

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE CONTABILIDAD



**CONTROL INTERNO DE LOS PROCESOS OPERATIVOS PARA LA
MEJORA DE LA GESTIÓN OPERATIVA DE LA EMPRESA HOTELERA
LIBERTAD DE LAMBAYEQUE**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO**

AUTOR

YALÚ AYMÉ DELGADO CARLOS

ASESOR

FLOR DE MARIA BELTRAN PORTILLA

<https://orcid.org/0000-0002-7161-4208>

Chiclayo, 2021

**CONTROL INTERNO DE LOS PROCESOS OPERATIVOS
PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN OPERATIVA DE LA
EMPRESA HOTELERA LIBERTAD DE LAMBAYEQUE**

PRESENTADA POR:

YALÚ AYMÉ DELGADO CARLOS

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

CONTADOR PÚBLICO

APROBADA POR:

Maribel Carranza Torres

PRESIDENTE

Rosita Catherine Campos Dias

SECRETARIO

Flor de Maria Beltran Portilla

VOCAL

Dedicatoria

Dedico esta tesis a mi Señor que nos guías para tomar las mejores decisiones y a mis padres José Delgado y Elsa Carlos, por brindarme todo el apoyo, motivación a salir adelante y por estar junto a mí en este trayecto de mi desarrollo personal y profesional. A mis hijos Thiago y Khaleesy por el sacrificio del tiempo dejado de disfrutar junto a ellos y a mi esposo Luis Alberto por todo el apoyo y paciencia brindada.

Yalú

Agradecimientos

Al Señor nuestro Dios que fue quien me dio fuerzas para culminar este reto y de manera especial y sincera al Mg. Carlos Roncal Pretell por aceptarme para realizar esta tesis bajo su dirección, su apoyo y confianza en mi trabajo y su capacidad para guiar mis ideas ha sido un aporte invaluable. Agradezco a la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo y a la Facultad de Ciencias Empresariales y la Escuela Profesional de Contabilidad que en sus ambientes pude recibir una educación de excelente calidad y a todos los maestros que contribuyeron en formarme como una destacada profesional.

Yalú

Índice

Dedicatoria

Agradecimiento

Resumen

Abstract

I. Introducción	11
II. Marco teórico	13
2.1. Antecedentes	13
2.2. Bases teórico científicas	16
2.2.1. Control interno.....	16
2.2.1.1. Dimensiones.....	16
a. Ambiente de control.....	16
b. Evaluación de riesgo.....	16
c. Actividades de control.....	16
d. Información y comunicación.....	16
e. Actividades de monitoreo.....	17
f. Evaluación del control interno.....	17
2.2.2. Gestión Operativa.....	17
2.2.2.1. Dimensiones.....	17
a. Eficiencia.....	17
b. Eficacia.....	18
c. Calidad.....	19
2.1.3. Procesos operativos.....	19
2.1.3.1. Dimensiones.....	20
a. Proceso de organización y coordinación de actividades de la empresa	20
b. Proceso entrega del servicio.....	20
c. Proceso postventa.....	20

III. Metodología	22
3.1. Tipo y nivel de investigación	22
3.2. Diseño de la investigación.....	22
3.3. Población, muestra y muestreo.....	23
3.4. Criterios de selección	23
3.5. Operacionalización de las variables	24
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	26
3.7. Procedimientos	26
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos.....	27
3.9. Matriz de consistencia	28
3.10. Consideraciones éticas	29
IV. Resultados y discusión.....	30
4.1.Resultados.....	30
4.1.1. Conocimiento de los aspectos generales, su estructura organizativa y las funciones y responsabilidades actuales para las operaciones de la empresa.....	30
4.1.2. Descripción de los procesos operativos e identificación de las deficiencias de control sus causas y efectos en el Hotel Libertad año 2019.....	34
4.1.3. Determinación de la eficiencia, eficacia y calidad de la gestión operativa de la empresa Hotelera Libertad en el año 2019.....	36
4.1.4. Elaborar medidas correctivas y políticas de control que permitan la eficiencia de la gestión operativa de la empresa Hotelera Libertad año 2019.....	39
4.2. Discusión.....	41
V. Conclusiones.....	42
VI. Recomendaciones.....	43
VII. Lista de Referencias.....	44
VIII.Anexos.....	48

Índice de tablas

Tabla N° 1.	Las tarifas de la empresa hotelera Liberta de Lambayeque.....	31
Tabla N° 2.	Descripción del proceso operativo, deficiencias, causas y efectos.....	35
Tabla N° 3.	Resumen de los indicadores de eficiencia, eficacia y calidad de la empresa Hotelera Libertad de Lambayeque	38
Tabla N° 4.	Medidas correctivas a través de políticas por áreas.....	39

Índice de figuras

Figura N° 1. Esquema de la estructura organizativa de la empresa Hotelera.....	32
Figura N° 2. Descripción del proceso operativo y sus deficiencias del Hotel Libertad.....	34
Figura N° 3. Medidas correctivas de control interno en el proceso operativo del Hotel Libertad.....	40

Resumen

El objetivo principal fue evaluar los controles internos existentes en los procesos operativos y determinar si la gestión operativa es eficiente en la empresa Hotelera Libertad año 2019. Se utilizó el método teórico de enfoque cuantitativo y diseño no experimental aplicando la técnica de la entrevista, observación i análisis documental, el universo muestral fue de 6 trabajadores. Se obtuvo como resultados que en todas las áreas hay por lo menos dos actividades que mejorar para optimizar los procesos: de organización y coordinación de actividades de la empresa, en el proceso de entrega del servicio y el proceso postventa. Y se concluyó que las debilidades de su control interno recaen en la evaluación de riesgo, actividades de control, información y comunicación, supervisión de monitoreo y en la evaluación del control interno, por lo que fue necesario elaborar medidas correctivas y un manual con políticas para mejorar el control en bienestar de la empresa. Los indicadores de eficiencia, eficacia y calidad aplicados a la empresa tienen un resultado aceptable, mostrando un desempeño adecuado pero aun optimizables, asimismo se identificó que la empresa no elabora sus propios indicadores para medir el desempeño de la empresa, siendo negativo para la empresa ya que dificulta su planeamiento y toma de decisiones para lograr una mejora continua.

Palabras clave: Control interno, gestión, eficiencia, eficacia.

Abstract

The main objective was to evaluate the existing internal controls in the operative processes and determine if the operative management is efficient in the company Hotelera Libertad year 2019. The theoretical method of quantitative approach and non-experimental design was used applying the technique of the interview, observation and documentary analysis, the sample universe was 6 workers. The results were that in all areas there are at least two activities to improve to optimize the processes: organization and coordination of company activities, in the service delivery process and the post-sale process. And it was concluded that the weaknesses of its internal control lie in risk assessment, control activities, information and communication, monitoring supervision and in the evaluation of internal control, so it was necessary to develop corrective measures and a manual with policies to improve the company's welfare control. The efficiency, effectiveness and quality indicators applied to the company have an acceptable result, showing an adequate but still optimizable performance, it was also identified that the company does not elaborate its own indicators to measure the company's performance, being negative for the company already that hinders your planning and decision making to achieve continuous improvement.

Keywords: Internal control, management, efficiency, effectiveness.

I. Introducción

En la actualidad las empresas viven un entorno muy dinámico, cambiante y competitivo por lo que necesitan una mejora continua de sus estrategias para generar beneficios y mantenerse en el mercado por lo cual es importante que sean bien gestionados por sus directivos y para que ello suceda es necesario llevar una adecuada contabilidad y control estricto del todo el giro de la empresa u organización , por lo que se vuelve indispensable implementar un buen control interno que contribuya a la corrección de los procedimientos, registros o desviaciones que afectan la gestión de la organización buscando ser más eficientes, eficaces y seguir creciendo en el mercado.

Según Mesa, Zaldívar y Fernández (2016), la industria hotelera actual, con miles de hoteles y millones de habitaciones en el mundo, se caracteriza por la diversidad de su oferta y una competencia feroz en un mercado saturado de opciones para el cliente, dentro de una coyuntura internacional determinada por la globalización, concentración-centralización de la demanda y la oferta y el impacto de las nuevas tecnologías de la informática y las comunicaciones, siendo de vital importancia llevar una adecuada gestión de la empresa hotelera para mantenerse y desarrollarse según las exigencias del mercado actual y que está en continua evolución.

En el Perú, Lima ha ido ganando una posición importante entre las mejores ciudades para hacer negocios en Latinoamérica y este desempeño se ha visto reflejado en los precios de las instalaciones hoteleras que oferta. Dentro de las opciones de 4 estrellas, Lima ha evolucionado hasta tener los precios más altos, llegando a mantener una diferencia con el resto de las capitales de casi un 70% más cara en relación a otras ciudades como Buenos Aires y Bogotá, el reflejo de la buena gestión de los directivos que aprovechan las oportunidades presentadas según detalla Gestión (2016).

De acuerdo a Andina (2019) indica que en el último quinquenio se registra un crecimiento de la oferta hotelera en la ciudad de Chiclayo, así como en varios distritos de la región Lambayeque, en especial, en donde se han instalado nuevas plantas agroindustriales. Actualmente en Lambayeque se tiene categorizados a más de 550 establecimientos de hospedaje, en la que no están incluidos centros de hospedaje que se ubican en distritos alejados

o por desconocimiento muchos emprendedores que abren estos negocios sólo culminan su trámite en la municipalidad.

