



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y  
AUDITORIA**

**INFORME FINAL DEL TRABAJO DE GRADO**

**TEMA:**

**SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS PARA LA  
EMPRESA HOTELERA “CASAMOLINO ECUADOR CIA.  
LTDA”, UBICADA EN SAN PABLO DEL LAGO DEL  
CANTÓN OTAVALO**

**PREVIO A LA OBTENCION DEL TÍTULO DE INGENIERO EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.**

**AUTOR: SUÁREZ, T. NIVO A.**

**DIRECTOR: Dra. CISNEROS MIRIAM**

**IBARRA, OCTUBRE, 2011**



**UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE**  
**BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

**AUTORIZACION DE USO Y PUBLICACION**  
**A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE**

**1. IDENTIFICACION DE LA OBRA**

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto repositorio Digital Institucional, determino la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación y extensión de la universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información.

<b>DATOS DEL CONTACTO</b>			
<b>CEDULA DE IDENTIDAD:</b>		100236558-1	
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>		SUAREZ TORRES NIVO ALBINO	
<b>DIRECCION:</b>		STO.DOMINGO DE SAN ANTONIO	
<b>EMAIL:</b>		nivosuarez@hotmail.es	
<b>TELEFONO FIJO</b>	062933232	<b>TELEFONO MOVIL</b>	091279270

<b>DATOS DE LA OBRA</b>	
<b>TITULO:</b>	SISTEMA DE ADMINISTRACION DE RIESGOS PARA LA EMPRESA HOTELERA CASAMOLINO ECUADOR CIA. LTDA.
<b>AUTOR:</b>	SUAREZ TORRES NIVO ALBINO
<b>FECHA:</b>	2011-08-30
<b>SOLO PARA TRABAJO DE GRADO</b>	
<b>PROGRAMA:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> <b>PREGRADO</b> <input type="checkbox"/> <b>POSGRADO</b>
<b>TITULO POR EL QUE OPTA:</b>	INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA CPA.
<b>ASESOR/DIRECTOR</b>	Dra. CISNEROS MIRIAM

## **2. AUTORIZACION DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD**

Yo, *Nivo Albino Suárez Torres*, con cedula de identidad Nro. *100236558-1* en calidad de autor y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en forma digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación y extensión; en concordancia con le Ley de educación Superior Articulo 143.

## **3. CONSTANCIAS**

El autor manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y

saldrá en defensa de la universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 24 días del mes de Octubre 2011

**EL AUTOR:**

**ACEPTACION:**

**(Firma)**.....

**(Firma)**.....

**Nombre:** Nivo Suárez

**Nombre**.....

**C.C.:** 100236558-1

**C.C.:** .....

Facultado por resolución de consejo universitario\_\_\_\_\_



## UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE

### CESION DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TENCNICA DEL NORTE

Yo, Nivo Albino Suárez Torres, con cedula de identidad Nro. 100236558-1 manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, articulo 4, 5 y 6 en calidad de autor de la obra o trabajo de grado denominado: **SISTEMA DE ADMINISTRACION DE RIESGOS PARA LA EMPRESA HOTELERA “CASAMILINO ECUADOR CIA. LTDA.”**, que ha sido desarrollado para optar por el titulo de: INGENIERO EN CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORIA CPA. En la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la universidad técnica del Norte,

(Firma).....

