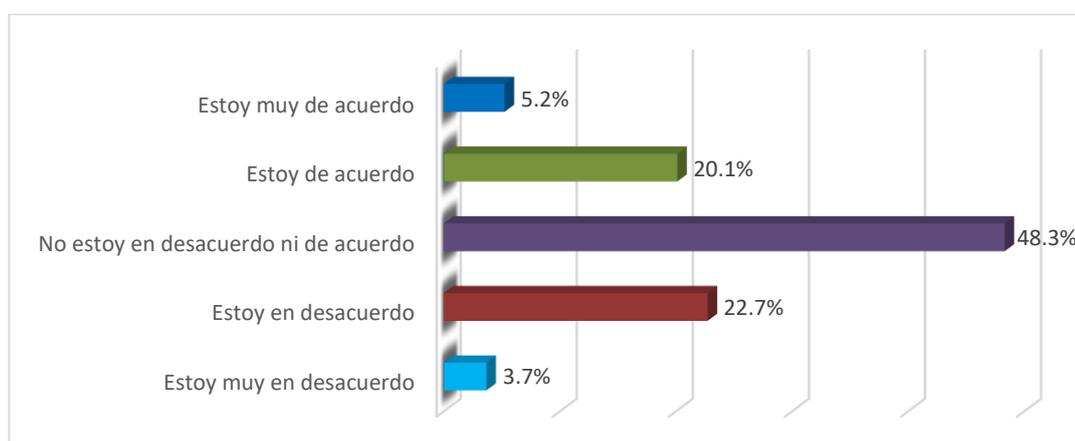


Figura 31. Satisfacción con la relación precio – calidad

En la figura 31 se observa que el 48.3% de los huéspedes no estuvieron en desacuerdo ni de acuerdo con la relación precio- calidad, mientras que el 22.7% estuvieron en desacuerdo

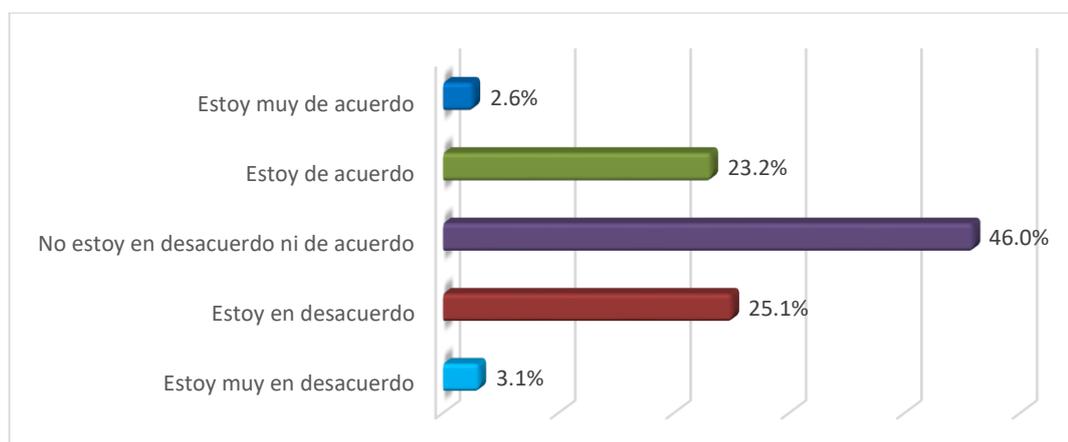


Figura 32. Disposición a recomendar el hotel a familiares, amistades y conocidos

Respecto a la disposición a recomendar el hotel a familiares, amistades y conocidos el 46% de los huéspedes encuestados no se encontraban en desacuerdo ni de acuerdo, el 25.1% manifestó estar en desacuerdo, el 23.2% estuvo de acuerdo y muy de acuerdo solo el 2.6%

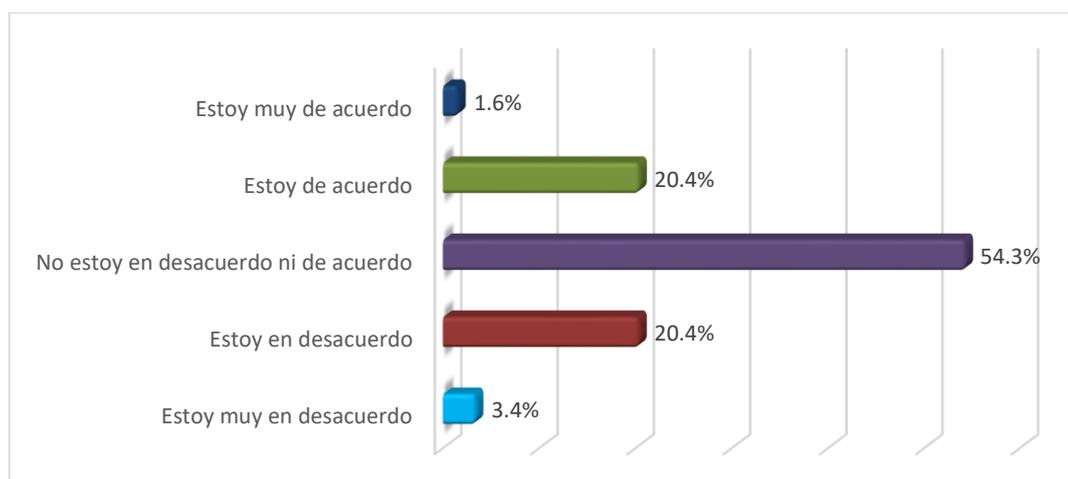


Figura 33. Satisfacción con la promoción de las empresas hoteleras

Podemos observar en la figura 33 que el 54.3% de huéspedes encuestados no estuvieron en desacuerdo ni de acuerdo con la promoción de las empresas hoteleras; el 20,4% estuvieron el desacuerdo y con similar porcentaje los huéspedes de acuerdo. El 3.4% manifestó estar muy en desacuerdo.

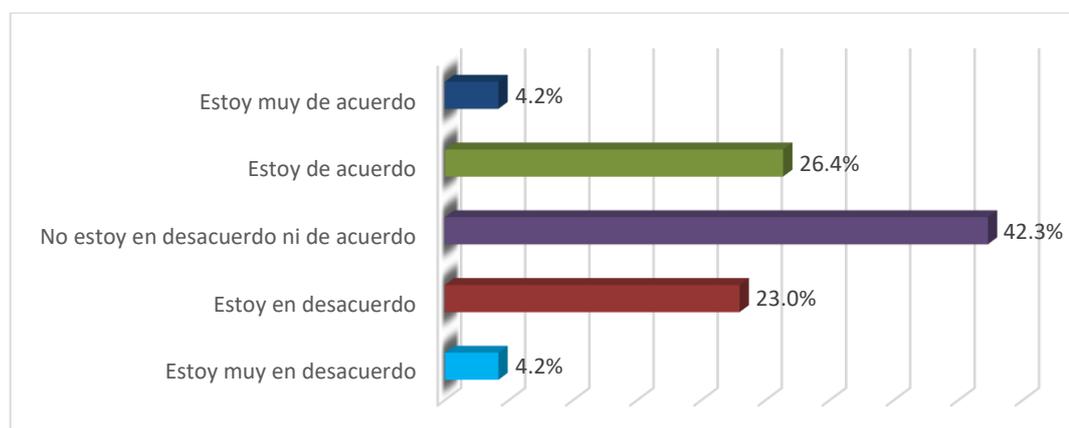


Figura 34. Satisfacción con la capacitación del personal

La satisfacción con la capacitación del personal se presenta en la figura 34; el 42.3% del total de huéspedes encuestados manifestaron no estar en desacuerdo ni de acuerdo con la capacitación del personal; el 26.4% si estuvo de acuerdo y el 4.2% muy de acuerdo.

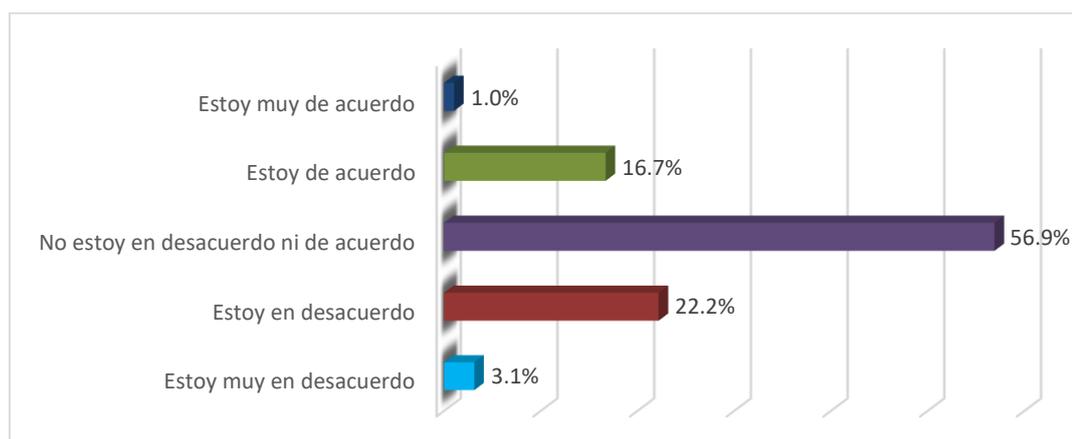


Figura 35. Satisfacción con las estrategias medio ambientales

Según la figura 38 el 56.9% de encuestados no están en desacuerdo ni de acuerdo con las estrategias de cuidado del medio ambiente aplicados en las empresas hoteleras de la región Puno. El 22.2% manifestó estar en desacuerdo, mientras que el 16.7% estuvieron de acuerdo y el 1 % muy de acuerdo.

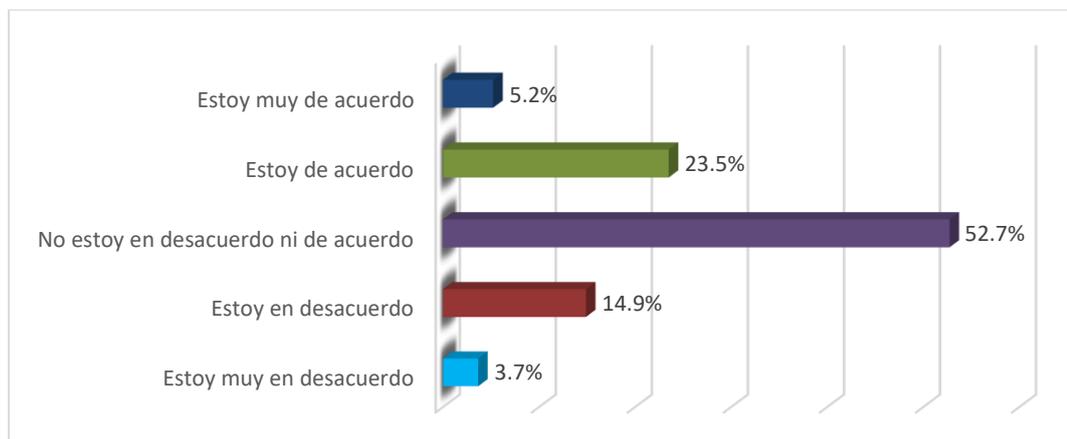


Figura 36. Satisfacción con la información sobre servicios y productos

De acuerdo a los datos observados en la figura 36 se observa que el 52.7% de huéspedes no estuvo en desacuerdo ni de acuerdo con la información que recibieron sobre los precios y productos, mientras que el 23.5% refirió estar de acuerdo, solo el 5.2% estuvo muy de acuerdo.

Tabla 27

Nivel de desarrollo de la competitividad por categoría hotelera - huéspedes

	Nivel de Competitividad					Total
	Muy baja	Baja	Regular	Alta	Muy alta	
Tres estrellas	6,7%	30,3%	62,6%	0,5%	0,0%	100,0%
Cuatro estrellas	0,0%	10,3%	56,8%	31,5%	1,4%	100,0%
Cinco estrellas	0,0%	0,0%	9,5%	73,8%	16,7%	100,0%

El nivel de desarrollo de la competitividad según los huéspedes que hicieron uso del servicio se presenta en la tabla 27, la categoría de tres estrellas se ubica en el nivel regular representando un 62.6% , así también la categoría de cuatro estrellas donde el 31.5% considera que su nivel es regular, existiendo un 31.5% que lo ubica en el nivel alto. El 73.8% de huéspedes que hicieron uso del establecimiento de cinco estrellas considera que este posee una alta competitividad representada por el 73.8%.

4.1.4. Propuesta de lineamientos de control interno para una alta competitividad en las empresas hoteleras de la región de Puno

4.1.4.1. Lineamientos de control para hoteles de tres y cuatro estrellas

Considerando los resultados de la investigación es necesario proponer lineamientos que permitan mejorar el control interno en las empresas hoteleras considerando que si bien se ubican en un nivel de desarrollo regular las exigencias de calidad total en los servicios del sector hotelero demandan de un óptimo sistema de control interno, para esto se toma como modelo la metodología de Muñoz (2011) adaptado al sector hotelero de nuestra región:

a) Componente: Ambiente de Control

▪ Problema

Los manuales de procedimientos son generales o no están actualizados lo que dificulta la prestación del servicio, los estándares en tiempo de respuesta no están establecidos.

▪ Metodología

Se debe realizar la revisión de procesos internos de todos los departamentos y/o áreas que conforman el hotel de forma periódica, identificando puntos críticos con la finalidad de establecer estándares y políticas en los procesos administrativos, operativos de la gestión hotelera.

▪ Recomendación

Se recomienda la creación de un comité de control encargado de la supervisión del cumplimiento de los procedimientos y estándares establecidos en la prestación del servicio. Se propone elaboración de fichas de seguimiento y medición de procesos según modelo propuesto en el anexo 11 que considera aspectos como: nombre de proceso, objetivo del proceso, actividades del proceso, responsables, entradas - salidas, recursos/ requerimientos, registros - archivos, indicadores.

▪ Mejora

Estandarización y actualización de los manuales procedimentales por área, mejorando las actividades de control interno en su ejecución e incrementando la eficiencia de personal.

b) Componente: Valoración de riesgos**▪ Problema/observación**

Insuficiente coordinación de todas las áreas que son responsables , con la finalidad de mitigar los factores de riesgo y controlar imprevistos.

▪ Metodología

Elaborar mapa de riesgos en la prestación del servicio, especificando fecha, lugar, personal involucrado y nivel de incidencia según modelo propuesto en anexo 12.