El Hotel Libertad ubicado en la región y provincia de Lambayeque en Perú, está en la categoría de 2 estrellas con una capacidad de 20 habitaciones, creado en el año 2001, en vista de existencia de una demanda constante de turistas nacionales y extranjeros al departamento de Lambayeque. Al ser todavía una pequeña empresa como muchas que se encuentran en la región Lambayeque es necesario una mejora continua en sus procesos.

Es por ello que en la presente investigación se planteó el siguiente problema: ¿Tienen los procesos operativos los adecuados lineamientos de control interno para la eficiente gestión operativa de la empresa Hotelera Libertad de Lambayeque, 2019? Para lo cual se determinó como objetivo general: Evaluar los controles internos existentes en los procesos operativos y determinar si la gestión operativa es eficiente en la empresa Hotelera Libertad año 2019. Y como objetivos específicos: Describir los aspectos generales, su estructura organizativa y las funciones y responsabilidades actuales para las operaciones de la empresa; describir los procesos operativos e identificación de las deficiencias de control sus causas y efectos; determinar la eficiencia, eficacia y calidad de la gestión operativa de la empresa Hotelera Libertad en el año 2019. Para luego elaborar medidas correctivas y políticas de control que permitan la eficiencia de la gestión operativa de la empresa Hotelera Libertad año 2019.

En la última década se han realizado diversos estudios a nivel internacional, nacional y regional sobre el control interno en los procesos resaltando su importancia dentro de una organización como contribución al éxito de la misma en los diversos rubros empresariales donde se aplica entre ellos el hotelero. Se obtuvo como resultados que hay deficiencias de control interno en el proceso operativo de la empresa. Y se concluyó que para superar las deficiencias de control interno en su proceso operativo se necesitan aplicar medidas correctivas y aplicación de nuevas políticas relacionadas al control interno de todas las áreas.

La investigación está dividida en IX capítulos que contienen, la introducción, marco teórico, metodología, resultados y discusión, conclusiones, recomendaciones, lista de referencias y anexos.

II. Marco teórico

2.1. Antecedentes

Al indagar diferentes fuentes bibliográficas y electrónicas relacionadas con el presente trabajo de investigación, se encontraron las siguientes:

Pacorri y Ruiz (2019), en su trabajo de investigación “Control interno en la gestión operativa de las ONGs de la provincia de Huancayo”; tuvo como objetivo proponer un Manual de Procedimientos de Control Interno en base al Modelo Coso, que permita el fortalecimiento de la Gestión Operativa de las ONGs de la Provincia de Huancayo y la Hipótesis General: El Modelo de Control Interno bajo el enfoque COSO, permite el fortalecimiento de la Gestión Operativa de las ONGs de la Provincia de Huancayo; el marco metodológico desarrollado es descriptivo y aplicativo de tipo no experimental; las técnicas para el recojo de información fue la encuesta aplicadas a 19 Organizaciones No Gubernamentales activas y habidas de la Provincia de Huancayo registradas ante SUNAT 2016. Concluyó que las Organizaciones No Gubernamentales de la Provincia de Huancayo no están logrando mejorar su gestión operativa, esto debido a que no tienen herramientas de control interno en cada una de las actividades que realizan las áreas operativas. Por tal razón se determina que el control interno basado en el Modelo COSO a través del desarrollo de sus 5 componentes fortalece la gestión operativa de estas entidades.

Gastelo (2019), en su investigación “Evaluación de la eficiencia operativa del proceso de servicio para la toma de decisiones de inversión y diseño de control interno en el Palace Hotel S.A.C. – Jaén - 2017”; tuvo como objetivo evaluar la eficiencia operativa del proceso del servicio de alojamiento para tomar la decisión de inversión y diseño de control interno; el marco metodológico desarrollado es descriptivo y explicativo de tipo no experimental, mixta; las técnicas para el recojo de información fue la encuesta. Concluyó que la empresa no cuenta con las herramientas necesarias que permitan medir correctamente la eficiencia del área operativa lo que representa una evasión de control de parte de los operadores. Internamente en la empresa se descuida la aplicación indicadores de medidores de desempeño sin embargo los operadores pierden bastante tiempo al momento calificar y entregar un servicio terminado esto se observa en un 14%.

Granda (2017), en su Tesis “Caracterización del control interno y su relación en la gestión de las micro y pequeñas empresas del sector servicios rubro hoteles del distrito de tumbes, 2015”,

señala como objetivo determinar y describir las características del control interno y su Relación en la gestión de las Micro y Pequeñas Empresas del sector servicios hoteleros del distrito de Tumbes, 2015. El marco metodológico desarrollado es de tipo básica – pura, con diseño no experimental y longitudinal y un nivel de investigación descriptiva, en la recolección de los datos se aplicó la guía de análisis documental y con los datos obtenidos permitieron determinar el nivel de la auditoría operativa en la administración de la institución. Concluyó que de los 100% encuestados de las Empresas, en su mayoría, 58% no cuenta con un adecuado plan estratégico, que describa el cumplimiento de metas y objetivos que se espera alcanzar en un corto, mediano o largo plazo, mientras que el 42% dice si cuenta. Del 100% de encuestados, en su mayoría el 67% señala que no existe un adecuado ambiente de control en la gestión de recursos humanos que se vive en hotel, mientras que un 33% dice que sí.

Ayasta (2015), en su tesis “El sistema de control interno en los almacenes de las empresas de servicio en el Perú. CASO: Hotel los Portales de Piura, año 2015”, señala como objetivo fue determinar las principales características del sistema de control interno en los almacenes de las empresas de servicio del Perú y del Hotel Los Portales de Piura, año 2015. El marco metodológico desarrollado es de tipo de tipo descriptivo, nivel cuantitativo, diseño no experimental, la técnica fue la encuesta y el instrumento el cuestionario pre estructurado con preguntas relacionadas a la investigación, el cual fue aplicado al caso en estudio. Concluyó que el Control Interno contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en las empresas de servicio, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la empresa realice su objeto. Detecta las irregularidades y errores pero a la vez propugna por la solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables para que así, el auditor pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos en estas empresas que prestan servicio en el Perú.

Cunya y Guerrero (2017), en su investigación, “Auditoría operativa a Rizzo Hotel”; tuvo como objetivo evaluar los controles internos de la empresa hotelera y proponer mejoras a fin de identificar los riesgos y generar propuestas de mecanismos de control o controles internos que ayuden a la mejora de los procesos y que salvaguarden los activos de la empresa hotelera, permitiendo agregar valor y mejorar el servicio de la empresa Rizzo Hotel, el marco metodológico desarrollado es descriptivo y explicativo de tipo no experimental. Concluyó que en la empresa

Rizzo Hotel existen costos o sobrecostos en pago de personal no justificado y el control de inventarios es deficiente por lo que debe de elaborar un Manual de Organización y Funciones (MOF), Reglamento Interno de trabajo, Manual de Procedimientos de la gerencia e implementar un Kardex.

Aguilar (2019), en su investigación “Aplicación de la Auditoria operativa en la Gestión del inventario de la empresa LIDER PHARMA SA año 2018” tuvo como objetivo determinar de qué manera la aplicación de la auditoria operativa, mejora la gestión de inventarios de la empresa Líder Pharma SA año 2018; su marco metodológico desarrollado es descriptiva, aplicada y transversal, se aplicaron las técnicas de la encuesta y entrevista a 20 personas. Concluyó que la empresa Líder Pharma SA, carece de políticas organizacionales de cada área, el personal no tiene establecido sus funciones que debe desempeñar, lo cual deja la posibilidad de cometer errores en la ejecución de sus labores. No se detectó una planificación, programa de auditoría, lo cual complica la determinación de la efectividad, eficiencia y economía de la organización

Monteza (2014) en su investigación titulada “Auditoría Operativa Aplicada al área de ventas, en la empresa Pardo's Chiken Chiclayo, para una mayor eficiencia de sus procesos operativos”; tuvo como objetivo aplicar una Auditoría Operativa para evaluar los procesos de ventas, determinar sus áreas críticas y de riesgo, sus deficiencias existentes y elaborar una propuesta de medidas correctivas y mejoras en los procesos operativos en la empresa Pardo's Chicken Chiclayo. La investigación hizo uso de la Auditoría Operacional, el cual permitirá evaluar los procesos de la empresa el cual ayudará a determinar las áreas con mayor riesgo con la finalidad de mejorar el control de los procesos de producción y ventas. La investigación es de enfoque cuantitativo de nivel descriptivo con diseño no experimental. La recolección de los datos se hizo en un mismo periodo de tiempo los cuales fueron recolectados de una muestra de cinco trabajadores del área de ventas, además se incluyó el análisis documental. La investigación concluye que la empresa carece de un programa de control interno, el cual puede ocasionar el incumplimiento de sus lineamientos estratégicos.

2.2. Bases teórico científicas

2.2.1. Control interno

Se define el control interno como “un proceso realizado por una organización para proporcionar un grado de seguridad razonable respecto al logro de sus objetivos” (Esan, 2017).