**Nombre:** Nivo Suárez

**C.C.:** 100236558-1

Ibarra, a los 24 días del mes de Octubre 2011

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente Trabajo de Grado titulado Sistema de Administración de Riesgos para la Empresa Hotelera “Casamolino Ecuador Cía. Ltda.”, está estructurado en cinco capítulos: Determinación de la investigación, diagnóstico situacional, marco teórico, propuesta estratégica, análisis de impactos, además se incluye conclusiones y recomendaciones, bibliografía y anexos. El primer capítulo contiene una exposición de los antecedentes, conjuntamente con los objetivos que encaminan la investigación; la justificación, descripción y alcance del proyecto en función de las necesidades empresariales del hotel. El segundo capítulo enmarca el análisis macro y micro del ambiente para conocer el escenario en el cual se desenvuelve y las influencias que recibe durante su accionar, para ser complementado con un análisis interno detallado desde la parte administrativa hasta la competitiva, con el fin de lograr la identificación del problema de investigación y poder proponer la implementación de un sistema de gestión de riesgos. El tercer capítulo contiene las bases teórico-científicas: concepto de empresa, sistema, administración de riesgos y sus elementos, proceso, control interno y los informes COSO I, COSO II; y gestión de calidad. El cuarto capítulo es la propuesta ante el problema identificado. Se ha formulado la visión y misión, se propone una estructura organizacional y se procede al desarrollo de los elementos del sistema; análisis del contexto estratégico, identificación, análisis y valoración de riesgos, y la formulación de políticas, en la estructura de una matriz de riesgos. El quinto capítulo engloba los impactos que se generarán: social, económico, educativo y ético. Finalmente, se formulan conclusiones y recomendaciones, desarrolladas en un marco objetivo y crítico para contribuir positivamente a la compañía. El objetivo fundamental encierra un interés empresarial con responsabilidad social al proveer los lineamientos técnico-administrativos en el manejo de riesgos, para lograr una gestión integral y efectiva que cumpla con las expectativas de directivos, colaboradores y clientes.

## EXECUTIVE SUMMARY

The present Grade Job entitled Risk Management System for Hotel Company "Casamolino Co. Ltd.", is divided into five chapters: Background research, situational analysis, theoretical framework, strategic proposal, impact analysis, also includes conclusions and recommendations, bibliography and appendices. The first chapter contains a summary of the background, along with direct research objectives, rationale, description and scope of the project based on business requirements of the hotel. The second chapter frames the analysis of macro and micro environment to know the scenario in which it operates and the influences they receive during their actions, to be supplemented by a detailed internal analysis from the administrative to the competitive, in order to achieve identifying the research problem and to propose the implementation of a risk management system. The third chapter contains the theoretical and scientific bases: business concept, system, risk management and its components, process, internal control and reports COSO I, COSO II, management of quality. The fourth chapter is the proposal to the identified problem. It has made the vision and mission, proposed an organizational structure and proceed to the development of the elements of the system; analysis of the strategic context, identification, analysis and risk assessment and policy formulation in the structure of a risk matrix. The fifth chapter covers the impacts that generate: social, economic, educational and ethical. Finally, the conclusions and recommendations, developed in an objective and critical framework to contribute positively to the company. The main objective contains a business interest in social responsibility by providing technical and administrative guidelines on risk management to achieve a comprehensive and effective management that meets the expectations of managers, employees and customers.

## **DECLARACION**

Yo, Nivo Albino Suárez Torres declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

Nivo Albino Suárez Torres

## INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de Directora de Trabajo de Grado presentado por el egresado Nivo Albino Suárez Torres para optar por el Título de Ingeniero en Contabilidad Superior y Auditoría CPA., cuyo tema es **Sistema de Administración de Riesgos para la Empresa Hotelera “Casamolino Ecuador Cía. Ltda.”, ubicada en San Pablo del Lago del Cantón Otavalo.** Considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los.....días del mes de..... del 2011.

Dra. Myriam Cisneros

# Agradecimiento

*A Dios, por iluminarme en el camino y ser la fuerza que me acompaña, para haber hecho posible el logro de mi carrera.*

*A mi Madre, porque con su constante esfuerzo, apoyo y comprensión me ha permitido cumplir los objetivos en mi formación académica.*

*Al personal de la empresa “Casamolino Ecuador Cía. Ltda.” por toda la apertura y comprensión, sin la cual no habría sido posible el desarrollo de este trabajo.*

*Un agradecimiento especial a la Dra. Myriam Cisneros, por compartirme sus conocimientos y oportunas sugerencias, que fueron de mucha ayuda para la realización de la tesis.*

**Nivo Albino Suárez Torres**

# Dedicatoria

*Dedico este trabajo a mi Madre, a mis hermanos, y de manera especial a mi esposa, quienes creyeron siempre en mí y supieron alentarme en los momentos difíciles de mi formación profesional.*