▪ Recomendación

Conforma un comité de valoración de riesgos encargados de la elaboración del mapa de riesgos por área, vigile los programas establecidos y sus requerimientos considerando para la evaluación de riesgos .

▪ Mejora

La existencia de un mapa de riesgos permite la reducción de los tiempos de respuesta frente a eventualidades e imprevistos, permitiendo asumir acciones correctivas de inmediato.

c) Componente: Actividades de control**▪ Problema**

No se da cumplimiento oportuno a programas de actividades determinados, ante la falta de personal idóneo y capacitado.

▪ Proceso metodológico

Establecer las pautas de los procedimientos a realizar antes, durante y después de la prestación del servicio, realizando el cumplimiento a los programas establecidos para cada etapa del proceso.

▪ Recomendación

Utilizar indicadores de gestión anexo 13 para la medición de la efectividad de los procedimientos aplicados, de su nivel de cumplimiento es los procesos y nivel de desempeño del personal.

▪ Mejora

Aplicando los indicadores se podrá medir la efectividad de los controles establecidos para cada proceso de la empresa, permitiendo conocer el nivel

de cumplimiento de las actividades, la relación de los factores de riesgo empresariales, el desempeño laboral y el nivel de efectividad del control.

d) Componente: Sistemas de información

▪ Problema

Comunicación deficiente entre procesos, débil retroalimentación para identificar y aplicar medidas correctivas de deficiencias oportunamente.

▪ Proceso metodológico

Efectuar reuniones semanales con responsables de área para detectar fallas en procedimientos.

▪ Recomendación

Extender el tiempo dedicado a reuniones, brindando un espacio específico enfocado en la discusión, reconocimiento de inconvenientes y mejora de las deficiencias de la empresa. Ubicar en cada área una cartelera para difundir acuerdos, acciones a tener en cuenta.

▪ Mejora

Fortalecimiento del control interno en la medida que los resultados del control interno demuestren la mejora como resultado de la aplicación de los planes desarrollados y la efectividad en las acciones tomadas.

e) Componente: Seguimiento del control interno

▪ Problema

Inadecuada capacitación del personal en sus funciones y alcance del control interno, limitado sentido de pertenencia de los trabajadores y su nivel de responsabilidad en relación a la visión y misión de la empresa.

▪ Proceso metodológico

Realizar evaluaciones sobre el nivel de cumplimiento de los compromisos asumidos por el personal responsable.

▪ Recomendación

Realizar evaluaciones periódicas a todo el personal, para fortalecer el control interno y sobre nivel de cumplimiento de los compromisos adquiridos, se recomienda evaluar la evolución mensual de los indicadores propuestos en el anexo 13 a través del manejo de una base de datos que facilite el proceso.

- **Mejora**

Promoción y consolidación de la cultura organizacional relacionada con la cultura del autocontrol como un instrumento de la administración que permite mejorar el control interno, la eficiencia en el cumplimiento de las labores y aumentar la productividad.

4.1.4.2. Lineamientos generales para implantar el Control Interno en hoteles de una y dos estrellas

Componente : Ambiente de Control

1. La implementación del ambiente de control requiere de establecer adecuadamente los valores los cuales se deben inculcar en los trabajadores.
2. El primer valor en ser instituido tiene que ser la responsabilidad, el cual debe ser identificado y comprendido por cada trabajador de forma correcta siendo parte integral de su desempeño laboral.
3. Para la implantación de los valores las empresas hoteleras pequeñas deben redactar sus respectivos reglamentos internos así también realizar labores de inducción y capacitación.
4. El ambiente de control requiere de establecer indicadores que permitan evaluar y mantener dichos estandartes, es necesario calendarizar actividades de capacitación que permitan fortalecer y promover nuevos valores.

Componente: Valoración de riesgo

1. El aspecto más importante a ser evaluado debe ser el desempeño de los trabajadores al ser quienes tienen una mayor responsabilidad en la prestación del servicio aplicando la ficha de procesos se debe detectar aquellos puntos críticos.
2. En el aspecto financiero se debe evaluar la liquidez y establecer adecuadas políticas de cobro.
3. Se debe evaluar permanentemente los equipos de la empresa considerando la tecnología existente llevada de forma adecuada se constituye en una fuente de ventaja competitiva.

4. La administración de la empresa es quien debe realizar periódicamente , el cumplimiento de los objetivos estratégicos, y un análisis interno de cada uno de los procesos, de forma tal que los objetivos empresariales estén encaminados e íntimamente relacionados con las actividades empresariales.

Componente: Actividades de control

1. Las actividades deben ir enfocadas a las labores de control físico, manejo de inventario y cumplimiento de funciones.
2. En segundo lugar se deben establecer procedimiento de control para la verificación de las cuentas por cobrar, gastos de personal, cuentas de proveedores, préstamos bancarios entre otros.

Componente: Información y comunicación

1. Para un hotel pequeño, el tipo de información que maneja es muy básico, por tal razón sólo presenta cuatro categorías a saber:

Financiera: Hace referencia básicamente a los estados financieros con sus respectivas notas. Esta información debe comunicarse tanto al dueño y/o personal administrativo como a los proveedores y/o entidades financieras, y a las entidades de control y gobierno.	No financiera: Se refiere básicamente a la información estatutaria e interna de la empresa, de carácter estructural. Este tipo de información es de bajo uso en las pequeñas empresas, ya que básicamente se hace para los dueños y el personal administrativo.
Operativa: Esta información es básicamente de las políticas y procedimientos que se tienen para el desarrollo de cada una de las actividades, y los informes referentes al desempeño operativo de cada empleado, proceso y área.	Administrativa: Se refiere a las decisiones y nuevos proyectos que tiene la empresa. Esta información va ligada fuertemente a la información financiera.

2. Las estrategias de comunicación recomendadas son las siguientes:
 - Comunicación externa: A través de reuniones o el uso de correos electrónicos, en caso de urgencia.

- Comunicación interna: aplicando estrategias como boletines y/o las carteleras informativas, que se pueden desarrollar constantemente y son de fácil elaboración.

Componente: Seguimiento al control interno

1. Para los hoteles de una y dos estrellas es una fuerte inversión crear un área de control interno por esta razón y por la magnitud de los hoteles esta labor debe ser realizada por el administrador previa capacitación. A través de supervisiones a cada área con la finalidad de evaluar el desempeño laboral.
2. Para el flujo de la información se recomienda emitir boletines y/o publicar la información en murales. De igual forma, es importante realizar reuniones de carácter mensual de integración fortaleciendo el trabajo en equipo.
3. El proceso de supervisión debe realizarse de forma periódica diaria o semanal y mensual, siendo enfocadas a puntos específicos. También es necesario aplicar políticas de revisiones imprevistas aleatorias que permitan identificar las dificultades o riesgos de los métodos implantados.

4.2. Contrastación de hipótesis

En este acápite se comprobará estadísticamente las hipótesis específicas y general planteadas en la investigación. Para este efecto se consideran las variables de estudio, cuyos datos son los puntajes obtenidos en cada una de ellas.

4.2.1. Contrastación hipótesis general

Ho: El grado de correlación que existe es muy bajo y de tipo indirecto entre el control interno bajo la metodología COSO y la competitividad en las empresas hoteleras de la región Puno en los periodos 2016- 2017.

Ha: El grado de correlación que existe es muy alto y de tipo directo entre el control interno bajo la metodología COSO y la competitividad en las empresas hoteleras de la región Puno en los periodos 2016- 2017.

Tabla 28

Tabla de contingencia control interno y competitividad

	COMPETITIVIDAD					TOTAL
	Muy Baja	Baja	Regular	Alta	Muy alta	
Incipiente	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Novato	0%	22%	0%	0%	0%	22%
CONTROL Competente	0%	7%	44%	0%	0%	52%
INTERNO Diestro	0%	0%	0%	7%	0%	7%
Experto	0%	0%	0%	4%	15%	19%
Total	0%	30%	44%	11%	15%	100%

Analizando el cuadro de correlación se tiene, que del total (100%) de empresas hoteleras estudiadas, respecto al Control interno (filas), el 52% empresas hoteleras se ubican en el nivel competente, este porcentaje viene a ser la mayoría, respecto de las demás tendencias. Por otro lado, del 100% de empresas hoteleras estudiadas (columnas), respecto de la competitividad, el 44% se ubican en el nivel regular. Como en el anterior caso, este porcentaje es superior al resto de las tendencias (Tabla 28).

Entre las tendencias de las dos variables, se encuentra la coincidencia en el 44%, en este porcentaje el control interno y la competitividad se encuentran en el nivel medio. Esto representa que según las percepciones de los encuestados, hay correlación respecto del control interno y la competitividad en las empresas hoteleras.

En las escalas novato y baja se observa que también existe correlación, pero solo en el 22% de empresas hoteleras. En la tabla 21 se observa que el 22% ubica al control interno en la escala de novato y en el mismo porcentaje la competitividad es baja. Luego se tiene la escala alta donde solo el 7% de empresas hoteleras alcanzan en el control interno la escala diestro y en el mismo porcentaje la competitividad en la escala alta. En la escala muy alta se observa al 15% de empresas hoteleras de las cuales el 15% tiene la escala de experto en el control interno y ese mismo porcentaje posee una escala de competitividad muy alta. El porcentaje restante está disperso en distintas posturas que no corresponden a la correlación entre las dos variables.

Seguidamente es necesario para determinar la correlación aplicar la correlación rectilínea de Pearson donde la relación de las variables toma valores comprendidos entre -1 y +1 pasando por 0; para lo cual se procesaron los resultados haciendo uso del software estadístico SPSS (Versión 20.0)

Fórmula:

$$r = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n\sum x^2 - (\sum x)^2][n\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Tabla 29

Correlación de Pearson entre las variables Control Interno y Competitividad de las empresas hoteleras de la Región Puno

		CONTROL INTERNO	COMPETITIVIDAD
CONTROL INTERNO	Correlación de Pearson	1	,929**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	27	27
COMPETITIVIDAD	Correlación de Pearson	,929**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	27	27

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

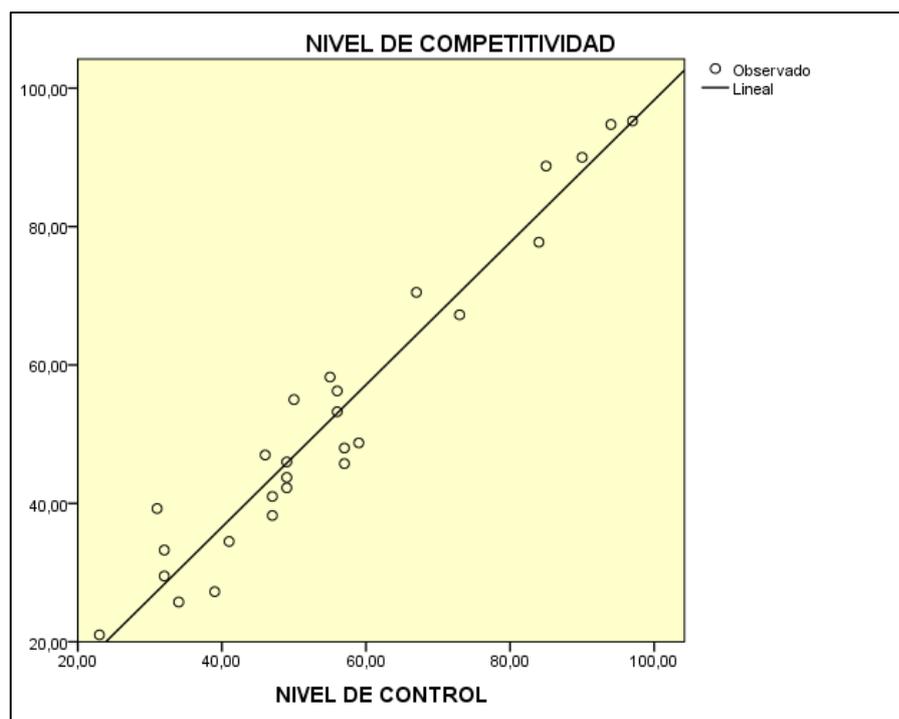


Figura 37. Dispersión de las variables control interno y competitividad

Según la tabla 29 $r = 0.929$ se concluye que entre las variables control interno y competitividad existe una correlación positiva muy alta. Aceptando la hipótesis alterna H_a = El grado de correlación que existe es muy alto y de tipo directo entre el control interno bajo la metodología COSO y la competitividad en las empresas hoteleras de la región Puno en los periodos 2016- 2017.

4.2.2. Contrastación hipótesis específicas

Prueba de hipótesis específica N° 01

H₀: El desarrollo del control interno bajo la metodología COSO en la gestión de las empresas hoteleras de la región Puno corresponde al nivel incipiente en los periodos 2016- 2017.

H_a: El desarrollo del control interno bajo la metodología COSO en la gestión de las empresas hoteleras de la región Puno corresponde al nivel competente en los periodos 2016- 2017.

Tabla 30
Nivel de desarrollo del control interno

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Novato	6	22,2	22,2	22,2
Competente	14	51,9	51,9	74,1
Válidos Diestro	2	7,4	7,4	81,5
Experto	5	18,5	18,5	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario N° 01 aplicado en Empresas Hoteleras de la región Puno.

La tabla 30 representa el nivel de desarrollo del control interno en las empresas hoteleras de la región Puno el que se ubica en el nivel “competente” representado por el 51.9%, seguido del 22.2% en el nivel “novato”, mientras que el 7,4% se ubica en el nivel “diestro” y el 18,5% en el nivel experto.

Tabla 31
Comparación de Medias

Media	N	Desv. típ.	Mínimo	Máximo	Varianza
3,2222	27	1,01274	2	5	1,026

El análisis de medias de la tabla 31 permite aceptar H_a demostrando que la media de la muestra es de 3,22 que según la Baremación corresponde al nivel de desarrollo del control interno competente en las empresas hoteleras de la región Puno.

Prueba de hipótesis específica N° 02

Hipótesis Nula H_0 : El nivel de competitividad en la gestión empresarial hotelera de la región Puno es bajo en los periodos 2016-2017.

Hipótesis Alterna H_a : El nivel de competitividad en la gestión empresarial hotelera de la región Puno es regular en los periodos 2016-2017.