2.2.1.1. Dimensiones del control interno

Aular (2019) indica el proceso de control interno se separa en cinco componentes:

a. Ambiente de Control. Este aspecto se refiere a la actitud y a las acciones del Consejo y de la dirección respecto a la importancia del control dentro de la organización. El entorno de control proporciona disciplina y estructura para la consecución de los objetivos principales del sistema de control interno. El entorno de control consta de los siguientes elementos:

b. Evaluación de riesgos. Es el componente donde se define un proceso dinámico e iterativo para identificar y analizar los riesgos para el logro de objetivos de la entidad, formando una base para determinar cómo se deben administrar y tratar los riesgos. En este componente, se deben considerar los posibles cambios en el entorno externo o dentro de su modelo de negocio que pueda impedir su capacidad para alcanzar sus objetivos.

c. Actividades de control. Son las acciones establecidas por las políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que las directivas de mitigación de los riesgos para el logro de los objetivos se llevan a cabo. Las actividades de control son ejecutadas en todos los niveles de la entidad y en todos los procesos de negocio y en el entorno de la tecnología, enmarcados en el alcance del sistema de control.

d. Información y comunicación. Este componente tiene como protagonista a la información, la cual es necesaria para que la entidad ejecute las responsabilidades de control interno en apoyo del logro de sus objetivos. La comunicación se produce tanto a nivel interno como externo y proporciona a la organización de la información necesaria para llevar a cabo día a día los controles.

e.Actividades de monitoreo. Este componente permite monitorear, a través de evaluaciones continuas, independientes y periódicas, el cumplimiento y correcto funcionamiento de los componentes y principios de este modelo de gestión. Los resultados deben ser evaluados y las deficiencias comunicadas de manera oportuna a la alta gerencia para poder ser gestionados.

f. Evaluación del control interno. Una evaluación del control interno implica un examen de la efectividad del sistema de controles internos de una organización, utilizando el material y herramientas adecuadas.

2.2.2. Gestión operativa

La gestión operativa es un proceso por el cual se orienta, se previene, se emplean los recursos y esfuerzos para llegar a una meta, un fin, un objetivo o a resultados de una organización todas estas obtenidas por la secuencia de actividades además de un tiempo requerido (iiCTE, 2012).

Dimensiones de la gestión operativa

a.Eficiencia

Según Blasco (2018) indica que “la eficiencia es hacer algo óptimo empleando los menos recursos posibles” (p.1).Es decir utilizar de la mejor manera los recursos disponibles en la empresa para producir bienes y servicios según el rubro y objetivos de la empresa.

Obtener el mayor rendimiento del personal supone uno de los retos más importantes para la empresa, ya que implica cumplir con el cliente en calidad y servicios prestados. La eficiencia del factor humano es vital para el éxito de cualquier empresa. Al tratarse de organizaciones de menor tamaño, trabajar conjuntamente es vital. Un equipo que trabaja bien en grupo entiende las fortalezas y debilidades de cada miembro del mismo, intercambia ideas y se apoya mutuamente. Ser capaces aflorar las máximas capacidades de cada empleado resulta también imprescindible (Randstad, 2015).

Par el caso del análisis de una empresa hotelera se puede utilizar el siguiente indicador:

Eficiencia de operación

$$\text{Eficiencia de operación} = \frac{\text{Utilidad 2019} - \text{Utilidad 2018}}{\text{Utilidad 2018}} \times 100$$

Alojamiento

$$\text{Alojamiento} = \frac{\text{Número de reservaciones no canceladas}}{\text{Número total de reservaciones}} \times 100$$

b.Eficacia

Según Fobes (2019), señala que “la eficacia es llevar a cabo tareas de la mejor manera, que conduzcan a la consecución de los resultados u objetivos planteados” (p.1). Es decir el cumplimiento de objetivos o metas planteadas por la empresa u organización en el tiempo establecido.

En la eficacia se cree en el logro de los objetivos finales, por lo cual, se tienen en cuenta todas las variables que pueden cambiar en el futuro. Se fomenta la innovación, ya que se exige que la persona sea crítica y piense por sí misma; para de este modo poder lograr su mayor objetivo.

Par el caso del análisis de una empresa hotelera se puede utilizar el siguiente indicador:

Nivel de comercialización

$$\text{Nivel de comercialización} = \frac{\text{Venta en hospedaje}}{\text{Ventas totales}} \times 100$$

Nivel de ventas de hospedaje con reservaciones

$$\text{Nivel de ventas de hospedaje con reservaciones} = \frac{\text{Venta en hospedaje con reservas}}{\text{Ventas totales hospedaje}} \times 100$$

Nivel de costo de publicidad

Nivel de costo de publicidad =

$$\frac{\text{Costo de venta de publicidad en hospedaje} \times 100}{\text{Ventas totales hospedaje}}$$

c. Calidad

La calidad de servicio consiste en cumplir con las expectativas que tiene el cliente sobre que tan bien un servicio satisface sus necesidades (Molina, 2014).

Par el caso del análisis de una empresa hotelera se puede utilizar el siguiente indicador:

Satisfacción del cliente

Satisfacción del cliente =

$$\frac{\text{Número de clientes en hospedaje satisfechos} \times 100}{\text{Número total de clientes en hospedaje}}$$

2.2.3. Procesos operativos

Los procesos operativos son procesos que permiten generar el producto o servicio que se entrega al cliente (Carrasco, 2019).

Los Procesos Operativos en la empresa son las actividades medulares que hacen que todo se ponga en movimiento para generar un producto final, actúa como un complejo músculo que depende de otros organismos y sistemas. Por ello toda empresa u organización, debe optimizar sus procesos operativos con la finalidad de mejorarlos, al igual que los productivos.

Dependiendo de la línea de operación en la cual se esté trabajando, la prioridad es revisar y evaluar todos los procesos, paso a paso, desde el inicio de la producción o servicio hasta el producto final, determinando en qué parte de la cadena se encuentra la debilidad. Posteriormente, precisar si hay alguna falla e identificar si se debe a motivos técnicos, mecánicos o humanos. Luego, definir las responsabilidades, las posibles soluciones y los tiempos de respuesta necesarios para atender las problemáticas suscitadas. Este proceso debe ser acompañado por la experiencia y opinión de

los trabajadores de línea, de esta manera se logrará una evolución en la cadena operacional (Efiempresa, 2018)

Beneficios de la implementación de procesos

- a) Aprovechamiento de recursos.
- b) Facilita la toma de decisiones.
- c) Elimina actividades que no aportan ningún valor a la empresa.
- d) Reduce el tiempo de las operaciones.
- e) Clientes felices y satisfechos.

2.2.1.1. Dimensiones:

Según Torres (2019) inicia que los procesos de una empresa son:

a. Proceso de organización y coordinación de actividades de la empresa

En el cual se organiza las actividades para la producción del servicio o producto que se va a entregar al cliente.

b. Proceso entrega del producto/servicio

Proceso en el cual se entrega el servicio o producto al cliente. El cual tiene que ver con la forma como se le atiende al cliente y quiénes lo hacen.

c. Proceso postventa

Proceso en el cual se ofrece un soporte para las dudas, sugerencias, quejas o reclamaciones que puedan existir una vez entregado el servicio/producto.

A. Importancia de la gestión en la empresa

De acuerdo a Holded (2018), la gestión de la empresa en términos de calidad es un factor esencial en el éxito de un negocio. No se trata de mera burocracia, sino que tiene importancia en lo estratégico para conseguir que la empresa llegue al futuro con la salud deseada. En ese sentido, es muy importante que se analice la calidad de los procesos de gestión de la empresa y se evalúe en qué medida se pueden mejorar para ganar en productividad.

Una empresa que crece es cada día más compleja, y en esa complejidad van incluidos los procesos de gestión de la empresa. De esa complejidad tienen constancia los autónomos y las

pequeñas empresas también, pues aunque todos los negocios tiene funciones a gestionar, es evidente que el crecimiento de una compañía aumenta su exigencia. Cuando la empresa aumenta la facturación y, con ella, el número de recursos humanos y materiales, a exposición al error es mucho más amplia. En este escenario aumentan las rutinas diarias y por tanto las posibilidades de incurrir en errores no previstos. Para evitar eso, hay que equipar al equipo con herramientas suficientes, automatizar todos los procesos posibles y ordenar de manera adecuada el desempeño de cada trabajador.

Un error pequeño puede desencadenar un problema grande, de modo que hay que tener estrategias de prevención y muros de contención para que la chispa no acabe en incendio. Antes de operar, diseña salidas de seguridad. Así se considera que la gestión empresarial es algo que todo tipo de organizaciones lleva a cabo, de mejor o peor manera y cuando es llevada adecuadamente ayuda alcanzar objetivos comunes, contribuye a una utilización óptima de los recursos, reduce costos, establece una organización adecuada y establece un equilibrio adecuado en un escenario cambiante esencial para la supervivencia y éxito de una empresa (Aplimedia, 2018).

La gestión empresarial busca crear estrategias que permitan el correcto desarrollo, crecimiento y posicionamiento de la empresa. Para ello el encargado a realizarlo tiene que hacer un seguimiento, personalmente, a cada función que se realice. Desde el primer paso de la estrategia que se haya decidido ejecutar hasta el último. Todo ello para poder garantizar la efectividad de las acciones y obtención de los resultados esperados. Igualmente, no debemos dejar de lado a la competencia porque ellos son los que obligan a optimizar los procesos. Esto se debe a que si la organización no es creativa ni eficiente los clientes se irán con otras marcas. Lo que también es de vital importancia es la comodidad de los clientes al brindarle determinada producto o servicio (NTXPRO, 2019).

III. Metodología

3.1. Tipo y nivel de investigación

a) Enfoque

El enfoque de la presente investigación es cuantitativo, que según Maita (2016), utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población.

b) Tipo de investigación

El tipo de investigación es aplicada que según Rodríguez (2018) en este tipo de investigación el énfasis del estudio está en la resolución práctica de problemas. Se centra específicamente en cómo se pueden llevar a la práctica las teorías generales. Su motivación va hacia la resolución de los problemas que se plantean en un momento dado.

c) Nivel

La investigación es descriptiva. Según Mejía (2018) indica que es la caracterización, de un hecho, fenómeno, individuo o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento. También señala que los investigadores no solo recolectan datos sino que se encargan de estudiar para obtener resultados significativos que puedan contribuir al conocimiento.