**Nivo Albino Suárez Torres**

## INDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
PORTADA	
AUTORIZACION DE USO Y PUBLICACION.....	ii
SECCION DE DERECHOS.....	v
RESUMEN EJECUTIVO .....	vi
EXECUTIVE SUMMARY.....	vii
DECLARACIÓN .....	viii
CERTIFICACIÓN .....	ix
AGRADECIMIENTO .....	x
DEDICATORIA .....	xi
INDICE GENERAL .....	xii
INDICE DE CUADROS .....	xvi
INDICE DE GRÁFICOS .....	xvii
<b>CAPITULO I</b>	
<b>DETERMINACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
Antecedentes.....	18
Objetivos diagnóstico .....	19
Variables e indicadores.....	20
Matriz de relación.....	22
Justificación.....	23
Descripción y alcance del proyecto.....	24
<b>CAPITULO II</b>	
<b>DIAGNÓSTICO SITUACIONAL</b>	
Análisis externo.....	26
Macroambiente.....	26
Microambiente.....	27
Análisis interno.....	28
Organigrama.....	28
Componentes y funciones.....	29
Capacidad administrativa.....	30
Capacidad financiera.....	30
Capacidad del recurso humano.....	30
Capacidad tecnológica.....	31
Capacidad operativa productiva.....	33
Capacidad competitiva.....	34
Identificación de la población.....	35
Cálculo de la muestra.....	38
Evaluación de la información.....	39
Trabajadores.....	40
Jefes de área.....	52
Clientes.....	64
Entrevista personal administrativo.....	75
Opinión experto.....	81
Análisis.....	82

Construcción de la matriz FODA .....	84
Cruces estratégicos.....	85
Identificación del problema diagnóstico.....	86
<b>CAPITULO III</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
Empresa.....	88
Concepto.....	88
Características de las empresas.....	88
Tipos de empresas.....	89
Según su actividad.....	89
Según el número de socios.....	89
Según el aporte de capital.....	91
Según el tamaño.....	91
Empresas hoteleras.....	92
Características de las empresas hoteleras.....	92
Clasificación de las empresas hoteleras.....	93
Sistemas.....	94
Concepto.....	94
Características de los sistemas.....	95
Tipos de sistemas.....	95
Por el grado de interacción con otros sistemas.....	95
Por su composición material y objetiva.....	96
Por su capacidad de respuesta.....	96
Por su movilidad interna.....	96
Por la predeterminación de su funcionamiento.....	97
Elementos de los sistemas.....	97
La organización como sist.....	98
Administración de riesgos.....	99
Concepto de riesgo.....	99
Clasificación de los riesgos.....	100
Riesgos estratégicos.....	100
Riesgos Operativo.....	101
Riesgos financieros.....	101
Riesgos de cumplimiento.....	102
Riesgos de tecnología.....	102
Sistema de administración de riesgos.....	104
Objetivos de un sistema de administración de riesgos...	104
Elementos del sistema de administración de riesgos...	105
Contexto estratégico.....	105
Factores Externos.....	106
Factores Internos.....	106
Identificación de riesgos.....	107
nálisis de riesgos.....	108
Evaluación de riesgos.....	109
Matriz de calificación, evaluación y respuesta a los riesgos.....	110
Valoración de riesgo.....	112
Valoración de controles.....	113
Matriz de riesgos.....	114

Políticas de la administración de riesgos.....	116
Administración de riesgos en la hotelería.....	117
Proceso.....	118
Concepto de proceso.....	118
Concepto de procedimiento.....	119
Cadena de valor de los procesos.....	119
Actividades primarias.....	120
Actividades de apoyo.....	121
Marco de la cadena de valor.....	121
Características de los procesos.....	122
Tipos de procesos.....	122
Tipos de procedimientos.....	123
Criterios para mejora de los procesos.....	123
Criticidad de los procesos.....	124
Mapa de procesos.....	125
Manual de procedimientos.....	125
Norma ISO.....	126
Concepto.....	126
La familia ISO.....	127
Sist. de Gestión de Calidad basado en procesos.....	128
Certificación a la Norma de Calidad.....	129
Control interno.....	130
Concepto.....	130
Objetivos del control interno.....	131
Elementos del control interno.....	131
Informe COSO.....	132
Informe COSO II.....	132