Tabla 32
Nivel de Competitividad de los hoteles de la Región Puno

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
Baja	8	29,6	29,6	
Regular	12	44,4	74,1	
Válidos	Alta	3	11,1	85,2
	Muy alta	4	14,8	100,0
	Total	27	100,0	

Fuente: Cuestionario N°01 aplicado en las Empresas Hoteleras de la región Puno.

La tabla 32 representa el nivel de desarrollo de la competitividad en las empresas hoteleras de la región Puno el que se ubica en el nivel “regular” representado por el 44.4%, seguido del 29.6% en el nivel “bajo”, mientras que el 14,8% se ubica en el nivel “muy alto” y el 11,1% en el nivel alto.

Tabla 33
Comparación de medias del nivel de competitividad

Media	N	Desv. típ.	Mínimo	Máximo	Varianza
3,1111	27	1,01274	2	5	1,026

Así mismo el análisis estadístico de las medias de la muestra nos permite aceptar la hipótesis H_a debido a que la media obtenida es de 3,1111 siendo su equivalente conforme a la baremación planteada es “regular”, afirmando que el nivel de competitividad en la gestión empresarial hotelera de la región Puno es regular en los periodos 2016-2017.

Prueba de hipótesis específica N° 03

Hipótesis Nula H_0 : El nivel de competitividad logrado en la gestión empresarial hotelera de la región Puno es muy bajo a través de la satisfacción de los huéspedes que hicieron uso del servicio en los periodos 2016-2017.

Hipótesis Alterna H_a : El nivel de competitividad logrado en la gestión empresarial hotelera de la región Puno es regular a través de la satisfacción de los huéspedes que hicieron uso del servicio en los periodos 2016-2017.

Tabla 34
Nivel de desarrollo de la competitividad- Huéspedes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy baja	13	3,4	3,4
Baja	74	19,3	22,7
Regular	209	54,6	77,3
Alta	78	20,4	97,7
Muy alta	9	2,3	100,0
Total	383	100,0	

La tabla 34 representa el nivel de desarrollo de la competitividad desde la satisfacción de los huéspedes que hicieron uso del servicio, según esto el nivel de competitividad corresponde en un 54.6% a “regular” y en un 20.4% al nivel alto, mientras que el 19.3% se ubica en el nivel bajo.

Tabla 35
Comparación de medias Competitividad- Huéspedes

Media	N	Desv. típ.	Mínimo	Máximo	Varianza
2,9896	383	,79257	Muy baja	Muy alta	,628

La comparación de medias aplicada a la muestra permite aceptar la H_a concluyendo que el nivel de competitividad logrado en la gestión empresarial hotelera de la región Puno es regular a través de la satisfacción de los huéspedes que hicieron uso del servicio, al obtener una media de 2,9896 equivalente a 3 que corresponde al nivel regular de la Baremación planteada en la investigación.

4.3. Discusión

Teniendo como base el objetivo general de la investigación que fue determinar el grado de correlación existente entre control interno bajo la metodología COSO y la competitividad de las empresas hoteleras de la Región Puno, los resultados de la investigación nos permiten aceptar la hipótesis general con un valor $r=0.929$ que significa que la correlación es muy alta y el hecho que la correlación sea positiva significa que es directa, entendiendo que a mayor control interno se logrará una mejor competitividad. Al respecto coincide este resultado con Gonzales (2001) al afirmar que

el control interno es un instrumento importante en la administración de las empresas permitiendo la máxima eficiencia. Así mismo Morales (2017) determinó que la aplicación de los componentes del control interno constituyen un instrumento eficaz para lograr la competitividad empresarial permitiendo satisfacer al cliente en forma sostenida y rentable.

El control es un elemento fundamental en la gestión empresarial, al respecto Amorós y Dávila (2017) establecieron que existe una relación significativa entre los componentes de la gestión empresarial (siendo el control uno de los componentes) y los componentes de la competitividad (función gerencial, función comercial y logística, función financiera, función tecnológica y talento humano) su investigación señala la existencia de una correlación directa significativa en el nivel 0,01 (bilateral) y $(r = 0,645)$ estos resultados son similares en escala a los obtenidos por la presente, donde se determinó la correlación directa, es necesario aclarar que los componentes aplicados en la investigación de Amorós y Dávila (2017) difieren de las áreas investigadas en la presente: planeamiento estratégico, cadena de valor, aseguramiento de calidad, merchandising, contabilidad y finanzas, talento humano, gestión ambiental y los sistemas de información; consideradas áreas de la competitividad por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en su mapa de la competitividad, se propone que en futuras investigaciones sobre el control interno, se analice de forma individual la relación de ellas con el control interno.

Sin embargo también es necesario exponer que los resultados de la investigación no concuerdan con los obtenidos por Granda (2017) en su investigación sobre el control interno y la gestión de las micro y pequeñas empresas del sector hoteles siendo su hipótesis que las micro y pequeñas empresas tendrían un mejor desarrollo económico si optimizaran su gestión, determinando que no existe relación del control interno con la gestión al observarse que el control interno de las Mypes no se efectúa adecuadamente no permitiendo el cumplimiento de las metas y objetivos del sector. Si bien esto refuta los resultados de la presente investigación; nos permite corroborar otro hallazgo; se encontró una relación directa de la categoría del hotel con el nivel de control interno y competitividad esto debido a que las empresas de 5 y 4 estrellas en la región de Puno pertenecen a cadenas hoteleras con una estructura organizacional formal donde incluso algunas cuentan con un departamento de auditoría interna, situación que no se observa en los hoteles de tres estrellas analizados, que en su mayoría corresponden a estructuras poco formales de tipo familiar; al respecto también hace referencia Colque (2003)

determinando que el nivel de control interno en las empresas hoteleras de 5 estrellas es óptimo siendo positivo el impacto del control interno contable y administrativo, mientras que en las empresas hoteleras de 3 estrellas ha impactado muy poco tanto en la salvaguarda del patrimonio, como en la toma de decisiones por parte de los ejecutivos y administradores. Así también guarda relación con Castañeda (2014) cuyos resultados revelaron que las empresas medianas con una ponderación de 3,3 poseen un sistema de control interno medianamente efectivo a diferencia de las pequeñas y micro empresas con 2,9 y 2,6 que poseen un control deficientemente efectivo, concluyendo que es necesario que las organizaciones comprendan la importancia del control interno como proceso generador de valor a la empresa.

La presente investigación, en la determinación de la muestra, específicamente del grupo de aplicación consideró el antecedente planteado por Lunkes y Silva (2006) autores que manifiesta que el control interno es tratado más ampliamente en la alta administración, la mayor parte del personal operativo considera el asunto esencialmente de responsabilidad de las áreas administrativas. Esto coincide a su vez con los resultados obtenidos en el primer objetivo específico, donde se determinó en nivel de desarrollo del control interno, correspondiendo al nivel competente de la escala; en el análisis de sus factores específicamente del ambiente de control se observó que este se ubica en un nivel intermedio es decir el personal tiene conocimiento sobre el control y su importancia pero aún no está comprometido en su totalidad con su fortalecimiento; se considera necesario proponer para futuras investigaciones un estudio del control interno en la metodología COSO estructurando un cuestionario que permita conocer el nivel de desarrollo desde la perspectiva del personal operativo. El segundo y tercer objetivo específico determinaron el nivel de la competitividad el primero analizó a los ejecutivos hoteleros y el segundo desde perspectiva de satisfacción de los huéspedes con el servicio, en ambos objetivos se obtuvo como nivel la escala de “regular”. A nivel organizacional esto significa que la empresa se mantiene en el mercado en una posición estable pero no está avanzando pero tampoco disminuyendo su posición, desde el punto de vista empresarial no es negativo, pero el análisis de la perspectiva del huésped que también ubica la competitividad en esa escala permite ver que en hotelería según Duque (2005) la satisfacción es el resultado de los momentos de verdad que el consumidor y/o cliente ha experimentado, en caso de que el servicio no sea prestado acorde a sus expectativas se corre el riesgo de descontento, pérdida de confianza o pérdida de cliente, la escala de satisfacción “regular” es un

indicador de que los huéspedes no están percibiendo la excelencia en el servicio, colocando a las empresas en una situación vulnerable, esto tendría relación con lo hallado por Guarda, Rapiman, Rebién, y Solis (2006) quienes consideran que las empresas relacionan competitividad con competencia y rivalidad entre sus pares y no como una oportunidad de mejora interna continua, para que una empresa turística sea competitiva debe cumplir con una buena gestión a nivel productivo, de comercialización, marketing y administrativo.

El nivel regular de la competitividad hotelera en nuestra región se relaciona en cierta forma con los resultados de Catacora (2013) que indica que solo el 20% de micro y pequeñas empresas de la región diseñan y aplican nuevas técnicas para mejorar la competitividad, desconocen en un 80% las herramientas como la planeación estratégica, benchmarking, cadena de valor y otras nuevas estrategias y esto ha conllevado a serios problemas como: subestimar las debilidades y amenazas; no aprovechar las oportunidades y sobreestimar las fortalezas. Si consideramos lo determinado y propuesto en la presente investigación, el aplicar de forma adecuada el control interno considerando la totalidad de sus componentes permitirá incrementar el nivel de competitividad en estas empresas contribuyendo a dar una seguridad razonable respecto a la eficiencia de los procesos, calidad y cumplimiento de los objetivos de crecimiento, sostenibilidad y generación de valor.

CONCLUSIONES

- El control interno tiene una correlación muy alta y directa con la variable competitividad en las empresas hoteleras de la Región Puno, esta conclusión se sustenta en la prueba estadística de Pearson que es $r = 0.929$, a mayor control interno se incrementara la competitividad permitiendo dar una seguridad razonable para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- El control interno en las empresas hoteleras de la región Puno alcanzó el nivel de “competente” representado por el 51.9% de toda la muestra, conclusión que se sustenta con los resultados donde se determinó en el análisis de los 5 componentes del control interno en la metodología COSO siendo los más representativos la valoración del riesgo que alcanzó el nivel avanzado con 38% , las actividades de control con un nivel avanzado representando el 37 % y el seguimiento del control en el nivel avanzado con el 36.23 % y 42% sistemas de información en el mismo nivel; observándose que el ambiente de control alcanzó la escala intermedia siendo un indicador de insuficiente desarrollo de los factores de compromiso, ética y personal en las empresas.
- Las empresas hoteleras de la Región Puno en cuanto competitividad se encuentran en el nivel “regular” representado por el 44.4% de la muestra, conclusión que se sustenta en el análisis de cada una de las áreas y sus correspondientes áreas siendo las más representativas en esa escala las áreas de Cadena de valor 44% , Finanzas 50% y Talento Humano 47% y Sistema de información con 45 %.
- El nivel de desarrollo de la competitividad en las empresas hoteleras lograda través de la satisfacción del huésped se encontró en el nivel “regular”

representado por el 54.6% de la muestra total, siendo las áreas más significativas la satisfacción con la ubicación, equipamiento e infraestructura de los hoteles lo que representa una ventaja para las empresas hoteleras de la región así también la sub área de satisfacción con la seguridad en el hotel se encontró en un nivel adecuado que es favorable para las empresas considerando que seguridad implica credibilidad e integridad, así también se determinó insatisfacción en sub áreas como la organización y estandarización del servicio (30.8%), la relación precio – calidad (26.4%).

RECOMENDACIONES

- Es necesario que los empresarios hoteleros de la región Puno apliquen de forma integral los principios del Control Interno, atribuyéndole la importancia que tiene para el logro de los objetivos considerando a la competitividad como uno de ellos. Para ello se debe incrementar los esfuerzos por implementar adecuadamente el ambiente de control que es la base sobre la que se sustenta todo el sistema de control interno, siendo necesario que se formalice en documentos como el plan estratégico que debe incluir estrategias relacionadas al control interno, manuales de procedimientos, códigos de ética entre otros, que sean difundidos a todo el personal a fin de lograr comprometerlos.
- En los hoteles que por su dimensión y recursos no puedan contar con un área o departamento de control interno, se sugiere establecer un comité de control interno integrado por personal idóneo de áreas tanto administrativas como operativas que permita canalizar los esfuerzos y propuestas de control de forma eficiente pudiendo designarse a responsables de llevar a cabo y monitorear cada una de las acciones de control propuestas en toda la gestión empresarial.
- El nivel de competitividad hotelera observado demanda medidas correctivas por parte de las empresas ubicadas en la escala regular y baja, como la evaluación de los procesos llevados a cabo en cada una de las áreas como el planeamiento estratégico, cadena de valor, aseguramiento de calidad, merchandising, finanzas, talento humano, gestión ambiental y sistemas de información, ya que como se demostró en la investigación estos procesos influyen en la percepción de satisfacción de los huéspedes.

- Es necesario que los empresarios hoteleros enfoquen sus esfuerzos en empoderar a su personal, que debe estar lo suficientemente capacitado y motivado como para desarrollar su función con la mayor eficiencia posible. Aportando las herramientas necesarias, brindando la formación adecuada y generando el ambiente laboral más apropiado que en el marco del control permita incrementar la competitividad.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, M., y Tuquiñahui, S. (2011). *Propuesta de implementación de un sistema de control interno basado en el modelo COSO, aplicado a la empresa Electro Instalaciones en la Ciudad de Cuenca*. (Tesis de pregrado). Universidad Politecnica Salesiana, Ecuador. Retrieved from <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1312/13/UPS-CT002180.pdf>
- Amorós, J., y Dávila, K. (2017). *La gestión empresarial y la competitividad de las clínicas en la Ciudad de Cajamarca*. (Tesis de Maestría). Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, Perú.
- Andriani, C., Biasca, R., y Rodríguez, M. (2004). *Un nuevo sistema de gestión para lograr PYMES de clase mundial* (2da ed). Grupo Editorial Normal.
- Aragón, A., Rubio, A., Serna, A., y Chablé, J. (2010). Estrategia y competitividad empresarial : Un estudio en las MiPyMEs de Tabasco. *Investigación y Ciencia*, 47, 4–12.
- Arcaya, J. (2018). *El control interno y su incidencia en la gestión de los servicios en las empresas hoteleras de la Región Puno*. (Tesis maestría). Universidad Nacional del Altiplano de Puno, Perú.
- Artail, H. A. (2006). Application of KM measures to the impact of a specialized groupware system on corporate productivity and operations. *Information & Management*, 43, 551–564. <https://doi.org/10.1016/j.im.2006.02.002>
- Barragán, M., Bueno, M., y Meléndez, D. (2016). *Marco integrado informe COSO 2013: Herramienta de gestión para las organizaciones*. (Tesis de pregrado). Universidad Cooperativa de Colombia.