3.2. Diseño de la investigación

La investigación es de diseño no experimental, que según Montano (2018) indica que es aquella en la que no se controlan ni manipulan las variables del estudio. Para desarrollar la investigación, se observan los fenómenos a estudiar en su ambiente natural, obteniendo los datos directamente para analizarlos posteriormente.

3.3. Población, muestra y muestreo

a) Población

La población según Morilla (2017) “es el conjunto de elementos de objeto de estudio y que cada elemento se le denomina individuo” (p.3). Por lo que en la presente investigación la población está constituida por la empresa Hotelera Libertad de Lambayeque.

b) Muestra

Según Pobeá (2015) indica que cuando la población es pequeña se estudia a la totalidad de la población o también conocida como la muestra censal. En la investigación la muestra fueron las áreas de la empresa Hotelera Libertad de Lambayeque que fueron el área de gerencia, administración, recepción y lavandería.

3.4. Criterios de selección

En la presente investigación las variables de estudio son: control interno que es la variable independiente y la gestión operativa de la empresa tiene el rol de variable dependiente y procesos operativos la variable interviniente. Por lo cual los instrumentos se aplicaron a los trabajadores y las áreas más representativas de la empresa que permitieron medir las variables correctamente.

3.5. Operacionalización de las variables

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
V.I Control interno	Proceso realizado por una organización para proporcionar un grado de seguridad razonable respecto al logro de sus objetivos (Esan, 2017).	Conjunto de actividades para monitorear la empresa.	Ambiente de control Evaluación de riesgo Actividades de control Información y comunicación Actividades de monitoreo Evaluación del control interno	Practica de valores, reglas y conductas apropiadas Identificación de riesgos Confiabilidad Segregación de funciones Políticas y procedimientos Documentación Reportes con la información de las áreas Actividades de supervisión continua y periódica. Registro de evaluación Material y herramientas utilizadas
V.D Gestión operativa	La gestión operativa es un proceso por el cual se orienta, se previene, se emplean los recursos y esfuerzos para llegar a una meta, un fin, un objetivo o a resultados de una organización todas estas obtenidas por la secuencia de actividades además de un tiempo requerido (iiCTE, 2012).	Conjunto de acciones que aportan valor al crecimiento de la empresa para lograr eficiencia, eficacia, competitividad según los objetivos trazados por la empresa.	Eficiencia Eficacia Calidad	Eficiencia de operación Eficiencia de mantenimiento Nivel de comercialización Nivel de ventas de hospedaje con reservaciones Nivel de costo de publicidad Satisfacción del cliente

Variables	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
V.I Procesos operativos	Son procesos que permiten generar el producto o servicio que se entrega al cliente (Carrasco, 2019).	Son las actividades medulares en la empresa que hacen que todo se ponga en movimiento para generar un producto o servicio final.	Proceso de organización y coordinación de actividades de la empresa	Administración
			Proceso entrega del servicio	Atención al cliente por parte del personal
				Sugerencias
			Proceso postventa	Quejas o reclamaciones

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas son los medios empleados para recolectar información. En la presente investigación se emplearon distintas técnicas:

a) La técnica de la entrevista

La entrevista se aplicó al personal a cargo de: gerente, administración general, recepción, lavandería, limpieza. Según Díaz et al (2013), la entrevista es “la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto” (p.1). Se utilizó para dar cumplimiento al primer objetivo que fue conocer de los aspectos generales, su estructura organizativa y las funciones y responsabilidades actuales para las operaciones de la empresa. El instrumento utilizado fue la ficha de entrevista. También para el segundo objetivo para identificar las deficiencias del control interno de los procesos operativos.

b) Técnica de la observación

La técnica que se utilizó en la investigación fue la observación para dar cumplimiento al objetivo que fue descripción de los procesos operativos e identificación de las deficiencias de control sus causas y efectos en el Hotel Libertad año 2019. El instrumento que se utilizó fue la ficha de observación.

c) Técnica de la Revisión documental

La técnica que se utilizó en la investigación fue el análisis documental, que según Corral (2015) es cuando se recolectan datos de fuentes secundarias que se utilizarán para recolectar datos sobre las variables de interés. Se utilizó para recoger reportes de la empresa para cumplir el objetivo que fue determinar la eficiencia, eficacia y calidad de la gestión operativa de la empresa Hotelera Libertad en el año 2019. El instrumento que se utilizó fue la ficha de registro de datos.

3.7. Procedimientos

Se buscó información en documentos, teorías y estudios anteriores que permitieron fundamentar y justificar el problema de investigación. Asimismo se procedió a ejecutar el plan de procesamiento y análisis de datos.

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

Se procesó y analizó los datos de la siguiente manera:

En primer lugar se utilizó la técnica de la entrevista y su instrumento la ficha de entrevista, entrevistando al personal de las áreas de gerencia, administración general, lavandería, limpieza, permitiendo obtener información relevante sobre el primer objetivo que consistía en conocer los aspectos generales, su estructura organizativa y las funciones y responsabilidades actuales para las operaciones de la empresa.

En segundo lugar se utilizó la técnica de la observación y su instrumento de la ficha de observación permitiendo obtener información relevante sobre el segundo objetivo que consistía en descripción de los procesos operativos e identificación de las deficiencias de control sus causas y efectos en el Hotel Libertad año 2019. También se utilizó la entrevista para mayor consistencia de la información.

En tercer lugar se utilizó la técnica de la revisión documental y su instrumento de la ficha de registro permitiendo obtener información relevante sobre el tercer objetivo que consistía en descripción de los procesos operativos e identificación de las deficiencias de control sus causas y efectos en el Hotel Libertad año 2019.

3.9. Matriz de consistencia

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	MARCO TEÓRICO	OBJETIVOS	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES
<p>¿Tienen los procesos operativos los adecuados lineamientos de control interno para la eficiente gestión operativa de la empresa Hotelera Libertad de Lambayeque, 2019?</p>	<p>2.1.1. Control interno Definición Dimensiones del control interno</p> <p>2.1.2. Gestión Operativa Definición Dimensiones de la gestión operativa</p> <p>2.1.3. Procesos operativos Definición Dimensiones de los procesos operativos</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Evaluar los controles internos existentes en los procesos operativos y determinar si la gestión operativa es eficiente en la empresa Hotelera Libertad año 2019.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Describir los aspectos generales, su estructura organizativa y las funciones y responsabilidades actuales para las operaciones de la empresa. 2. Describir de los procesos operativos e identificación de las deficiencias de control sus causas y efectos en el Hotel Libertad año 2019. 3. Determinar la eficiencia, eficacia y calidad de la gestión operativa de la empresa Hotelera Libertad en el año 2019. 4. Elaborar medidas correctivas y políticas de control que permitan la eficiencia de la gestión operativa de la empresa Hotelera Libertad año 2019. 	<p>Establecer medidas correctivas y políticas de control en los procesos operativos, permitirá tener una eficiente gestión operativa en la empresa Hotelera Libertad.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE Control Interno</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE Gestión operativa</p> <p>VARIABLE INTERVINIENTE Procesos operativos</p>

3.10. Consideraciones éticas

La investigación se trabajó con las siguientes consideraciones éticas:

Se pidió el permiso correspondiente a la empresa donde se realizó la investigación y la cual fue aceptada, documentada y firmada por los responsables. Se hace presente que la información acá procesada solo es materia de trabajo académico, siendo su trato estrictamente confidencial.

IV. Resultados y discusión

4.1. Resultados

4.1.1. Conocimiento de los aspectos generales, su estructura organizativa y las funciones y responsabilidades actuales para las operaciones de la empresa.

Se realizó una entrevista al gerente del Hotel Libertad:

a) Aspectos generales de la empresa hotelera

La empresa hotelera Libertad está certificada en “Buenas prácticas hoteleras” Otorgado por el Ministerio de Relaciones Exteriores y Turismo (Mincetur) que brinda servicio de alojamiento. Situado en el Centro Histórico de la Ciudad de Lambayeque, a 10 km de la ciudad de Chiclayo, ofrece una ubicación privilegiada cerca de atractivos locales, como la monumental Iglesia San Pedro y la Plaza de Armas 27 de Diciembre, está muy cerca de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, la Escuela de Post Grado, el Monumental Museo Tumbas Reales de Sipán y el Museo Nacional Brüning.

Fue creado en el año 2001, en vista que existía una demanda constante de turistas nacionales y extranjeros al departamento de Lambayeque. Antiguamente el hostal Libertad era conocido como Hostal Brüning, el cual ya tenía cierto reconocimiento en el rubro de hospedaje en la ciudad de Lambayeque. El hostal Libertad fue comprado al Banco de Crédito en un remate Judicial en contra del antiguo propietario. El tiempo de remodelación e implementación duró seis meses, iniciando sus actividades hoteleras el 30 de diciembre del 2001 con un total de 20 habitaciones con todos los servicios que el pasajero pueda encontrar.

El hostal dispone de 20 habitaciones; cuentan con baño privado, agua caliente y fría las 24 horas, colchones ortopédicos y anti alérgicos teléfono, tv-cable, frío-bar, y tiene internet inalámbrico en las habitaciones y todas las instalaciones del Hostal. Cuenta con: Habitaciones simples, matrimoniales, dobles y triples.

Tabla 1.
Las tarifas de la empresa hotelera Liberta de Lambayeque

Tipo	Precio
Habitación Simple	S/ 60
Habitación Simple Ejecutiva	S/ 80
Habitación Matrimonial	S/ 100
Habitación Doble	S/ 100
Habitación Triple	S/ 13

Misión

“Somos el hostel que brinda a nuestros clientes servicios turísticos de excelencia, ofreciendo servicios personalizados y tratando a nuestros empleados de forma tal que puedan ofrecer calidad, calidez y valores”.

Visión

“Ser el hostel que lidere la calidad y el turismo sostenible en la Región, hasta lograr el placer total de sus clientes”.

OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Objetivo General

Brindar a todos los huéspedes un excelente servicio, con calidad y oportunidad, tanto a turistas nacionales como a los extranjeros que hacen uso del servicio, satisfaciendo sus necesidades, dejando recordación por la atención recibida y haciéndolos sentir como en casa, consiguiendo así en una buena imagen empresarial y de liderazgo en la ciudad de Lambayeque.

Objetivos Específicos:

- Brindar a sus clientes todas las comodidades.
- Aprovechar al máximo la productividad de su personal proporcionándole la oportunidad y la capacitación para que explote su potencial total.

- Estrechar vínculos comerciales con entidades relacionadas a nuestro sector tales como agencias de turismo, de transporte restaurantes, etc; que les permita satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- Llegar al cliente mediante la publicidad dinámica como estática, además ofertar sus servicios a través de internet.
- Implementación de un sistema informático a nivel operacional para poder llevar acabo los procesos de la empresa tales como registro de clientes, mantenimiento de clientes etc.

b) Estructura organizativa

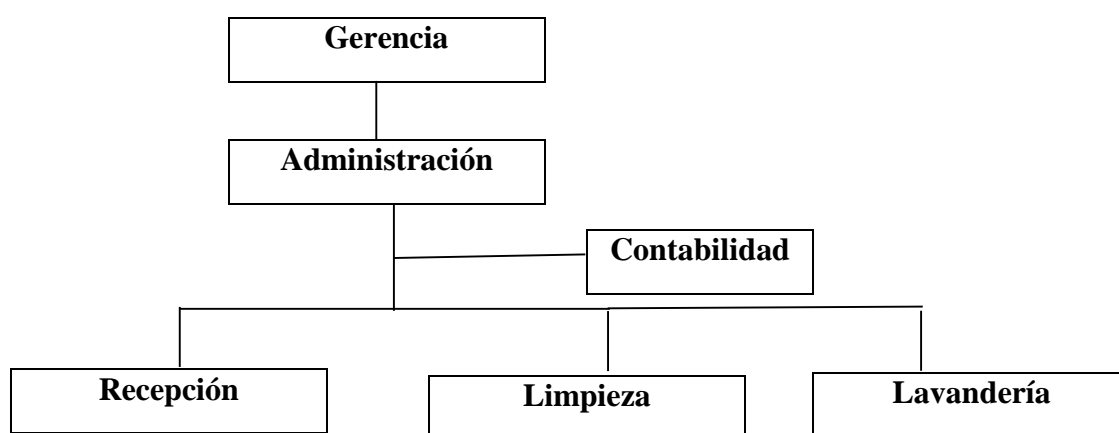


Figura 1. Esquema de la estructura organizativa de la empresa

C) Funciones y responsabilidades actuales para las operaciones de la empresa

Gerencia: Está conformado por el Gerente General de la empresa. Sus funciones principales son:

- ✓ Solicitar informes periódicos a las áreas correspondientes de la empresa.
- ✓ Dirigir adecuadamente la empresa.

Administración: Está conformado por un administrador de la empresa. Sus funciones principales son:

- ✓ Organizar y dirigir a los trabajadores de la empresa
- ✓ Realizar el pago a los trabajadores
- ✓ Revisar el reporte de los registros de los huéspedes
- ✓ Autorizar la compra y entrega los suministros necesarios para el Hotel.

Área de recepción: Está conformado por un recepcionista de la empresa. Sus funciones principales son:

- ✓ Recibir a los clientes
- ✓ Explicar los tipos y los precios de las habitaciones
- ✓ Registrar a los clientes
- ✓ Cobrar y entregar el comprobante al cliente
- ✓ Ofrecer los servicios adicionales a los clientes
- ✓ Solucionar los inconvenientes que surjan para brindar el servicio.
- ✓ Atender las reservaciones que se hagan por internet o por teléfono.

Área de limpieza: Está conformado por una persona encargada de la limpieza. Sus funciones principales son:

- ✓ Mantener limpia las habitaciones
- ✓ Reponer lo que se necesite en las habitaciones
- ✓ Reportar los objetos olvidados por los clientes en las habitaciones

Área de lavandería: Está conformado por una persona encargada de la limpieza. Sus funciones principales son:

- ✓ Lavar y planchar las prendas de las habitaciones
- ✓ Dar servicio de lavado y planchado cuando el cliente lo requiera.

4.1.2. Descripción de los procesos operativos e identificación de las deficiencias de control sus causas y efectos en el Hotel Libertad año 2019.

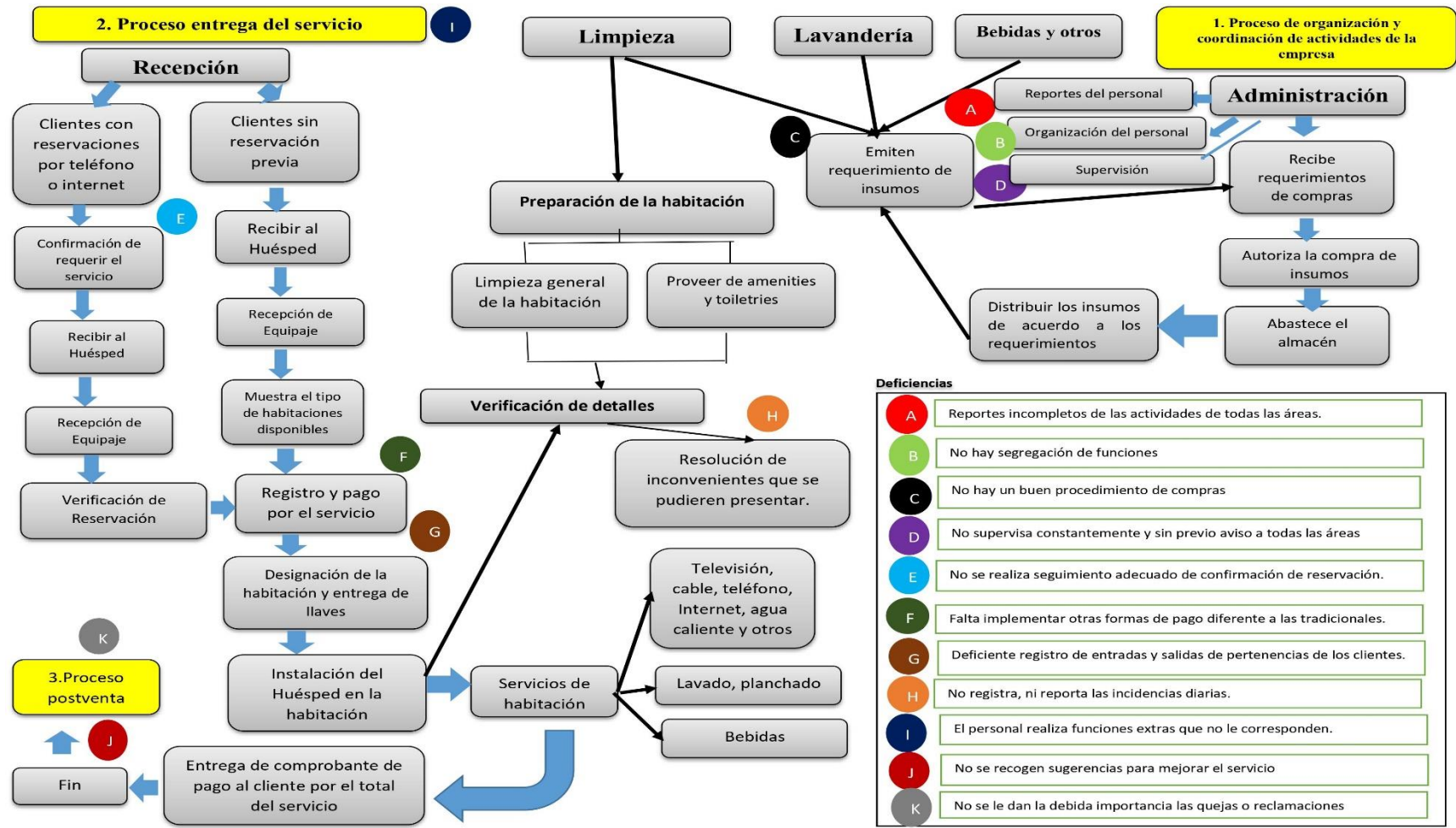


Figura 2. Descripción del proceso operativo y sus deficiencias del Hotel Libertad.