- Berumen, S. (2006). Una aproximación a los indicadores de la competitividad local y factores de la producción. *Cuadernos de Administración*, 19(31), 145–163. Retrieved from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503106>
- Betancur, H., y Lopez, J. (2007). *Aproximación conceptual y metodológica de la administración de riesgos, una nueva forma de entender el control interno y de administrar las PYMES del eje cafetalero*. (Tesis de maestría). Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/71395307.pdf>
- Cook, J., y Gary, M. (1987). Auditoría. (3ra ed) McGRAW-HILL, Buenos Aires, Argentina.
- Cabrera, A., López, P., y Ramírez, C. (2011). *La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio* (1ra ed) Bogotá, Colombia: Ediciones Universidad Central.
- Calle, M. (2017). *Los mecanismos de control interno y su impacto en los resultados de gestión en las empresas del sector servicios - rubro hoteles de una estrella en la ciudad de Piura, 2016*. (Tesis de pregrado). Universidad Católica los Ángeles de Chimbote, Perú.
- Casal, A. (2004). El control interno en la administración de empresas. *Contabilidad y Auditoría*, 19, 55–70.
- Casas, R., Calderón, P., y Vargas, J. (2016). Control interno y cultura organizacional en las pequeñas empresas , una conjunción hacia la competitividad. *Revista Ciencia Gerencial*, 20, 77–86.
- Castañeda, L. (2013). Propuesta de un sistema de control interno para PYMES del sector textil en Colombia con base en el modelo COSO. In *XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática* (pp. 1–22). México, D.F. Retrieved from <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xviii/docs/1.29.pdf>
- Castañeda, L. (2014). Los sistemas de control interno en las mipymes y su impacto en la efectividad empresarial. *En Contexto Revista de Investigación En Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad*, 2, 129–146.

- Catacora, M. (2013). *Modelo de gestión para la competitividad de las MYPES de la región Puno*. (Tesis de doctorado). Universidad Nacional del Altiplano, Perú.
- CEIM. (2001). *La innovación: un factor clave para la competitividad de las empresas*. Madrid, España: Dirección General de Investigación. Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid.
- Cervantes, A. (2005). *Competitividad e internacionalización de las pequeñas y medianas empresas mexicanas*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Autónoma de México.
- Choez, W. (2017). *El sistema de control interno como instrumento de gestión para la adecuada toma de decisiones en la Empresa Servicentro Primavera S.R.L. 2015-2016*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Cajamarca, Perú.
- Colque, A. (2003). *Métodos y procedimientos de evaluación del sistema de control interno en hoteles de 3 y 5 estrellas de la región Puno, periodos 2000 - 2001*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional del Altiplano, Perú.
- Coopers y Lybrand. (1997). *Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO)*. Ediciones Díaz de Santos. Retrieved from https://books.google.com.pe/books?id=335uGf3nusoC&printsec=frontcover&dq=control+interno&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=control interno&f=false
- Coopers y Lybrand e Instituto de Auditores Internos). (1997). *Los nuevos conceptos del control interno: Informe Coso*. Madrid, España: Editorial Díaz De Santos.
- Cuellar, G. (2009). *Informe Ejecutivo COSO Control Interno- Marco Integrado de Trabajo Treadway Commission*. Universidad del Cauca, Colombia.
- De Freitas, R. (2014). *O sistema de controlo interno numa empresa do sector hoteleiro estudo de caso : âmbito da área de vendas estudo de caso : âmbito da área de vendas*. Instituto Superior de Ccontabilidade e Administração do Porto.
- Del Toro, M. (2011). Calidad del servicio en el área de alojamiento hotelero. Retrieved from <https://www.gestiopolis.com/calidad-servicio-area-alojamiento-hotelero/>
- Duque, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Innovar*, 15(25), 64–80.

- Eslava, J. (2013). *Gestión del control de la empresa*. Madrid.
- Estrada, R. (2010). *Planeación estratégica en la PYME: Evidencia empírica en empresas mexicanas*. (Tesis de doctorado). Universidad de Cantabria, España.
- Estupiñan, R. (2006). *Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales: Análisis del Informe COSO Y y II* (2da ed). Colombia: Ecoe Ediciones.
- Fernández, A., Planas, Y. y Joya, R. (2012). Una propuesta normativa de control interno para las pymes mexicanas. *Confin Habana*, 3, 77–85.
- Flores, T. (2008). *El papel de la inversión extranjera directa en el desarrollo de la competitividad en México. El caso de la industria del tequila en Jalisco (1988-2005)*. (Tesis de doctorado). Universidad Nacional Autónoma de México. Retrieved from <http://132.248.9.195/ptd2008/agosto/0630750/Index.html>
- Flores, Y. y Ibarra, G. (2006). *Diseño de control interno para la pequeña y mediana empresa*. (Tesis de pregrado). Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, España.
- Fonseca, O. (2011). *Sistemas de control interno para organizaciones : guía práctica y orientaciones para evaluar el control interno* (1ra ed). Lima, Perú: Editorial Instituto de investigación en accountability y control IICO.
- Gámez, I. (2011). Análisis comparativo de los sistemas de control interno y de calidad. *Auditoría Pública*, 54, 11–31. Retrieved from <http://asocex.es/wp-content/uploads/PDF/Pag11-31 n° 54.pdf>
- George, D., y Mallery, P. (2003). *SPSS for windows step by step a simple guide and reference answers to selected exercises*.
- Gonzales, A., y Cabrale, D. (2010). *Evaluación del sistema del Control Interno en la UBPC Yamaquelles*.
- Gonzales, O. (2001). *Comentarios sobre la importancia del Control Interno en un hotel*. Universidad Veracruzana, Veracruz, México.
- Grady, P., (2000). *Fundamentos de auditoría de estados financieros*. Efacsa. México.
- Granda, S. (2017). *Caracterización del control interno y su relación en la gestión de las*

- micro y pequeñas empresas del sector servicios rubro hoteles del distrito de Tumbres, 2015.* (Tesis de pregrado). Universidad Católica Los Angeles de Chimbote, Perú.
- Guarda, M., Rapiman, S., Rebién, R., y Solis, S. (2006). *Competitividad en las empresas turísticas de la Ciudad de Valdivia, Región de los Lagos.* (Tesis pregrado). Universidad Austral de Chile, Chile.
- Hernandez, C. (2015). *Modelo de control interno diagnosticado para pequeña empresa del sector textil: Confecciones Avance EU.* Medellín. Retrieved from file:///C:/Users/01062-05/Downloads/26656-105236-1-PB.pdf
- Hernandez, R., Fernandez, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación.* México, D.F.: McGRAW-HILL.
- Laplane, M. (1995). Estudio sobre la competitividad de la industria brasilera. In *Foro Internacional- Departamento administrativo Nacional del Estadística-Dane y Consejería Económica y de Competitividad de la Presidencia de la República* (pp. 357–449). Santafé de Bogotá: Cano Giraldo Editores. Retrieved from http://biblioteca.dane.gov.co/media/libros/LD_10122_EJ_2.PDF
- López, I. (2004). Control Interno ó Control de Calidad de Gestión. *El Control Público*, 12.
- Lunkes, R., y Silva, F. (2006). O uso do controle interno na gestão das operações : um estudo de caso em empresa hoteleira. *Revista Catarinense Da Ciência Contábil*, 5(13), 43–58.
- Manco, J. (2014). *Elementos básicos del control, la auditoría y la revisoría fiscal.* Retrieved from [https://books.google.com.pe/books?id=sF8WBgAAQBAJ&pg=PA15&lpg=PA15&dq=MANCO+un+proceso+mediante+el+cual+se+garantiza+que+el+desempeño+\(medido+en+diversos+aspecto+o+ámbitos\)&source=bl&ots=mcdnD95Mb&sig=sFips9sg4z6Hw49NLEPkjiAxBw&hl=es419&sa=X&ved=2ahUKEwj0romYrtXfAhWSmeAKHWnWAm4Q6AEWAHoECAoQAQ#v=onepage&q=MANCO un proceso mediante el cual se garantiza que el desempeño \(medido en diversos aspecto o ámbitos\)&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=sF8WBgAAQBAJ&pg=PA15&lpg=PA15&dq=MANCO+un+proceso+mediante+el+cual+se+garantiza+que+el+desempeño+(medido+en+diversos+aspecto+o+ámbitos)&source=bl&ots=mcdnD95Mb&sig=sFips9sg4z6Hw49NLEPkjiAxBw&hl=es419&sa=X&ved=2ahUKEwj0romYrtXfAhWSmeAKHWnWAm4Q6AEWAHoECAoQAQ#v=onepage&q=MANCO un proceso mediante el cual se garantiza que el desempeño (medido en diversos aspecto o ámbitos)&f=false)

- Mantilla, S. (2005). *Control Interno Informe COSO* (4ta ed). Colombia: Editorial ECOE.
- Mantilla, S. (2013). *Auditoría del control interno* (3ra ed). Bogotá, Colombia: Ecoe ediciones.
- Martinez, E. (2015a). Control interno y competitividad organizacional. *Lúmina*, 16, 194–213.
- Martinez, E. (2015b). El control interno y su contribución a la competitividad de las empresas. In *Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas, Administrativas y Contables Sociedad y Desarrollo*. Colombia: Universidad Libre.
- Martínez, J., y Álvarez, C. (2006). Mapa de competitividad para el diagnóstico de PYMES. In *XI Foro de Investigación. Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. México, D.F.
- Mejía, R. C. (2002). Sistema de Control para las pequeñas y medianas empresas (SICOP). *Universidad EAFIT*, 125, 73–86. Retrieved from https://catedras.facet.unt.edu.ar/sistemasdecontrol/wp-content/uploads/sites/101/2016/05/8_Válvulas-de-control_2016.pdf http://iespoetaclaudio.centros.educa.jcyl.es/sitio/upload/Sistemas_de_control.pdf
- Melini, R. (2005). *Enfoques en la auditoría de los estados contables. De la auditoría tradicional a la auditoría integral, servicios de seguridad razonables*. Universidad Nacional del Litoral, Argentina.
- Mena, T. (2013). *Propuesta de Programa de Auditoría al Control Interno en el Área de Recepción para el Hotel Ensenachos*. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Cuba.
- Mendivil, V. (2010). *Elementos de auditoría* (6ta ed). México, D.F.: Cengage Learning Editores.
- Mora, E., Vera, M., y Melgarejo, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 79–87. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.001>
- Morales, J. (2017). *El control interno y la competitividad en la Empresa Eléctrica*

- Regional del Sur S.A. del Ecuador, periodo 2012-2014.* Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Muñoz, C. (2011). *Propuesta de mejoramiento del sistema de control interno durante la construcción de las obras como soporte de la gestión de calidad de Construmax S.A.* Universidad de la Salle. Retrieved from http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3408/T11.11_M926p.pdf
- Obispo, D., y Gonzales, Y. (2015). Caracterización del control interno en la gestión de las empresas comerciales del Perú 2013. *In Crescendo. Institucional*, 6(1), 64–73.
- Orellana, L., Gaete, J., y Gaete, H. (2002). *Alternativas de valorización del sistema de control interno en las empresas.* Universidad del Chile. Retrieved from <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/108152/Orellana%2CLuis.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Ortega, M. (2011). Estrategia emergente en la PYME de México en ambientes de incertidumbre. Un estudio cualitativo en empresas del sector automotriz. *In XV Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas* (pp. 388–406).
- Pacori, W., (2008). Estadística básica con aplicación SPSS. Puno, Perú.
- Perdomo, A. (2004). *Fundamentos de Control Interno* (9na ed). Mexico: Thomson Editores.
- Perez, P. (2007). Los cinco componentes del Control ¿ Qué se entiende por Control Interno ? Retrieved from https://degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_control_interno/
- Ramón, J. (2004). El control interno en las empresas privadas. *Quipukamayoc*, 11(22), 81–88.
- Rom, E. (2011). *Un marco de referencia para garantizar un control interno adecuado en una PyME industrial argentina.* Universidad Tecnológica Nacional, Argentina.
- Romo, D. y Musik, G. (2005). Sobre el concepto de competitividad. *Comercio Exterior*, 55(3), 200–214. Retrieved from <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/76/1/RCE.pdf>

- Rubio, A., y Aragón, A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme. *Cuadernos de Gestión*, 2(Año), 49–63.
- Rubio, A., y Aragón, A. (2006). Competitividad y recursos estratégicos en las pymes. *Revista de Empresa: La Fuente de Ideas Del Ejecutivo*, 17, 32–47.
- Saavedra, M. (2017). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento & Gestión*, 33, 32.
- Saavedra, M., Milla, S. y Sánchez, Bl. (2013). Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro: El caso de del Distrito Federal, México. *Revista FIR*, 2(4), 38–52.
- Salazar, O. (2016). *Ventajas competitivas en los Hoteles de Empresa Familiar en el Eje Cafetero de Colombia*. (Tesis de maestría). Universidad de Manizales, Colombia.
- Samaniego, C. M. (2013). *Incidencias del control interno en la optimización de la gestión de las micro empresas en el distrito de chaclacayo*. Universidad San Martin de Porres, Perú.
- Santillana, J. (2003). *Establecimiento de sistemas de control interno*. Ediciones Paraninfo.
- Solleiro, L., y Castañón, R. (2005). Competitiveness and innovation systems : The challenges for Mexico ' s insertion in the global context Competitiveness and innovation systems : the challenges for Mexico ' s insertion in the global context. *Science Direct*, 25, 1059–1070. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.02.005>
- Tam, J., Vera, G., y Oliveros, R. (2008). Tipos, métodos y estrategias de investigación científica. *Revista de La Escuela de Posgrado*, 5, 145–154.
- Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica* (4ta ed). México, D.F.: Editorial LIMUSA. Retrieved from [https://clea.edu.mx/biblioteca/Tamayo Mario - El Proceso De La Investigacion Cientifica.pdf](https://clea.edu.mx/biblioteca/Tamayo%20Mario%20-%20El%20Proceso%20De%20La%20Investigacion%20Cientifica.pdf)
- Vega, L. y Ortiz, A. (2017). Procesos mas relevantes del control interno de una empresa hotelera. *Semestre Económico*, 20(45), 217–231. <https://doi.org/10.22395/seec.v20n45a8>

Veraz, R. (2013). *Implementación de políticas y procedimientos de control interno en empresas del Sistema Financiero en estado de liquidación*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Zeballos, E. (2001). *Contabilidad general. Teoría y práctica*. Arequipa, Perú: EMC.