Tabla 2. Descripción del proceso operativo, deficiencias, causas y efectos

Procesos operativos del Hotel Libertad	Áreas	Deficiencias	Causas	Efectos
Proceso de organización y coordinación de actividades de la empresa	1.Administración	A. Reportes incompletos de las actividades de todas las áreas.	No se exige el reporte diario a todas las áreas por lo que los reportes solo son parciales y cuando se solicita.	Débil control de las actividades diarias y las incidencias que suceden.
		B. No hay segregación de funciones	La cantidad de trabajadores es muy limitado.	Incremento de errores
		C. No hay un buen procedimiento de compras	No existe una planificación adecuada de las compras ya que se pide cuando se acaba la totalidad del producto.	Retraso en las áreas porque no hay el producto o insumo necesario para cumplir sus funciones.
		D. No supervisa constantemente y sin previo aviso a todas las áreas	No se considera necesario ya que en términos generales cumplen sus funciones.	Servicio deficiente y reclamo del cliente
Proceso entrega del servicio	2.Atención al cliente por parte del personal	E. No se realiza seguimiento adecuado de confirmación de reservación.	No lo consideran necesario ya que la mayoría cumple en llegar y los que no llegan lo pueden ofrecer rápidamente a nuevos clientes.	Cientes con reservación que no llegan o que si llegan pero ya no encuentran habitación.
		F. Falta implementar otras formas de pago diferente a las tradicionales.	El personal está acostumbrado a las formas de pago tradicionales como con tarjeta y efectivo.	Dificultades de algunos clientes para realizar un pago mucho más rápido y a su comodidad.
		G. Deficiente registro de entradas y salidas de pertenencias de los clientes.	No se exige el registro de todos los bienes del cliente, por demandar más tiempo.	Pérdida de objetos de los clientes- reclamos
		H. No registra, ni reporta las incidencias diarias.	No se exige los reportes diarios de las incidencias No se considera muy necesario	Ausencia de estrategias para evitar las incidencias en el futuro.
		I. El personal realiza funciones extras que no le corresponden.	Existe limitado personal por lo que los recargan de funciones.	El personal no puede cumplir al 100% su trabajo
Proceso postventa	3.Sugerencias Quejas o reclamaciones	J. No se recogen opiniones y sugerencias para mejorar el servicio	No se cree necesario por el momento	Ausencia de estrategias de mejora que tome en cuenta las sugerencias de los clientes.
		K. No se le dan la debida importancia las quejas o reclamaciones	No se hace consolidados de las quejas o reclamaciones más comunes porque no se exige el reporte diario.	Lentitud en tomar acciones inmediatas para evitar las quejas o reclamaciones más comunes.

4.1.3. Determinar la eficiencia, eficacia y calidad de la gestión operativa de la empresa Hotelera Libertad en el año 2019.

A. Indicador de eficiencia

A.1. Eficiencia de operación

$$\text{Eficiencia de operación} = \frac{\text{Utilidad 2019} - \text{Utilidad 2018}}{\text{Utilidad 2018}} \times 100$$

$$\text{Eficiencia de operación} = \frac{18000 - 1500}{1500} \times 100$$

$$\text{Eficiencia de operación} = 20 \%$$

En el Hotel Libertad de Lambayeque, hay una gestión de operación aceptable ya que comparando la utilidad del 2018 y el 2019 se obtuvo un incremento de la rentabilidad del 20 %, mostrando el buen desempeño en este periodo.

A.2. Alojamiento

$$\text{Alojamiento} = \frac{\text{Número de reservaciones no canceladas}}{\text{Número total de reservaciones}} \times 100$$

$$\text{Nivel de alojamiento} = \frac{95}{100} \times 100$$

$$\text{Nivel de alojamiento} = 95 \%$$

Este indicador muestra el buen desempeño de las reservaciones que se hacen en el Hotel Libertad de Lambayeque ya que el 95 % de reservaciones se hacen efectivas.

B. Indicador de eficacia

B.1. Nivel de comercialización

$$\text{Nivel de comercialización} = \frac{\text{Venta en hospedaje}}{\text{Ventas totales}} \times 100$$

$$\text{Nivel de comercialización} = \frac{102\,000}{125\,000} \times 100$$

$$\text{Nivel de comercialización} = 82\%$$

El 82 % de las ventas totales corresponde a ventas por concepto de hospedaje, mostrando una gran eficacia en el Hotel Libertad de Lambayeque.

B.2. Nivel de ventas de hospedaje con reservaciones

Nivel de ventas de hospedaje con reservaciones =

$$\frac{\text{Venta en hospedaje con reservas}}{\text{Ventas totales hospedaje}} \times 100$$

$$\text{Nivel de ventas de hospedaje con reservaciones} = \frac{35\,000}{102\,000} \times 100$$

$$\text{Nivel de ventas de hospedaje con reservaciones} = 34\%$$

El 34 % de las ventas totales se realiza a través de reservaciones, un porcentaje considerable de todas las ventas, mostrando la eficacia de este sistema para incrementar las ventas totales y no solo depender de las ventas directas de la empresa

B.3. Nivel de costo de publicidad

Nivel de costo de publicidad =

$$\frac{\text{Costo de venta de publicidad en hospedaje}}{\text{Ventas totales hospedaje}} \times 100$$

$$\text{Nivel de costo de publicidad} = \frac{S/2\,000}{S/102\,000} \times 100$$

$$\text{Nivel de costo de publicidad} = 1,96\%$$

El costo de publicidad solo representa el 1,96 % de las ventas totales, mostrando una considerable eficacia en este indicador.

C. Indicador de calidad

C.1.Satisfacción del cliente

Satisfacción del cliente =

$$\frac{\text{Número de clientes en hospedaje satisfechos} \times 100}{\text{Número total de clientes en hospedaje}}$$

$$\text{Satisfacción del cliente} = \frac{S/4000}{S/4100} \times 100$$

$$\text{Satisfacción del cliente} = 98 \%$$

El 98 % de clientes está satisfecho con el servicio del hotel Libertad de Lambayeque por lo que muestra un buen desempeño ya que está satisfaciendo a casi todos sus clientes al que ofrecieron sus servicios, es decir cumple las respectivas de los clientes de acuerdo al precio y características ofrecidos por el Hotel Libertad.

Tabla 3

Resumen de los indicadores de eficiencia, eficacia y calidad de la empresa Hotelera Libertad de Lambayeque.

Ítems	Cantidad
Eficiencia	
E. de Operación	20 %
E. Alojamiento	95%
Eficacia	
Nivel de comercialización	82%
Nivel de ventas de hospedaje con reservaciones	34%
Nivel de costo de publicidad	1.96 %
Calidad	
Satisfacción del cliente	98%

Fuente: control interno aplicado a el Hotel Libertad de Lambayeque, 2019

De acuerdo a los resultados de los indicadores se tiene una eficiencia, eficacia y calidad aceptable pero todavía puede seguir optimizando sus procesos para lograr mejores resultados en beneficio de la empresa.

4.1.4. Elaborar medidas correctivas y políticas de control que permitan la eficiencia de la gestión operativa de la empresa Hotelera Libertad año 2019.

Tabla 4. Medidas correctivas a través de políticas por áreas.

Procesos operativos del Hotel Libertad	Áreas	Deficiencias	Medidas correctivas a través de políticas
Proceso de organización y coordinación de actividades de la empresa	1.Administración	A. Reportes incompletos de las actividades de todas las áreas.	El administrador debe recepcionar y remitir a gerencia el consolidado mensual del reporte diario de las actividades y las incidencias que sucedieron en administración, recepción y lavandería.
		B. No hay segregación de funciones	En administración mínimamente contratar dos trabajadores: Asistente en administración Organizar las compras: reciba, verifique, organice las órdenes de compra
		C. No hay un buen procedimiento de compras	Organizar compras mensuales de acuerdo al consumo histórico y proyecciones realizadas. Administrador Verificar y confirmar los requerimientos para desembolsar el dinero para las compras.
		D. No supervisa constantemente y sin previo aviso a todas las áreas	El administrador tiene que verificar el cumplimiento de funciones de los trabajadores del hotel en cualquier fecha del mes y levantar un acta de lo positivo o negativo encontrado.
Proceso entrega del servicio	2.Atención al cliente por parte del personal	E. No se realiza seguimiento adecuado de confirmación de reservación.	Llamar al cliente que no confirma su reservación y si no responde 10 horas antes se informa su anulación por el medio disponible.
		F. Falta implementar otras formas de pago diferente a las tradicionales.	Aceptar pagos por YAPE y pagos por proximidad con el móvil (NFC), además del efectivo y tarjetas de crédito o débito.
		G. Deficiente registro de entradas y salidas de pertenencias de los clientes.	El recepcionista reporta con control estricto todos los bienes de los clientes que ingresan y salen del hotel.
		H. No registra, ni reporta las incidencias diarias.	El recepcionista debe entregar reporte diario de las incidencias al área de administración.
		I. El personal realiza funciones extras que no le corresponden.	Deben trabajar dos recepcionistas, uno en cada turno y cumplir estrictamente sus funciones según su reglamento interno.
Proceso postventa	3.Sugerencias quejas o reclamaciones	J. No se recogen opiniones y sugerencias para mejorar el servicio	El recepcionista debe observar, recibir e informar las sugerencias quejas o reclamaciones de los clientes.
		K. No se le dan la debida importancia las quejas o reclamaciones	El administrador debe proponer un programa de capacitación para el recepcionista en atención del cliente, maneras de atender y registrar conflictos, quejas o reclamaciones.