Zepeda, A. (1998). *Auditoría y control interno*. Mc Graw Hill. Santafé de Bogotá, Colombia.

ANEXOS

Anexo 1. Relación de hoteles de la región Puno

Nº	NOMBRE O RAZON SOCIAL	NOMBRE COMERCIAL	CLASE	CATEG.	DIST.
1	INVERSIONES NACIONALES DE TURISMO SA.	LIBERTADOR LAGO TITICACA	H	* * * * *	Puno
2	NESSUS HOTELES S.A.	CASA ANDINA PRIVATE COLLECTION	H	* * * * *	Puno
3	CARTIR PERU S.R.L.	JOSE ANTONIO	H	* * * * *	Puno
4	HOTELERIA E INVERSIONES LATINO S.A.	QALASAYA	H	* * * * *	Puno
5	OPERAC. Y SERV. GRLES PUNO S.A.C.	ROYAL INN PUNO	H	* * * * *	Puno
6	INMOBILIARIA DE TURISMO SA.	SONESTA POSADA DEL INCA	H	* * * * *	Puno
7	TAYPIKALA HOTEL LAGO S.A.C.	TAYPIKALA LAGO	H	* * * * *	Puno
8	HOTEL Balsa INN E.I.R.L.	Balsa INN	H	* * * *	Puno
9	NESSUS HOTELES PERU S.A.C.	CASA ANDINA CLASSIC TIKARANI	H	* * * *	Puno
10	HOTEL CASONA COLON INN S.A.C.	CASONA COLON INN	H	* * * *	Puno
11	INVERSIONES PUNUYPAMPA E.I.R.L.	CASONA PLAZA HOTEL CENTRO	H	* * * *	Puno
12	HOTEL CIUDAD DEL LAGO E.I.R.L.	CIUDAD DEL LAGO	H	* * * *	Puno
13	EMP.SERV.TURISTICOS CONDE DE LEMOS	CONDE DE LEMOS INN	H	* * * *	Puno
14	HOTEL DON JULIO S.R.L.	CRONOS HOTEL CORPORATIVO	H	* * * *	Puno
15	HOTELERA PUNO S.A.	ECO INN	H	* * * *	Puno
16	EMP. DE SERV. TURISTICOS AMERICAN SCRL.	EL BUHO	H	* * * *	Puno
17	HHP HOTELES HACIENDA DEL PERU S.R.L.	HHP HOTELES HACIENDA DEL PERU	H	* * * *	Puno
18	HHP HOTELES HACIENDA DEL PERU S.R.L.	HHP HOTELES HACIENDA DEL PERU	H	* * * *	Puno
19	INTIQA HOTEL E.I. R. L.	INTIQA	H	* * * *	Puno
20	HOTEL ITALIA S.C.R.L.	ITALIA	H	* * * *	Puno
21	INVERSIONES TURISTICAS PLAZA MAYOR SRL	PLAZA MAYOR	H	* * * *	Puno
22	QELQATANI HOTEL E.I.R.LTDA.	QELQATANI	H	* * * *	Puno
23	SOL PLAZA E.I.R.Ltda.	SOL PLAZA	H	* * * *	Puno
24	EMP.SERV.TURISTICOS TAMBO REAL SCRL.	TAMBO REAL	H	* * * *	Puno
25	HOTELERIA PERUANA S.A.C.	TIERRA VIVA	H	* * * *	Puno
26	CADENA HOTELERA TURIST.JULIACA SA.	SUITE DON CARLOS	H	* * * *	Juliaca
27	PERU INKA PUNO HOTEL E.I.R.Ltda.	PERU INKA	H	* * * *	Putina

Anexo 2. Matriz de consistencia

“EL CONTROL INTERNO BAJO LA METODOLOGÍA COSO Y LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS HOTELERAS DE LA REGIÓN PUNO PERIODOS 2016- 2017”				
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿Qué grado de correlación existe entre el control interno bajo la metodología COSO y la competitividad de las empresas hoteleras de la Región Puno en los periodos 2016- 2017?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Determinar el grado de correlación existente entre control interno bajo la metodología COSO y la competitividad de las empresas hoteleras de la Región Puno en los periodos 2016- 2017.</p>	<p>HIPOTESIS GENERAL</p> <p>El grado de correlación que existe es muy alto y de tipo directo entre el control interno bajo la metodología COSO y la competitividad en las empresas hoteleras de la región Puno en los periodos 2016-2017.</p>	<p><u>V.I.</u> X. Control interno bajo la metodología COSO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de Control • Valoración de riesgos • Actividades de control • Información y comunicación. • Supervisión
			<p><u>V.D.</u> Y. Competitividad empresarial</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planeamiento estratégico • Cadena de valor • Aseguramiento de calidad • Merchandising • Contabilidad y finanzas • Talento humano • Gestión ambiental • Sistemas de información
<p>PROBLEMAS ESPECIFICOS</p> <p>1. ¿Cuál es el nivel de desarrollo del control interno en la gestión de las empresas hoteleras de la región Puno en los periodos 2016- 2017?</p>	<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>1. Determinar el nivel de desarrollo de control interno bajo la metodología COSO en la gestión empresarial hotelera de la región Puno en los periodos 2016-2017.</p>	<p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</p> <p>1. El desarrollo del control interno bajo la metodología COSO en la gestión de las empresas hoteleras corresponde al nivel competente en los periodos 2016-2017.</p>	<p><u>V.I.</u> XI. Control interno bajo a metodología COSO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Ética • Personal • Estructura de la organización. • Marco orientador. • Administración de la información. • Valoración de riesgos. • Documentación y comunicación

				<ul style="list-style-type: none"> • Características del control • Sistemas de información . • Calidad de la información y comunicación. • Control de los sistemas de información. • Participantes, Formalidad y Alcance. • Mejora del sistema de control interno • Gestión de Gerencia • Gestión de Procesos • Gestión de Mercado • Gestión de Personas
			<p><u>V.D.</u> Y.1.Gestión Empresarial Hotelera</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planeamiento. • Planificación, capacidad, mantenimiento, investigación y desarrollo, aprovisionamiento, manejo de inventarios y ubicación de infraestructura en la cadena de valor. • Sistema de aseguramiento de calidad. • Mercadeo y ventas • Servicios • Distribución • Monitoreo de costos y contabilidad • Administración Financiera • Normas legales y tributarias • Capacitación y promoción del personal • Cultura organizacional • Salud y seguridad industrial • Políticas y estrategias ambientales. • Concientización y capacitación • Manejo de desperdicios • Planeación • Entrada- Procesamiento- Salida de información.
			<p><u>V.I.</u> X.2. Competitividad</p>	
		<p>2. El nivel de competitividad en la gestión empresarial hotelera de la región Puno es regular en los periodos 2016 – 2017.</p>		
		<p>2. Determinar el nivel de competitividad logrado en la gestión empresarial hotelera de la región en los periodos 2016-2017.</p>		
		<p>2. ¿Cuál es el nivel de valoración de la competitividad alcanzado en la gestión de las empresas hoteleras de la región Puno en los periodos 2016- 2017?</p>		

<p>3. ¿Cuál es el nivel de competitividad logrado en la gestión empresarial hotelera de la región Puno a través de la satisfacción de los huéspedes que hicieron uso del servicio?</p>	<p>3. Determinar el nivel de competitividad logrado en la gestión empresarial hotelera de la región Puno a través de la satisfacción de los huéspedes que hicieron uso del servicio.</p>	<p>3. El nivel de competitividad logrado en la gestión empresarial hotelera de la región Puno es regular medido a través de la satisfacción de los huéspedes que hicieron uso del servicio.</p>	<p><u>V.D.</u> Y.2. Gestión empresarial hotelera</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión Administrativa • Gestión de Procesos • Gestión de Mercado • Gestión de Personal
<p>3. ¿Cuál es el nivel de competitividad logrado en la gestión empresarial hotelera de la región Puno a través de la satisfacción de los huéspedes que hicieron uso del servicio?</p>	<p>3. Determinar el nivel de competitividad logrado en la gestión empresarial hotelera de la región Puno a través de la satisfacción de los huéspedes que hicieron uso del servicio.</p>	<p>3. El nivel de competitividad logrado en la gestión empresarial hotelera de la región Puno es regular medido a través de la satisfacción de los huéspedes que hicieron uso del servicio.</p>	<p><u>V.I.</u> X.3. Competitividad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación y proceso de planeamiento. • Sistema de aseguramiento de calidad. • Mercadeo y ventas • Servicios • Distribución • Capacitación y promoción del personal • Cultura organizacional • Políticas y estrategias ambientales. • Concientización y capacitación
<p>4. Proponer lineamientos de control interno para una alta competitividad en las empresas hoteleras de la región de Puno en el periodo 2016 – 2017.</p>	<p>4. Proponer lineamientos de control interno para una alta competitividad en las empresas hoteleras de la región de Puno en el periodo 2016 – 2017.</p>		<p><u>V.D.</u> Y.3. Gestión Empresarial hotelera</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión Administrativa • Gestión de Procesos • Gestión de Mercado • Gestión de Personal

Anexo 3. Cuantificación de la validez cuestionario control interno C.G.C.R.- Modificado

	Items	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 4	Juez 5	Si	No	Diferencia	Significancia
1	C001	1	1	1	1	1	5	0	5	S
2	C002	1	1	1	1	1	5	0	5	S
3	C003	1	1	1	1	1	5	0	5	S
4	C004	1	1	1	0	1	4	1	3	S
5	C005	1	0	1	1	1	4	1	3	S
6	C006	1	1	1	1	1	5	0	5	S
7	C007	1	1	1	1	1	5	0	5	S
8	C008	0	1	1	1	1	4	1	3	S
9	C009	1	1	1	1	1	5	0	5	S
10	C010	1	1	1	1	1	5	0	5	S
11	C011	1	1	1	1	1	5	0	5	S
12	C012	0	1	1	1	1	4	1	3	S
13	C013	1	1	1	1	1	5	0	5	S
14	C014	1	0	1	1	1	4	1	3	S
15	C015	1	1	1	1	1	5	0	5	S
16	C016	1	1	1	1	1	5	0	5	S
17	C017	1	1	1	1	0	4	1	3	S
18	C018	1	1	1	1	1	5	0	5	S
19	C019	1	1	1	1	0	4	1	3	S
20	C020	1	1	1	1	1	5	0	5	S

Anexo 4. Cuantificación de la validez de contenido competitividad empresarial

N°	Items	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 4	Juez 5	Si	No	Diferencia	Significancia
1	G001	1	1	1	1	1	5	0	5	S
2	G002	1	1	1	1	1	5	0	5	S
3	G003	1	1	1	1	1	5	0	5	S
4	G004	1	0	1	1	1	4	1	3	S
5	G005	0	1	0	0	1	2	1	3	S
6	G006	1	1	1	0	1	4	1	3	S
7	G007	1	0	1	1	1	4	1	3	S
8	G008	0	1	1	1	1	4	1	3	S
9	G009	1	1	1	1	1	5	0	5	S
10	G010	1	1	1	1	1	5	0	5	S
11	G011	0	1	1	1	1	4	1	3	S
12	G012	1	1	1	1	1	5	0	5	S
13	G013	1	1	1	1	1	5	0	5	S
14	G014	1	1	0	1	1	4	1	3	S
15	G015	0	1	1	1	1	4	1	3	S
16	G016	0	1	1	1	1	4	1	3	S
17	G017	1	1	1	1	1	5	0	5	S
18	G018	1	1	1	1	1	5	0	5	S
19	G019	1	1	1	1	1	5	0	5	S
20	G020	1	1	1	0	1	4	1	3	S
21	G021	1	1	1	1	1	5	0	5	S
22	G022	1	1	0	1	1	4	1	3	S
23	G023	1	1	1	1	1	5	0	5	S
24	G024	1	0	1	1	0	4	1	3	S
25	G025	1	1	1	1	1	5	0	5	S
26	G026	1	1	1	1	0	4	1	3	S
27	G027	1	1	1	1	1	5	0	5	S
28	G028	1	0	1	1	1	4	1	3	S
29	G029	1	1	1	1	1	5	0	5	S
30	G030	1	1	1	0	1	4	1	3	S
31	G031	0	1	1	1	1	4	1	3	S
32	G032	1	1	1	1	1	5	0	5	S
33	G033	1	1	1	1	1	5	0	5	S
34	G034	1	1	0	1	1	4	1	3	S
35	G035	0	1	1	1	1	4	1	3	S
36	G036	1	1	1	1	1	5	0	5	S
37	G037	1	1	1	1	1	5	0	5	S
38	G038	1	1	1	1	1	5	0	5	S
39	G039	1	1	1	1	1	5	0	5	S
40	G040	1	1	0	1	1	4	1	3	S
41	G041	1	1	1	1	1	5	0	5	S
42	G042	1	1	0	1	1	4	1	3	S
43	G043	1	1	1	1	1	5	0	5	S
44	G044	1	1	1	0	1	4	1	3	S
45	G045	1	1	1	1	1	5	0	5	S
46	G046	1	1	1	0	1	4	1	3	S
47	G047	1	1	1	1	1	5	0	5	S
48	G048	1	1	1	0	1	4	1	3	S
49	G049	1	1	1	0	1	4	1	3	S
50	G050	1	1	1	1	1	5	0	5	S
51	G051	1	0	1	1	1	4	1	3	S
52	G052	1	1	1	1	1	5	0	5	S
53	G053	1	1	1	1	1	5	0	5	S
54	G054	1	1	1	1	1	5	0	5	S
55	G055	1	1	1	1	1	5	0	5	S
56	G056	1	1	1	1	1	5	0	5	S
57	G057	1	1	1	1	1	5	0	5	S
58	G058	1	1	1	1	1	5	0	5	S
59	G059	1	1	1	1	1	5	0	5	S
60	G060	1	1	1	1	1	5	0	5	S
61	G061	1	1	1	1	1	5	0	5	S
62	G062	1	1	1	1	1	5	0	5	S
63	G063	1	1	1	1	1	5	0	5	S
64	G064	1	1	1	1	1	5	0	5	S
65	G065	1	1	1	1	1	5	0	5	S
66	G066	1	1	1	1	1	5	0	5	S
67	G067	1	1	1	1	1	5	0	5	S
68	G068	1	1	0	1	1	4	1	3	S
69	G069	1	1	1	1	1	5	0	5	S
70	G070	1	1	1	1	1	5	0	5	S
71	G071	1	1	1	1	1	5	0	5	S
72	G072	1	1	1	1	1	5	0	5	S
73	G073	1	1	1	1	1	5	0	5	S
74	G074	1	1	1	1	1	5	0	5	S