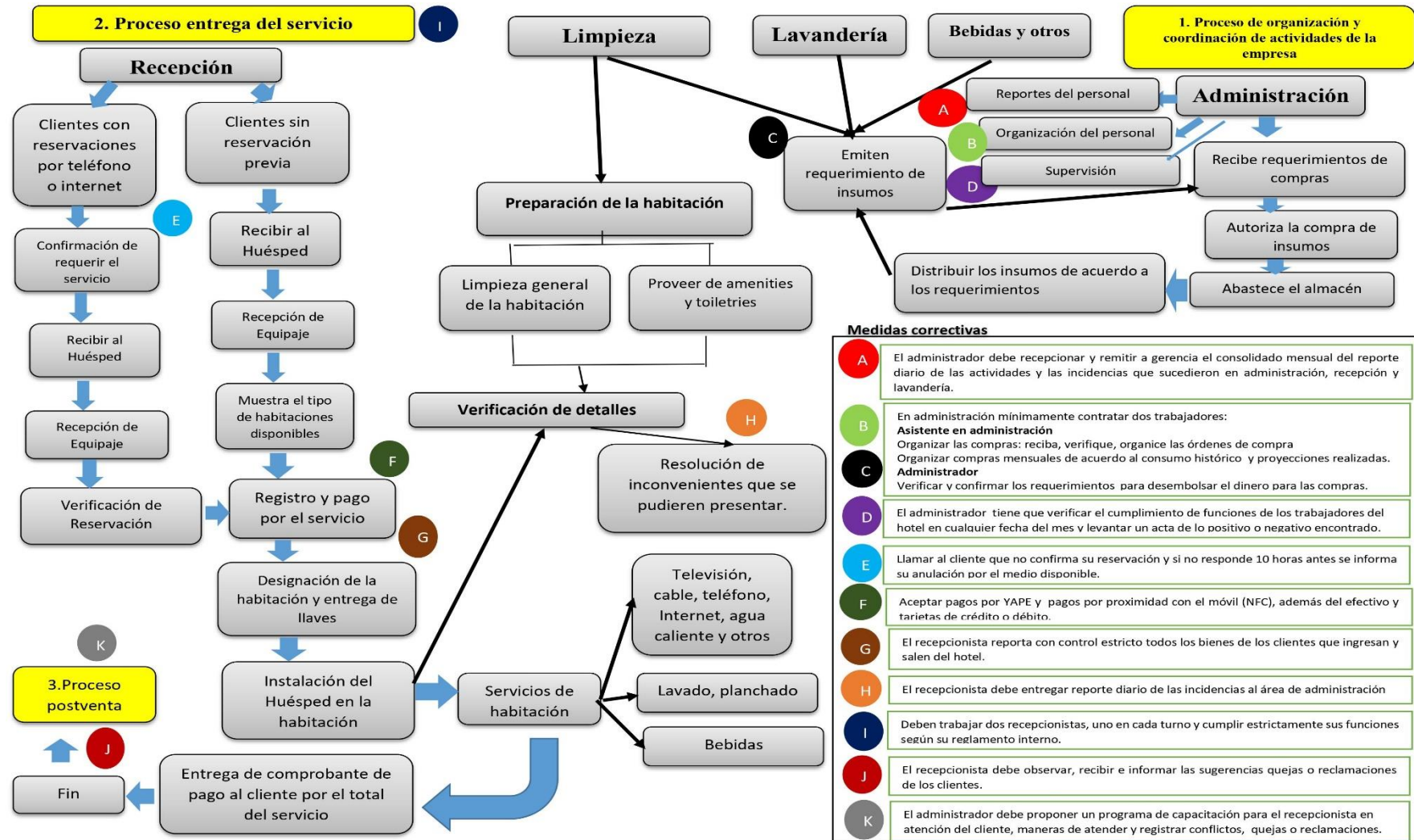


Figura 3. Medidas correctivas de control interno en el proceso operativo del Hotel Libertad.

4.2. Discusión

En la investigación se analizó el funcionamiento y organización general de la empresa de las áreas operativas de la empresa hotelera. Teniendo en cuenta que según Caurin (2018) indica que uno de los aspectos claves para el correcto funcionamiento de las empresas es la forma en que se organiza cada una de las compañías. Se pudo determinar que la empresa Hotelera Libertad, su estructura organizativa es muy sencilla y simplificada que están limitando el aprovechamiento de su máximo potencial, que a pesar de que en sus funciones en su reglamento muestra pocas responsabilidades para cada trabajador, en la práctica se desarrollan mucho más funciones que no se especifican.

Al analizar los procesos operativos de la empresa hotelera Libertad de Lambayeque, se encontró deficiencias en su control interno, así en los procesos de organización y coordinación de actividades de la empresa se encontraron cuatro, en el proceso entrega del servicio fueron cinco y en el proceso postventa solo dos. Las debilidades de su control interno recaen en la evaluación de riesgo, actividades de control, información y comunicación, supervisión de monitoreo y en la evaluación del control interno. Se concuerda con Aguilar (2019) que en su investigación concluyó que la empresa carece de un programa de control interno adecuado, el cual puede ocasionar el incumplimiento de sus lineamientos estratégicos.

Los indicadores de eficiencia, eficacia y calidad aplicados a la empresa Hotelera Libertad tienen un resultado aceptable, mostrando un desempeño adecuado pero pueden optimizarse mejor, asimismo se identificó que la empresa no elabora sus propios indicadores para medir el desempeño de la empresa, siendo negativo para la empresa ya que dificulta su planeamiento y toma de decisiones para lograr una mejora continua. Se concuerda con el investigador Laaz (2018) que en su estudio concluye que la empresa no cuenta con las herramientas necesarias que permitan medir correctamente la eficiencia del área operativa lo que representa una evasión de control de parte de los operadores. Internamente en la empresa se descuida la aplicación indicadores de medidores de desempeño sin embargo los operadores pierden bastante tiempo al momento calificar y entregar un servicio terminado esto se observa en un 14%.

Analizando las deficiencias de control interno en todo el proceso operativo de la empresa Hotel Libertad, fue necesario elaborar medidas correctivas y considerar un manual con políticas que mejorarán el control en la empresa. Estos resultados son concordantes con los del investigador Granda (2017) que en su estudio concluyó en su mayoría no existe un adecuado control interno de las empresas hoteleras por lo que es fundamental implementar políticas de mejora.

V. Conclusiones

La estructura organizativa de la empresa Hotelera Libertad es muy sencilla y simplificada que están limitando el aprovechamiento de su máximo potencial, que a pesar de que en sus funciones en su reglamento muestra pocas responsabilidades para cada trabajador, en la práctica se desarrollan mucho más funciones que no se especifican.

Se encontró deficiencias en su control interno, así en los procesos de organización y coordinación de actividades de la empresa se encontraron cuatro, en el proceso entrega del servicio fueron cinco y en el proceso postventa solo dos. Las debilidades de su control interno recaen en la evaluación de riesgo, actividades de control, información y comunicación, actividades de monitoreo y en la evaluación del control interno.

Los indicadores de eficiencia, eficacia y calidad aplicados a la empresa Hotelera Libertad tienen un resultado aceptable, mostrando un desempeño adecuado pero aun optimizables, asimismo se identificó que la empresa no elabora sus propios indicadores para medir el desempeño de la empresa, siendo negativo para la empresa ya que dificulta su planeamiento y toma de decisiones para lograr una mejora continua.

Analizando las deficiencias de control interno en todo el proceso operativo de la empresa Hotel Libertad, fue necesario elaborar medidas correctivas y un manual con políticas para mejorar el control en bienestar de la empresa.

VI. Recomendaciones

- Mejorar su estructura organizativa que le permita aprovechar mejor su potencial, contratando más personal para evitar recargar actividades a los trabajadores como en recepción y administración.
- Aplicar control interno a la empresa cada 3 meses y preparar adecuadamente los registros de evaluación, el material y herramientas necesarias para realizar la evaluación de riesgos.
- Elaborando indicadores de gestión que contribuya a una mejor medición de los resultados y se adapten mejor a la realidad y objetivos de la empresa para que la evaluación realizada sea de mayor utilidad para la empresa.
- Implementar lo más pronto posible las medidas correctivas dadas después del control interno ya que contribuirá en su efectividad, además de monitorear continuamente los cambios observados para mantener o cambiar la estrategia implementada.

VII. Lista de Referencias

- Aguilar, A. (2019). *Aplicación de la Auditoría operativa en la Gestión del inventario de la empresa LIDER PHARMA SA año 2018*. [Tesis de pre grado. Universidad Peruana de las Américas]. Repositorio de la Universidad Peruana de las Américas. <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/619/AUDITORIA%20OPERATIVA%20EN%20LA%20GESTION%20DE%20INVENTARIOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Corral, M (2 de marzo de 2015). *¿Qué es el Análisis Documental?* Recuperado de <https://archivisticafacil.com/2015/03/02/que-es-el-analisis-documental/>
- Caurin, J. (2018). La organización de la empresa. Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/la-organizacion-de-la-empresa>
- Díaz, L, Torruco, U, Martínez, M, Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*. Volume 2, Issue 7. Pages 162-167. ISSN 2007-5057. [https://doi.org/10.1016/S2007-5057\(13\)72706-6](https://doi.org/10.1016/S2007-5057(13)72706-6).
- Aplimedia (2018). *La importancia de la gestión empresarial*. Recuperado de <https://aplimedia.com/la-importancia-de-la-gestion-empresarial/>
- Aular, M. (14 de noviembre 2019). *El Control Interno en las Organizaciones*. Recuperado de <https://www.emprendices.co/el-control-interno-en-las-organizaciones/>
- Ayasta, J. M. (2018). *El sistema de control interno en los almacenes de las empresas de servicio en el Perú. Caso: Hotel Los Portales de Piura, año 2015*. [Tesis de pregrado. Universidad Católica los Ángeles de Chimbote]. Repositorio de la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote. http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1999/CONTROL_INTERNO_ALMACENES_%20AYASTA_DURAND_JOSE_MIGUEL.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Blasco, B. (2018). *Eficacia, eficiencia y efectividad personal con gestión de procesos*. Recuperado de <https://www.beatrizblasco.com/eficacia-eficiencia-y-efectividad-personal-con-gestion-de-procesos/>
- Carrasco, S. (2019). La importancia de implementar procesos operativos en tu empresa. Recuperado de <https://www.practisis.com/blog/index.php/2019/03/28/la-importancia-de-implementar-procesos-operativos-en-tu-empresa/>
- Cunya, D y Guerrero, F. (2017). Auditoría operativa a Rizzo Hotel. [Tesis de pre grado. Universidad de Piura del Perú]. Repositorio de la Universidad de Piura.