75	G075	1	1	1	1	1	5	0	5	S
76	G076	1	1	1	1	1	5	0	5	S
77	G077	1	1	1	1	1	5	0	5	S
78	G078	1	1	1	1	1	5	0	5	S
79	G079	1	1	1	1	1	5	0	5	S
80	G080	1	1	1	1	1	5	0	5	S
81	G081	1	1	1	1	1	5	0	5	S
82	G082	1	1	1	1	1	5	0	5	S
83	G083	1	1	1	1	1	5	0	5	S
84	G084	1	1	1	1	1	5	0	5	S
85	G085	1	1	1	1	1	5	0	5	S
86	G086	1	1	1	1	1	5	0	5	S
87	G087	1	1	1	1	1	5	0	5	S
88	G088	0	1	1	1	1	4	1	3	S
89	G089	1	1	1	1	1	5	0	5	S
90	G090	1	0	1	1	1	4	1	3	S
91	G091	1	1	1	1	1	5	0	5	S
92	G092	1	1	1	0	1	4	1	3	S
93	G093	1	1	1	1	0	4	1	3	S
94	G094	1	1	1	1	1	5	0	5	S
95	G095	1	1	1	1	1	5	0	5	S
96	G096	0	1	1	1	1	4	1	3	S
97	G097	1	1	1	1	1	5	0	5	S
98	G098	1	0	1	1	1	4	1	3	S
99	G099	1	1	1	1	1	5	0	5	S
100	G100	1	1	1	0	1	4	1	3	S

Anexo 5. Cuantificación de la validez de contenido - Competitividad Huéspedes

	Items Propuestos	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 4	Juez 5	Si	No	Diferencia	Significancia
1	H001	1	1	1	1	1	5	0	5	S
2	H002	1	1	1	1	1	5	0	5	S
3	H003	1	1	1	1	1	5	0	5	S
4	H004	1	1	1	1	1	5	0	5	S
5	H005	1	0	1	1	1	4	1	3	S
6	H006	1	1	1	1	1	5	0	5	S
7	H007	1	1	1	1	1	5	0	5	S
8	H008	0	1	1	1	1	4	1	3	S
9	H009	1	1	1	1	1	5	0	5	S
10	H010	1	1	1	1	1	5	0	5	S

Anexo 6. Resumen procesamiento de los casos- análisis de confiabilidad

a) Control interno

		N	%
	Válidos	27	100,0
Casos	Excluidos ^a	0	,0
	Total	27	100,0

. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

b) Competitividad Hoteles

		N	%
	Válidos	27	100,0
Casos	Excluidos ^a	0	,0
	Total	27	100,0

Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

c) Competitividad Huéspedes

		N	%
	Válidos	383	100,0
Casos	Excluidos ^a	0	,0
	Total	383	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento

Anexo 7. Encuesta -Control Interno

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
 ESCUELA DE POST GRADO
 MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN

MODELO DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO C.G.R.C.- MODIFICADO

INSTRUCCIONES: La presente ficha técnica, tiene por finalidad recoger información de interés relacionado con el tema “**EL CONTROL INTERNO Y LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS HOTELERAS DE LA REGION PUNO** ” Al respecto se le pide que en las preguntas que a continuación se acompañan, tenga a bien elegir el enunciado que considere correcto, marcando para tal fin con un aspa (x) en el espacio correspondiente. Se agradece su participación.

Sección 1 — AMBIENTE DE CONTROL

1.1. COMPROMISO: El gerente y los jefes de área deben apoyar constantemente el control interno demostrando compromiso con el diseño, implantación, fortalecimiento y la evaluación del sistema.		X
Existe un limitado compromiso por parte de los gerentes y jefes de área de la empresa con respecto al control interno.	Inicial	
El compromiso con el control interno es demostrado en las actuaciones de algunos miembros de las gerencias y jefaturas.	Intermedio	
El gerente y jefes de área demuestran, en su gestión diaria, su compromiso con el control interno. Esto incluye acciones concretas de apoyo al funcionamiento y fortalecimiento de la actividad de control.	Avanzado	
El Gerente y jefes de área ejercen liderazgo en el fortalecimiento constante del sistema de control interno.	Óptimo	
Se realizan actividades para promover la generación e implementación de iniciativas innovadoras y proactivas de todo el personal en relación con el sistema de control interno.	Mejora Continua	
1.2. ETICA: La ética en el desempeño organizacional se fortalece mediante la implementación y fortalecimiento de medidas, instrumentos y demás elementos en materia ética.		X
La ética es percibida por los trabajadores como un comportamiento correcto, de acuerdo con sus creencias y valores, reconociendo la importancia de algunos valores organizacionales.	Inicial	
Los trabajadores de la organización conocen y aplican las medidas existentes para el fortalecimiento de la ética de la empresa.	Intermedio	
Se están planificando y realizando actividades de divulgación para lograr un conocimiento generalizado de los factores formales de la ética vigentes en la organización: visión, misión, valores.	Avanzado	
El Gerente y jefes de área sistemáticamente fortalecen y divulgan todo los elementos relacionados con la ética organizacional : la visión, misión, valores, código de ética.	Óptimo	
Se han instaurado mecanismos que promueven el constante compromiso y fortalecimiento de la ética en toda la empresa, así como la anticipación de condiciones que le afecten y la generación de iniciativas innovadoras.	Mejora Continua	
1.3. PERSONAL: El personal de la empresa reúne las competencias y los valores requeridos para el desempeño de los puestos y la operación de las actividades de control correspondientes a los diversos puestos.		X
La administración de recursos humanos se circunscribe solo a labores de contratación y remuneración del personal.	Inicial	
La administración de recursos humanos contempla la planificación, reclutamiento, selección, motivación, promoción, evaluación del desempeño, capacitación y otras actividades relacionadas con la gestión de recursos humanos.	Intermedio	
El Gerente y jefes de área han asumido sus responsabilidades respecto de la administración de recursos humanos, con el apoyo técnico y profesional del área de recursos humanos.	Avanzado	
Los procesos de administración de recursos humanos se evalúan y mejoran de manera continua.	Óptimo	
El Gerente y jefes de área, en conjunto con la unidad de recursos humanos, promueven continuamente el mejoramiento constante de las competencias de todo el personal, de acuerdo con los puestos de trabajo asignados.	Mejora Continua	
1.4. ESTRUCTURA: La estructura orgánica propicia el logro de los objetivos apoyando el control interno, mediante la definición de la organización formal, relaciones jerárquicas, de dependencia y coordinación; ajustándose a la dinámica organizacional.		X
La estructura organizacional contempla medidas básicas de control que se expresan de manera limitada en la asignación de autoridad y responsabilidad y la separación de funciones incompatibles.	Inicial	
Algunos jefes de área han realizado ajustes a los procesos a su cargo, incluyendo la asignación de autoridad y responsabilidad, la delegación y rotación de labores, la separación de funciones incompatibles y los mecanismos de coordinación.	Intermedio	
El Gerente y jefes de área han introducido ajustes en la estructura organizacional para armonizarla con los objetivos organizacionales	Avanzado	
El Gerente y jefes de área realizan acciones concretas para implementar cambios en la estructura organizacional para que se convierta en una herramienta eficaz para la gestión.	Óptimo	
Se han instaurado mecanismos para promover la generación e implementación de iniciativas innovadoras y proactivas en relación con la estructura organizacional por parte de todo el personal.	Mejora Continua	

Sección 2 — VALORACIÓN DEL RIESGO

2.1. MARCO ORIENTADOR: El marco orientador permite la valoración del riesgo, comprende la política de valoración del riesgo, estrategias y normativa interna que son aprobadas por el gerente y aplicadas por toda la organización.		X
El riesgo es entendido de diferentes maneras por el Gerente y jefes de área y los demás trabajadores de la empresa.	Inicial	
Se realizan actividades de difusión y capacitación sobre valoración de riesgo entre la gerencia y jefes de área.	Intermedio	
El significado del concepto de riesgo es uniforme en toda la empresa y ampliamente compartido.	Avanzado	
El significado del concepto de riesgo se actualiza en función de los cambios en el entorno y de la normativa aplicable.	Óptimo	
Se han instaurado procesos para la investigación constante sobre valoración del riesgo y las metodologías correspondientes, y se promueve la generación de iniciativas innovadoras y su implementación.	Mejora Continua	
2.2. HERRAMIENTA PARA LA ADMINISTRACION DE LA INFORMACION: Existe una herramienta para la gestión y documentación de la información que se utiliza en la valoración del riesgo organizacional, pudiendo ser manual, computarizada o mixta.		X
El Gerente y jefes de área administran de manera aislada la información sobre los riesgos que analizan, utilizando los recursos informáticos disponibles en las áreas correspondientes.	Inicial	
El Gerente y jefes de área han emitido una definición de los alcances de la herramienta para la administración de la información sobre los riesgos empresariales.	Intermedio	
Se cuenta con una herramienta para la administración de la información sobre riesgos, cuyo alcance es congruente para una adecuada valoración del riesgo.	Avanzado	
La herramienta para la administración de la información se evalúa y ajusta constantemente a las necesidades de los usuarios y a las tendencias del entorno.	Óptimo	
La herramienta para la administración de la información provee oportunamente a la gerencia y jefaturas de área, alertas de nuevos riesgos o de cambios en los riesgos existentes.	Mejora Continua	
2.3. FUNCIONAMIENTO DE SISTEMA DE VALORACION DE RIESGO: Se ejecutan actividades de identificación, análisis, evaluación, administración y revisión del riesgo por áreas, actividades o tareas, de acuerdo a las particularidades de la organización.		X
El Gerente y jefes de área están atentos a la eficacia de los controles que han aplicado en relación con los riesgos que han determinado de manera intuitiva.	Inicial	
El Gerente y jefes de área procuran dar seguimiento a los eventos riesgosos, a fin de lograr acuerdos sobre la atención que debe brindárseles y las acciones que deben emprenderse en relación con ellos.	Intermedio	
Los riesgos se revisan periódicamente con base en los parámetros de aceptabilidad de riesgos, a fin de determinar variaciones en su nivel, medido por la combinación de su posibilidad de ocurrencia y la magnitud de su eventual impacto.	Avanzado	
Se da seguimiento al nivel de riesgo, a los factores de riesgo, y al grado de ejecución, la eficacia y la eficiencia de las medidas para la administración de riesgo.	Óptimo	
Constantemente y de manera sistemática se evalúa la información que suministra el Sistema de Valoración del Riesgo y se ajustan las medidas para la administración de riesgos.	Mejora Continua	
2.4. DOCUMENTACION Y COMUNICACIÓN: Se establecieron actividades permanentes del proceso de valoración del riesgo referidas a la documentación (registro y sistematización de la información) y comunicación (distribución y actualización de la información).		X
La información sobre riesgos consta únicamente en la documentación elaborada por algunos jefes de área acerca de los análisis que han efectuado en relación con las situaciones que afectan las labores del área que dirigen.	Inicial	
Se cuenta con información sobre los eventos que podrían afectar de forma significativa el cumplimiento de los objetivos establecidos, así como sus causas internas y externas y las posibles consecuencias la cual está a disposición del personal que por sus funciones lo requiere.	Intermedio	
Se documentan los elementos mínimos sobre los riesgos (probabilidad y consecuencia de materialización de los riesgos, nivel de riesgos y medidas de administración), y dicha documentación está disponible para los jefes de área y encargados.	Avanzado	
Se revisa, ajusta y difunde periódicamente la información disponible sobre los riesgos y sus elementos fundamentales, con la participación de los jefes de las diferentes áreas, a quienes se reconoce como "conocedores de las actividades" y, en consecuencia, como fuentes de información sobre el comportamiento de los riesgos y la eficacia de su documentación.	Óptimo	
Se cuenta con mecanismos, políticas y procedimientos que garantizan razonablemente la revisión y actualización permanente de la información sobre los riesgos empresariales, la cual se evalúa y se ajusta de acuerdo con los requerimientos del entorno.	Mejora Continua	

Sección 3 — ACTIVIDADES DE CONTROL

3.1. CARACTERISTICAS DE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL: Las actividades de control incluyen: la integración a la gestión, contribución al logro de objetivos, viabilidad y divulgación entre el personal que deben aplicarlas en el desempeño de sus funciones		X
Las actividades de control se han establecido con base en prácticas tradicionales, habituales y sólo en algunos casos se considera su costo.	Inicial	
Las actividades de control se dirigen a algunos eventos o situaciones que podrían afectar negativamente el logro de los objetivos organizacionales.	Intermedio	
Las actividades de control reúnen las características requeridas, a saber: integración a la gestión, respuesta a riesgos, costo-beneficio, viabilidad, documentación y divulgación.	Avanzado	
Continuamente se evalúa el funcionamiento de las actividades de control en la gestión, procurando que sus características se mantengan.	Óptimo	
Se han instaurado mecanismos para la investigación e innovación de temas atinentes a las actividades de control propias de la empresa, lo que permite que éstas se ajusten de manera dinámica oportuna, conforme cambian los riesgos.	Mejora Continua	
3.2. ALCANCE DE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL: Las actividades de control cubren todos los ámbitos de la gestión organizacional y contribuyen al logro de los objetivos del control interno.		X
Las actividades de control vigentes en la empresa se orientan a la protección de algunos activos y a la prevención de pérdidas.	Inicial	
Las actividades de control establecidas se refieren, fundamentalmente, a la administración y custodia de los activos y al mantenimiento de algunos registros.	Intermedio	
Se cuenta con actividades de control referidas al mantenimiento y la verificación de documentación y registros sobre la gestión empresarial.	Avanzado	
Existen actividades de control para todos los alcances de la gestión empresarial, en sus ámbitos operativo y estratégico, las cuales se evalúan constantemente.	Óptimo	
Se aplican mecanismos para la búsqueda de medios innovadores para garantizar el cumplimiento de los objetivos, los cuales se traducen en actividades de control analizadas y documentadas.	Mejora Continua	
3.3. FORMALIDAD DE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL: Los requisitos de las actividades de control incluyen su documentación y comunicación, teniendo como condición previa que sean aprobadas por gerencia y jefes de área.		X
Sólo algunas actividades de control están documentadas en breves descripciones de funciones y puestos; otras se han dispuesto mediante instrucciones a personal específico.	Inicial	
Las actividades de control están documentadas mediante políticas, procedimientos, normas, lineamientos u otros similares.	Intermedio	
La preparación, actualización y difusión de la documentación relativa a las actividades de control es una práctica normal y debidamente regulada en la empresa.	Avanzado	
El gerente y jefes de área han establecido y aplican mecanismos adecuados para mantener actualizada y comunicar oportunamente, la información relativa a las actividades de control.	Óptimo	
La documentación de las actividades de control se depura y actualiza constantemente, con la participación activa del personal involucrado, bajo el liderazgo de la gerencia y jefes de área.	Mejora Continua	
3.4. APLICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL: Las actividades de control están integradas a los procesos organizacionales y su aplicación es una práctica normal, casi cultural, por parte del personal.		X
Se aplican solo algunas actividades de control obligatorias para proseguir con algún trámite específico.	Inicial	
Algunos trabajadores aplican las actividades de control establecidas.	Intermedio	
Las actividades de control se han integrado a los procesos de gestión empresarial.	Avanzado	
La aplicación de las actividades de control contempla el comportamiento de los riesgos.	Óptimo	
Las actividades de control como parte de los procesos de gestión empresarial, incorporan elementos que permiten la innovación y su mejora continua	Mejora Continua	

Sección 4 — SISTEMAS DE INFORMACIÓN

4.1. ALCANCE DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION: Los sistemas de información aseguran razonablemente la recopilación, el procesamiento y el mantenimiento de información sobre el entorno, la organización y su desempeño.		X
Se recopila, procesa y comunica información para cumplir con algunos requerimientos específicos que se presentan a la empresa.	Inicial	
Algunos jefes de área han realizado esfuerzos aislados para el procesamiento, generación y comunicación de información relativa a las actividades a su cargo.	Intermedio	
Se han establecido mecanismos para la comunicación de la información pertinente a los diferentes trabajadores.	Avanzado	
Los sistemas de información contemplan la mayor parte de las actividades institucionales, y en el desarrollo de algunos de ellos se han incorporado componentes digitales, tomando como referencia la necesidad de una gestión documental que permita satisfacer los requerimientos de la empresa.	Óptimo	
El diseño y el desarrollo de los sistemas de información en la organización se fundamentan en una estrategia formal debidamente armonizada con los objetivos organizacionales.	Mejora Continua	
4.2. CALIDAD DE LA INFORMACION: Se debe recopilar, procesar y genera información que responda a la necesidad de los diversos usuarios, con un enfoque de efectividad y de mejoramiento continuo.		X
Algunos sistemas de información generan la información necesaria para la atención de ciertos requerimientos específicos.	Inicial	

Se han instaurado algunos procesos para la generación de información que responda a las necesidades de los diferentes usuarios.	Intermedio	
Los sistemas de información generan la información requerida para el cumplimiento de los objetivos empresariales. La información generada por los sistemas reúne los atributos de confiabilidad, oportunidad y utilidad.	Avanzado	
En el diseño y la mejora constante de los sistemas de información contemplan las necesidades según los fines organizacionales y se realizan los ajustes pertinentes en procura de una mayor utilidad y flexibilidad de la información.	Óptimo	
Los sistemas de información se basan en procesos que consideran la dinámica del entorno y la anticipación e innovación necesarias para la consecución de los fines empresariales.	Mejora Continua	
4.3. CALIDAD DE LA COMUNICACIÓN: La información se comunica a las instancias pertinentes con un enfoque de efectividad y mejoramiento continuo, utilizando medios que garanticen razonablemente su oportunidad y seguridad.		X
Se han definido algunos canales de comunicación para enviar la información requerida por las instancias internas únicamente.	Inicial	
Se cuenta con canales de comunicación formalmente establecidos para la atención de los requerimientos de información tanto internos como externos.	Intermedio	
La información se comunica oportunamente a las instancias pertinentes. Al respecto, se cuenta con regulaciones precisas sobre la comunicación de información confidencial.	Avanzado	
Se han instaurado procesos para el seguimiento constante de la efectividad de la comunicación de la información, y oportunamente se toman las acciones para incorporar las mejoras necesarias.	Óptimo	
La comunicación de la información se realiza a las instancias competentes, de manera ágil, oportuna y correcta, y permite a la institución desarrollar métodos novedosos de gestión, organización y rendición de cuentas.	Mejora Continua	
4.4. CONTROL DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION: Se aplican y perfeccionan controles pertinentes para garantizar razonablemente la calidad de los sistemas de información, estableciendo niveles de acceso a la información y datos sensibles.		X
Se cuenta con algunos controles en el proceso de generación de la información, definidos mediante esfuerzos aislados por parte de algunos jefes de área.	Inicial	
El Gerente y jefes de área en conjunto han definido y divulgado controles para asegurar la calidad de la información y su comunicación.	Intermedio	
Los sistemas de información conllevan la definición de controles desde su diseño hasta su operación. Ello garantiza que posean los mecanismos de control apropiados para la generación de información confiable, oportuna y útil.	Avanzado	
Los controles establecidos en los sistemas de información se monitorean de manera permanente; y se adoptan oportunamente las mejoras necesarias, así como las medidas necesarias para garantizar la calidad, la disponibilidad y la comunicación de la información con la oportunidad requerida.	Óptimo	
Los sistemas de información cuentan con los controles necesarios para disminuir los riesgos de pérdida de información y de fallas en la recopilación, el procesamiento, el mantenimiento y la comunicación de información son mínimos. Además, la empresa cuenta con mecanismos que propician la respuesta y anticipación oportunas, a las condiciones cambiantes del entorno que afectan dichos sistemas.	Mejora Continua	

Sección 5 — SEGUIMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

5.1. PARTICIPANTES EN EL SEGUIMIENTO DEL CONTROL INTERNO: El liderazgo por el seguimiento del sistema de control interno es asumido por el gerente y compartido con los jefes de área quienes tienen una participación activa en las labores de seguimiento continuo.		X
El seguimiento del sistema de control interno es responsabilidad de una o varias áreas por separado.	Inicial	
El seguimiento periódico del sistema de control interno es ordenado por el gerente y jefes de área, quienes a su vez solicitan a algunos trabajadores que participen en el seguimiento del control interno atinente a las actividades relacionadas con sus puestos. Esto ha generado un reforzamiento del criterio de que el seguimiento requiere la participación de todos los trabajadores	Intermedio	
El seguimiento del sistema de control interno es asumido por el gerente y jefes de área, cada quien en el ámbito de sus competencias.	Avanzado	
El seguimiento del sistema de control interno forma parte de las actividades diarias del gerente y jefes de área y los trabajadores, y se promueven revisiones independientes por parte de otras instancias.	Óptimo	
El gerente y jefes de área han asumido un liderazgo compartido respecto del seguimiento del sistema de control interno; y han instaurado los mecanismos necesarios para la innovación y mejora continua del sistema.	Mejora Continua	
5.2. FORMALIDAD DEL SEGUIMIENTO DE CONTROL INTERNO: El seguimiento del control interno es un proceso estructurado y oficializado mediante disposiciones administrativas en relación con el alcance, periodicidad, responsabilidades, mecanismos y herramientas correspondientes.		X
Para áreas específicas, existen disposiciones sobre el seguimiento que deben ejercer sobre el control interno aplicable a algunas de las actividades que realizan.	Inicial	
El gerente ha emitido disposiciones de tipo general sobre la obligación de los jefes de área y de los trabajadores que corresponda.	Intermedio	
El gerente y jefes de área han instaurado regulaciones formales sobre el seguimiento del sistema de control interno, requiriendo que éste se realice vigilando la eficacia de las actividades de control en las operaciones diarias y que se lleve a cabo una autoevaluación anual del sistema de control interno y se elabore un plan de mejoras.	Avanzado	

Las regulaciones cubren todos los aspectos relacionados con el seguimiento continuo y periódico interno y externo, así como con la implementación y la verificación de las mejoras que se determinen, sean éstas de carácter operativo o estratégico.	Óptimo	
El seguimiento del sistema de control interno es un proceso estructurado que incorpora revisiones de diversos tipos y herramientas flexibles. Los esfuerzos realizados en torno a este componente del control interno han contribuido a que se convierta en parte de la cultura organizacional.	Mejora Continua	
5.3. ALCANCE DEL SEGUIMIENTO DEL CONTROL INTERNO: El seguimiento del control interno evalúa su funcionamiento, suficiencia, validez, contribución al desempeño organizacional y al logro de los objetivos, y el grado de integración en el accionar organizacional.		X
Existen labores aisladas de seguimiento del sistema de control interno con un alcance limitado a algunos controles específicos, las cuales se ponen de manifiesto mediante la vigilancia que, de manera rutinaria, ejercen los jefes de área sobre el cumplimiento de algunas actividades.	Inicial	
El Gerente y jefes de área vigilan las actividades bajo su control con una visión de corto plazo y en procura del cumplimiento de las obligaciones que establecidas.	Intermedio	
El seguimiento del sistema de control interno y sus mecanismos se han integrado a las actividades empresariales, y en lo procedente se han incorporado en la documentación de los puestos y procesos. En ese sentido, los trabajadores aplican las actividades de seguimiento que les corresponden, y en esos esfuerzos son supervisados por los jefes de área, quienes a su vez realizan un seguimiento general sobre las áreas a su cargo, con la orientación del gerente.	Avanzado	
El seguimiento del sistema de control interno se ha convertido en un proceso formal para una valoración y mejora permanente del sistema de control interno en el que todos los participantes asumen sus responsabilidades.	Óptimo	
El seguimiento del sistema de control interno se realiza con un enfoque estratégico, y cubre el control de las actividades cotidianas, revisiones puntuales y el monitoreo de las mejoras acordadas	Mejora Continua	
5.4. CONTRIBUCION DEL SEGUIMIENTO A LA MEJORA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO: Como resultado del seguimiento al control interno, se determinan las mejoras, las cuales se calendarizan en un plan de implementación que se verifica en términos de aplicación conforme a lo planeado y su efectividad.		X
La contribución del seguimiento a la mejora del sistema de control interno es mínima.	Inicial	
El seguimiento y permite detectar algunas oportunidades de mejora del sistema de control interno.	Intermedio	
El seguimiento del sistema de control interno constituye una herramienta que permite la valoración y mejora de dicho sistema y de su contribución a la gestión empresarial.	Avanzado	
Mediante la ejecución cotidiana de labores de seguimiento en el desarrollo de las actividades empresariales, constantemente se introducen mejoras sustanciales en el desempeño organizacional y en el sistema de control interno. Adicionalmente, se realizan valoraciones específicas del sistema de control interno, y se implementan las mejoras necesarias.	Óptimo	
El proceso de seguimiento se mejora constantemente, con lo que se incrementan sus aportes al valor, a la gestión y al sistema de control interno, así como la identificación de nuevos modos de gestión empresarial y de control.	Mejora Continua	

Anexo 8. Encuesta Competitividad

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
ESCUELA DE POST GRADO
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN

MAPA DE COMPETITIVIDAD- BID- MODIFICADO

INSTRUCCIONES: La presente ficha técnica, tiene por finalidad recoger información de interés relacionado con el tema “**EL CONTROL INTERNO Y LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS HOTELERAS DE LA REGION PUNO 2016-2017**” Al respecto se le pide que en las preguntas que a continuación se acompañan, tenga a bien elegir la alternativa que considere correcta, en el espacio correspondiente. Se agradece su participación

CALIFIQUE DE 1 a 5 marcando con una X donde corresponda según el siguiente criterio:

1. No Existe
2. Está en proceso
3. Existe
4. Existe y está documentado
5. Existe, está documentado, difundido y actualizado.

I. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	1	2	3	4	5
1. La empresa ha realizado un proceso de planeamiento estratégico.					
2. La empresa tiene una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla.					
3. Se está dando espacios para que todos se involucren con la planeación estratégica.					
4. El planeamiento estratégico es el resultado de un trabajo en equipo y participan en su elaboración quienes son responsables por su ejecución y cumplimiento					
5. Se definen objetivos específicos, cuantificables y medibles, junto con un plazo de tiempo definido para su ejecución, por parte de las personas responsables del área involucrada.					
6. Al planear se desarrolla un análisis FODA donde se considera factores como: nuevas tecnologías y nuevas regulaciones					
7. Al formular las estrategias competitivas, se utiliza la técnica de comparar la empresa con las mejores prácticas del sector.					
8. El personal esta activamente involucrado en el logro de los objetivos de la empresa, así como en la mejora constante.					
9. El planteamiento estratégico da las pautas para la asignación general de recursos en cada área.					
II. CADENA DE VALOR	1	2	3	4	5
10. Los procedimientos de la empresa son los adecuados y permiten garantizar la calidad y costos competitivos.					
11. La empresa tiene un programa escrito y detallado de adquisición de bienes, materia prima basado en pronóstico de ventas para ser ejecutado en el futuro previsible.					
12. Los procesos establecidos son lo suficientemente flexibles para permitir cambios en los servicios brindados en función a la demanda.					
13. El planeamiento de producción de servicios está basado en pronósticos de ventas de la empresa.					
14. La empresa tiene medidas de control para la producción de servicios.					
15. Los recursos de la empresa le permiten brindar servicios competitivos en calidad y precio a nivel regional.					
16. La empresa conoce su capacidad de producción para los diferentes servicios que ofrece .					
17. La empresa tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad de producción de servicios más allá de su potencial actual para responder a una demanda superior a su capacidad.					
18. Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria de la empresa y los resultados son debidamente documentados.					
19. Los trabajadores operarios de los equipos participan de su mantenimiento					
20. La empresa establece su programa de mantenimiento bajo el concepto del mantenimiento predictivo.					
21. La empresa establece su programa de mantenimiento bajo el concepto del mantenimiento productivo.					
22. La empresa posee seguro contra incendios y otras calamidades devastadoras.					
23. La innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera de vital importancia.					