- <http://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/UPT/292/1/Estrella-Escobar-Katherin-Vanessa.pdf>
- Esan (2017). *Control interno*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/02/que-buscan-las-organizaciones-con-el-control-interno/>
- Estrella, K. (2017). *Auditoría Operativa en la Gestión de la Universidad Privada de Tacna periodo 2014-2016*. [Tesis de pre grado. Universidad Privada de Tacna del Perú]. Repositorio de la Universidad Privada de Tacna. <http://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/UPT/292/1/Estrella-Escobar-Katherin-Vanessa.pdf>
- Gastelo, G. J. (2019). *Evaluación de la eficiencia operativa del proceso de servicio para la toma de decisiones de inversión y diseño de control interno en el Palace Hotel SAC–Jaén-2017*. [Tesis de pregrado. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. http://54.165.197.99/bitstream/20.500.12423/2243/1/TL_GasteloFebresGeorgui.pdf
- GESTIÓN (20 de mayo del 2016). *Lima es la ciudad de negocios con los hoteles 4 estrellas más caros de América Latina*. Recuperado de <https://gestion.pe/tu-dinero/inmobiliarias/lima-ciudad-negocios-hoteles-4-estrellas-caros-america-latina-121204-noticia/?ref=gesr>
- Granda, S. L. (2018). *Caracterización del control interno y su relación en la gestión de las micro y pequeñas empresas del sector servicios rubro hoteles del distrito de Tumbes, 2015*. [Tesis de pregrado. Universidad Católica los Ángeles de Chimbote]. Repositorio de la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote. http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/2559/CONTROL_INTERNO_GESTION_MYPES_GRANDA_IZQUIERDO_SEGUNDO_LUIS%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Holded (2018). *La importancia de una buena gestión empresarial*. Recuperado de <https://n9.cl/mcsc>
- IICTE (2012). *La gestión operativa*. Recuperado de <http://gestionoperativadelasorganizaciones.blogspot.com/2012/12/que-es-las-gestion-operativa.html>
- Laaz, I. (2018). *Auditoría operativa y su incidencia en la eficiencia de la consultora It del cantón El Empalme año 2017*. [Tesis de maestría. Universidad Técnica Estatal de

- Quevedo]. Repositorio de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo.
<https://repositorio.uteq.edu.ec/bitstream/43000/3659/1/T-UTEQ-0075.pdf>
- Maita, J. (2016). *Enfoque cuantitativo*. Recuperado de
<https://es.slideshare.net/JosMaita/enfoque-cuantitativo-59914564>
- Mejía, T. (2018). *Investigación descriptiva: características, técnicas, ejemplos*
- Mesa, G., Zaldívar, M., Fernández, R. (2016). *La expansión internacional de la industria hotelera de los países desarrollados como opción estratégica para los países sub desarrollados*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4255/425548450002.pdf>
- Molina, O. (2014). *Calidad del servicio*. Recuperado de
https://www.ecured.cu/Calidad_de_los_Servicios
- Montano, J. (2018). *Investigación No Experimental: Diseños, Características, Ejemplos*.
 Recuperado de <https://www.lifeder.com/investigacion-no-experimental/>
- Monteza, A. (2014). *Auditoría Operativa Aplicada al área de ventas, en la empresa Pardo's Chiken Chiclayo, para una mayor eficiencia de sus procesos operativos*. [Tesis de pre grado. Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo, Perú]. Repositorio de la Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo.
http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/191/1/TL_Monteza_Diaz_Anthony.pdf
- Morilla, A. (2017). *Muestreo en poblaciones finitas*. Recuperado de <https://www.u-cursos.cl>
- NTXPRO (2019). *¿Qué es la Gestión empresarial y cuál es su importancia?* Recuperado de
<https://www.ntxpro.net/erp/que-es-la-gestion-empresarial-y-cual-es-su-importancia/>
- Orellana, P. (2019). *Gestión empresarial*. Recuperado de
<https://economipedia.com/definiciones/gestion-empresarial.html>
- Paccori, C., & Ruiz, J. M. (2019). *Control interno en la gestión operativa de las ONGs de la provincia de Huancayo*. [Tesis de pregrado. Universidad Nacional del Centro del Perú].
 Repositorio de la Universidad Nacional del Centro del Perú.
http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/4939/T010_47650208_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pérez, J y Merino, M. (2017). *Definición de encuesta*. Recuperado de
<https://definicion.de/encuesta/>
- Randstad (2015). *La importancia de la eficiencia en las pymes*. Recuperado de
<https://www.randstad.es/tendencias360/la-importancia-de-la-eficiencia-en-las-pymes/>
 Recuperado de <https://www.lifeder.com/investigacion-descriptiva/>

- Rodríguez, D. (2018). *Investigación aplicada: características, definición, ejemplos*. Recuperado de <https://www.lifeder.com/investigacion-aplicada/>
- Torres, I. (2019). *15 ejemplos de procesos de una empresa*. Recuperado de <https://iveconsultores.com/ejemplos-de-procesos-de-una-empresa/>
- Valencia, V. (2016). *Revisión documental en el proceso de investigación*. Recuperado de <https://univirtual.utp.edu.co/pandora/recursos/1000/1771/1771.pdf>

VIII. Anexos

Anexo N° 01.

Instrumentos

Ficha de entrevista-Gerente

Estimado Gerente.

Es grato dirigirme a usted, en esta oportunidad le pido su colaboración en responder la siguiente entrevista. Por lo que la información que se recolecte es necesaria para mi trabajo de investigación que tiene como título: CONTROL INTERNO EN LOS PROCESOS OPERATIVOS PARA LA EFICIENTE GESTIÓN OPERATIVA DE LA EMPRESA HOTELERA LIBERTAD DE LAMBAYEQUE

Debe entenderse que la presente entrevista es académica por lo que solicito la sinceridad al responder cada una de las siguientes preguntas:

- 1) ¿Cuánto tiempo tiene de funcionamiento el hotel?
- 2) ¿Dónde está ubicado y cuáles son sus referencias para llegar?
- 3) ¿Con qué instalaciones cuenta el hotel?
- 4) ¿Cuáles son las tarifas del servicio?
- 5) ¿Cuál es su misión y visión de la empresa?
- 6) ¿Cómo está estructurado la organización en la empresa?
- 7) ¿Cuáles son los objetivos como empresa en el corto y mediano plazo?
- 8) ¿Cuáles son las funciones de los trabajadores según el área donde se desempeñan y cómo influye en las actividades operativas de la empresa?

Ficha de entrevista-Áreas

Estimado representante del área de.....

Es grato dirigirme a usted, en esta oportunidad le pido su colaboración en responder la siguiente entrevista. Por lo que la información que se recolecte es necesaria para mi trabajo de investigación que tiene como título: CONTROL INTERNO EN LOS PROCESOS OPERATIVOS PARA LA EFICIENTE GESTIÓN OPERATIVA DE LA EMPRESA HOTELERA LIBERTAD DE LAMBAYEQUE

1. ¿Existe práctica de valores, reglas y conductas apropiadas en su área a cargo?
2. ¿Identifica los riesgos de su área?
3. ¿Registra y reporta todas las incidencias diarias de su área?
4. ¿Para las funciones de su área, solo se encarga usted o hay más empleados?
5. ¿Cómo es el procedimiento de compras desde su área?
6. Describa sus principales funciones
7. ¿Realiza funciones diferentes al área donde pertenece?
8. ¿Qué documentación reporta?
9. ¿Existen actividades de supervisión continua y periódica?
10. ¿Hay registro de evaluación en su área?
11. ¿Existes material y herramientas utilizadas para el control interno en su área?

Ficha de observación**Objetivo: Identificar las deficiencias del control interno del proceso operativo**

Fecha y hora:	
Lugar	
Nombre del área	
Observación general del material disponible, documentos, reportes, cumplimiento de funciones, comportamiento, procesos, etc.	
Deficiencias identificadas	
Otros comentarios u observaciones	

Indicadores para gestión operativa

Indicador de eficiencia

Eficiencia de operación

$$\text{Eficiencia de operación} = \frac{\text{Utilidad 2019} - \text{Utilidad 2018}}{\text{Utilidad 2018}} \times 100$$

Alojamiento

$$\text{Alojamiento} = \frac{\text{Número de reservaciones no canceladas}}{\text{Número total de reservaciones}} \times 100$$

Indicador de eficacia

Nivel de comercialización

$$\text{Nivel de comercialización} = \frac{\text{Venta en hospedaje}}{\text{Ventas totales}} \times 100$$

Nivel de ventas de hospedaje con reservaciones

$$\text{Nivel de ventas de hospedaje con reservaciones} = \frac{\text{Venta en hospedaje con reservas}}{\text{Ventas totales hospedaje}} \times 100$$

Nivel de costo de publicidad

$$\text{Nivel de costo de publicidad} = \frac{\text{Costo de venta de publicidad en hospedaje}}{\text{Ventas totales hospedaje}} \times 100$$

Indicador de calidad**Satisfacción del cliente**

Satisfacción del cliente =

$$\frac{\text{Número de clientes en hospedaje satisfechos} \times 100}{\text{Número total de clientes en hospedaje}}$$

Fotografías de la empresa hotelera Libertad