24. Existe un proceso formal de investigación de nuevos procesos de producción de los servicios.					
25. La empresa tiene un programa escrito y detallado de adquisición de equipo, mobiliario, tecnología y modernización.					
26. Existen criterios formales para la planificación de la compra de insumos, materiales y repuestos.					
27. Existe un sistema de abastecimiento flexible y eficiente que satisfaga las necesidades de la empresa.					
28. La empresa tiene un plan de contingencia de materias primas y personal que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos comerciales en la prestación de sus servicios.					
29. En general, el criterio usado para seleccionar proveedores es el orden de: 1 calidad, 2 servicio, 3 precio, 4 condiciones de pago.					
30. Se programan las entregas de materias primas, insumos para mantener el inventario en un nivel óptimo según las necesidades.					
31. Hay un nivel óptimo de inventarios de materias primas e insumos, producto en proceso y producto terminado para reducir las pérdidas originadas por el mal manejo.					
32. El sistema de inventarios garantiza adecuados niveles de rotación, uso y control; con periodicidad programada se compara inventario físico de materia prima, materiales y productos terminados con el inventario llevado en el kardex.					
33. La ubicación de la empresa respondió a un proceso planificado y evaluado, siendo ideal para la prestación del servicio.					
34. La infraestructura e instalaciones de la planta son adecuadas para atender las necesidades de los clientes.					
III. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	1	2	3	4	5
35. La gerencia general tiene como filosofía impulsar programas de calidad a través de normas en todos los procesos debidamente documentadas y conocidas por las personas responsables de su cumplimiento.					
36. El servicio prestado en la empresa cumple con las normas técnicas establecidas para el sector.					
37. El sistema de calidad identifica las necesidades de cliente y lo compara con el servicio ofrecido por la empresa para proponer mejoras y rediseños.					
38. El sistema de calidad involucra controles necesarios para identificar y medir defectos y sus causas en la prestación del servicio, los retroalimenta para implementar acciones correctivas y les hace seguimiento.					
39. En el proceso de selección de materias primas e insumos existen especificaciones técnicas y se aplican los controles necesarios para verificar la calidad y retroalimentar el proceso de selección y compra.					
40. Los resultados de las pruebas e inspecciones son claramente documentados a través del proceso, desde la recepción de la materia prima e insumos hasta que los productos estén listos para su entrega.					
IV. MERCHANDISING	1	2	3	4	5
41. El proceso de planeamiento genera un plan de mercado anual, estricto y detallado, con responsables e índices de gestión claramente identificados.					
42. La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración.					
43. La empresa conoce los segmentos del mercado en que compete, su participación y crecimiento.					
44. La empresa establece objetivos y bonificaciones de consecución de nuevas ventas a su personal y controla su cumplimiento.					
45. La empresa dispone de información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus servicios, fuerza de ventas y precios)					
46. Las estrategias, objetivos y precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos, la oferta, la demanda y la situación competitiva					
47. Las innovaciones en productos (restaurant, bar, lavandería) y servicios (menores) han generado un porcentaje importante de las ventas y de las utilidades totales de la empresa					
48. Los recursos asignados al mercadeo (material publicitario, comisiones, etc.) son adecuados y se usan de manera eficiente, evaluando periódicamente los mecanismos de promoción.					
49. La empresa dispone de un sistema de información permite conocer las necesidades, los factores de decisión de compra del cliente					
50. La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias.					
51. El personal que tiene contacto con el cliente es consciente de sus responsabilidades y tiene la capacitación y formación adecuada.					
52. La empresa tiene un sistema de investigación que le permite conocer el nivel de satisfacción del cliente					
53. La empresa dispone de folletos y papelería con especificaciones de sus productos o servicios.					
54. La empresa posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente que apoya el cumplimiento de los objetivos de la empresa.					
55. La empresa ha desarrollado un sistema eficiente de distribución que permite llevar sus productos a sus clientes cuando y donde ellos lo necesiten					
56. La empresa prefiere contratar vendedores con vínculo laboral en lugar de independientes sin vínculo laboral.					
V. FINANZAS	1	2	3	4	5

57. El sistema de contabilidad y costos provee información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones.					
58. Gerencia recibe informes de resultados contables en los primeros 10 días del mes siguiente.					
59. Periódicamente (quincenal o mensualmente) se preparan reporte de cuentas por cobrar.					
60. La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar y rotar sus inventarios.					
61. Existe un sistema claro para definir los costos de la empresa, dependiendo de las características de los productos y de los procesos.					
62. La empresa tiene una planeación financiera formal (presupuesto de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, etc.)					
63. La empresa conoce la rentabilidad de cada producto (servicio) o línea de productos.					
64. Se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas.					
65. La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones, en equipo y otros activos fijos, y en general de inversiones.					
66. La empresa se encuentra inscrita ante las superintendencias respectivas (SUNAT, SUNARP, SBS, etc).					
67. Se tiene claramente definido el calendario tributario de la empresa, con fechas definidas de entrega de declaraciones, planificación tributaria entre otros.					
68. La empresa aplica los respectivos indicadores a sus declaraciones tributarias y se monitorean los resultados.					
69. La empresa tiene una planificación tributaria definida, conoce los montos aproximados por pagar en el periodo gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones.					
VI. TALENTO HUMANO	1	2	3	4	5
70. La empresa tiene un organigrama escrito e implantado donde					
71. Las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas en la empresa.					
72. La empresa tiene unas políticas y manuales de procedimientos escritos, conocidos y acatados por todo el personal.					
73. La empresa cumple con todos los requisitos legales vigentes (ESSALUD , AFP ONP ,reglamento de trabajo, reglamento de seguridad)					
74. La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal.					
75. Las habilidades personales, calificaciones, deseo de superación, creatividad, productividad son criterios claves para la remuneración, promoción del personal así como para la definición de la escala salarial					
76. Existe una buena comunicación oral o escrita a través de los diferentes niveles organizacionales.					
77. La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia.					
78. El trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la empresa.					
79. La empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral.					
80. La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, etc.)y seguridad industrial para la prevención de accidentes de trabajo.					
81. La planta, los procesos y los equipos están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador.					
82. La empresa tiene un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo.					
83. La empresa lleva un registro de ausentismo ocasionado por enfermedades, accidentes de trabajo.					
VII. GESTION AMBIENTAL	1	2	3	4	5
84. En el diseño de la planta, la empresa tuvo en cuenta las regulaciones ambientales y el bienestar de sus trabajadores.					
85. La empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas.					
86. La cultura y la estrategia de la empresa involucra aspectos, impactos y riesgos ambientales.					
87. La empresa mide el desempeño ambiental frente a metas y estándares pre acordados.					
88. La empresa considera las regulaciones ambientales cuando desarrolla nuevos productos (servicios) o realiza cambios en su infraestructura					
89. La selección, instalación, operación y mantenimiento de los equipos se realiza considerando las normas técnicas ambientales.					
90. Se definen y documentan las tareas, responsabilidades, competencias y procedimientos específicos que aseguren el cumplimiento de las normas ambientales, tanto internas como externas.					
91. La empresa trata de minimizar el consumo de energía, agua y materias primas contaminantes mejorando sus procesos productivos, reciclaje, sustitución de insumos, mantenimiento preventivo y el uso de otras tecnologías.					

92. La empresa ha medido la cuantía de desperdicio, sabe en que etapa del proceso se genera mayor cantidad de desperdicio					
VIII. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	1	2	3	4	5
93. El sistema de información de la empresa está diseñado para satisfacer los requerimientos funcionales de información de la gerencia y de todas la áreas en forma oportuna y confiable					
94. La empresa está actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos					
95. El diseño técnico y funcional del sistema responde a las necesidades de información de la empresa y es óptimo con relación al tiempo de proceso y seguridad					
96. Se generan y archivan adecuadamente los documentos soportes en las diferentes áreas de la empresa.					
97. La captura de información genera operaciones simultaneas en las diferentes áreas de la empresa evitando la doble digitación de las transacciones en los diferentes sistemas.					
98. Existen procedimientos de contingencia, manuales o automatizados , en caso de pérdidas de información o percances en la prestación del servicio.					
99. La información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones.					
100. La gerencia ha definido reportes que indiquen el tipo de datos requeridos para el proceso de la toma de decisiones					

Anexo 9. Encuesta competitividad- Huéspedes

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
ESCUELA DE POST GRADO
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN**

INSTRUCCIONES: Estimado huésped esta encuesta, tiene por finalidad recoger información de interés relacionado con su estadía en el Hotel, al respecto se le pide que en los enunciados que a continuación se acompañan, tenga a bien elegir la alternativa que considere correcta, en el espacio correspondiente, se agradece su participación.

CALIFIQUE DE 1 a 5

1. Estoy muy en desacuerdo
2. Estoy en desacuerdo
3. No estoy en desacuerdo ni de acuerdo
4. Estoy de acuerdo
5. Estoy muy de acuerdo

INDICADOR	ENUNCIADO	1	2	3	4	5
Planeamiento Estratégico	1. Están pendientes a mis necesidades y el tiempo de respuesta ante algún inconveniente o reclamo es inmediato.					
Cadena de Valor	2. Estoy conforme con la ubicación, equipamiento e infraestructura del hotel.					
Cadena de Valor	3. Me siento seguro en el hotel.					
Aseguramiento de calidad	4. El servicio es organizado, estandarizado y cumple con mis expectativas de calidad.					
Aseguramiento de calidad	5. Considero que la relación precio-calidad por el servicio recibido es la adecuada.					
Aseguramiento de calidad	6. Recomendaría este hotel a mis familiares, amistades y conocidos en su visita a la ciudad.					
Merchandising	7. La empresa promociona sus servicios por medios adecuados como páginas web, redes sociales.					
Talento Humano	8. Considero que el personal está capacitado para el cumplimiento de sus funciones.					
Gestión ambiental	9. El hotel se preocupa por minimizar la contaminación al medio ambiente.					
Sistemas de información	10. La información recibida acerca de los servicios y productos del hotel es adecuada y suficiente.					

Anexo 10. Encuesta Competitividad Huéspedes- Inglés

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
ESCUELA DE POST GRADO
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN

COMPETITIVENESS

INSTRUCTIONS: Dear guest, this survey is intended to collect information of interest related to your stay at the Hotel. In this regard, you are asked to choose the alternative that you consider correct, in the statements that follow. the corresponding space. Thank you very much for agreeing to participate in this study.

QUALIFY FROM 1 to 5

1. Strongly disagree
2. Disagree
3. Do not disagree or agree
4. Agree
5. Strongly agree

ITEMS	1	2	3	4	5
1. They are aware of my needs and the response time to any inconvenience or complaint is immediate.					
2. I am happy with the location, equipment and infrastructure of the hotel.					
3. I feel safe at the hotel.					
4. The service is organized, standardized and meets my expectations of quality.					
5. I consider that the price-quality ratio for the service received is adequate.					
6. I would recommend this hotel to my relatives and friends during their visit to this city.					
7. The company promotes its services through appropriate means such as web pages and social networks.					
8. I believe that the staff is trained to carry out their duties.					
9. The hotel is concerned with minimizing pollution to the environment in terms of saving energy, water and others.					
10. The information received about the services and products of the hotel is adequate and sufficient.					

Anexo 11. Propuesta de ficha de proceso

FICHA DE PROCESO	
PROCESO	FECHA REVISIÓN
OBJETIVO DEL PROCESO	
ACTIVIDADES DEL PROCESO	
RESPONSABLES DEL PROCESO	
ENTRADAS DEL PROCESO	SALIDAS DEL PROCESO
RECURSOS/ REQUERIMIENTOS	
REGISTROS / ARCHIVOS	
INDICADORES	
DOCUMENTO APLICABLE	
REALIZADO POR:	

Anexo 13. Indicadores de control de gestión hotelera

<p>INDICADORES VINCULADOS A LA OCUPACIÓN HOTELERA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coeficiente de ocupación = Número de habitaciones ocupadas / Número de habitaciones disponibles. ▪ Coeficiente de doble ocupación=Precio base por habitación doble. ▪ Número medio de clientes totales por habitación = Número total de clientes / Número de habitaciones ocupadas. ▪ Número medio de niños por habitación = Número total de niños alojados / Número de habitaciones ocupadas.
<p>INDICADORES VINCULADOS A LAS RESERVAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reservas por período. Información diaria de la ocupación y precio medio, comparada con el mismo período del año anterior y con el presupuesto. Permitirá identificar la variación y tendencias a corto plazo. ▪ Reservas rechazadas por período. Demanda no atendida en el corto plazo.
<p>INDICADORES VINCULADOS A LA ESTANCIA DE LOS CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Promedio diario de estancia (ADR). Total ingresos de venta de habitaciones entre el número de habitaciones vendidas durante un período (día, mes, año). El ADR equivale a la tarifa de habitación vendida, representa una medida de la “clase de hotel”, una clasificación del sector. ▪ Duración de la estancia media. Número de estancias vendidas entre el número total de entradas ▪ Número de entradas, salidas y no-shows (no se presentan el día de la reserva)
<p>INDICADORES VINCULADOS A LOS INGRESOS DEL ESTABLECIMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ingreso total por habitación ocupada: Total ingresos del hotel entre número de habitaciones ocupadas. ▪ Ingresos totales por habitación disponible :Total ingresos del hotel entre el número de habitaciones disponibles.
<p>INDICADORES RELACIONADOS CON LOS RECURSOS HUMANOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de empleados equivalentes ▪ Número de empleados equivalentes por habitación disponible. Empleados contratados por el número de habitaciones disponibles. ▪ Número de empleados equivalentes por habitación ocupada. Permite identificar la capacidad de gestión ante la demanda real obtenida. ▪ Otros indicadores, no exclusivos al sector, que podrían ser de utilidad: <ul style="list-style-type: none"> - Empleados por tipo de contratación, - Empleados en prácticas - % empleados fijos sobre total de empleados - % rotación de empleados
<p>INDICADORES RELACIONADOS CON LOS CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de la procedencia del cliente. Al realizar el registro o mediante encuestas, será de mucha utilidad obtener información que motivaron la elección del hotel (residencia, medio de transporte utilizado, etc). ▪ Análisis de la satisfacción del cliente. Conocer la valoración que el cliente le da los servicios hoteleros. Este aspecto, al igual que el anterior, requieren una explicación más detallada.
<p>INDICADORES DE GESTIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ingreso y costo promedio del plato ▪ Costo promedio del servicio de restaurante por cliente ▪ Participación de los ingresos totales del restaurante o bar ▪ Ingreso promedio por cliente (ticket promedio) ▪ Desempeño encuestas y quejas recibidas. ▪ Tiempo de preparación de alimentos y bebidas