## **CAPITULO IV**

### **PROPUESTA ESTRATÉGICA**

Título.....	134
Base filosófica.....	135
Visión.....	135
Misión.....	135
Valores.....	135
Principios.....	136
Organización.....	137
Propuesta de organigrama estructural.....	137
Jerarquización de funciones.....	138
Presidencia.....	138
Gerencia.....	138
Auditoría Interna.....	139
Área Financiera.....	139
Área Operativa.....	140
Cadena de valor de los procesos.....	141
Sistema de Administración de Riesgos .....	141
Contexto estratégico.....	141

Contexto socioeconómico.....	142
Contexto legal.....	144
Contexto tecnológico.....	144
Contexto interno.....	145
Identificación de riesgos.....	151
Resultados obtenidos.....	162
Análisis de riesgos.....	163
Resultados obtenidos.....	170
Valoración de riesgos.....	171
Matriz de riesgos.....	180
<b>CAPITULO V</b>	
<b>ANÁLISIS DE IMPACTOS</b>	
Bases teóricas .....	195
Aspectos generales .....	196
Impacto socioeconómico .....	197
Impacto educativo .....	199
Impacto institucional .....	200
Impacto general .....	202
<b>Conclusiones</b> .....	203
<b>Recomendaciones</b> .....	203
<b>Bibliografía</b>	
<b>Anexos</b>	

## INDICE DE CUADROS

		Pág.
Cuadro No 1	Matriz de relación diagnóstica.....	22
Cuadro No 2	Población de trabajadores por género.....	35
Cuadro No 3	Población de trabajadores por área.....	35
Cuadro No 4	Población de jefes de área por género.....	36
Cuadro No 5	Población por área trabajadores.....	37
Cuadro No 6	Población administrativos.....	37
Cuadros No 7-18	Datos trabajadores.....	40
Cuadros No 19-30	Datos Jefes de rea.....	52
Cuadros No 31-41	Datos clientes.....	64
Cuadro No 42	Matriz ODA.....	84
Cuadro No 43	Cruces estratégicos FO, FA, DO, DA.....	85
Cuadro No 44	Valoración de controles.....	113
Cuadro No 45	Matriz de riesgos para hotel.....	115
Cuadro No 46	Comparativo de objetivos del COSO I y COSO II....	132
Cuadro No 47	Comparativo de componentes del COSO I y COSO II	133
Cuadro No 48	Identificación de riesgos.....	151
Cuadros No 49-53	Resumen de resultados.....	162
Cuadro No 54	Análisis de riesgos.....	163
Cuadro No 55	Resumen de resultados.....	170
Cuadro No 56	Valoración de riesgos.....	171
Cuadro No 57	Matriz de riesgos para hotel.....	180
Cuadro No 58	Matriz de valoración de impactos.....	195
Cuadro No 59	Criterios.....	195
Cuadro No 60	Impacto socioeconómico.....	197
Cuadro No 61	Impacto educativo.....	199
Cuadro No 62	Impacto institucional.....	200
Cuadro No 63	Impacto general.....	202

## INDICE DE GRÁFICOS

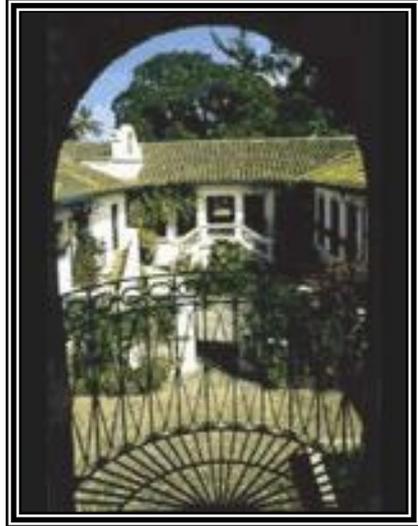
		Pág.
Gráfico No 1	Organigrama de Casamolino Ecuador Cia. Ltda.	28
Gráficos No 2-13	Datos Trabajadores.....	40
Gráficos No 14-25	Datos Jefes de área.....	52
Gráficos No 26-36	Datos Clientes.....	64
Gráfico No 37	Elementos del sistema.....	97
Gráfico No 38	Concepto de riesgo 1.....	99
Gráfico No 39	Concepto de riesgo 2.....	99
Gráfico No 40	Concepto de riesgo 3.....	100
Gráfico No 41	Tipos de riesgos.....	103
Gráfico No 42	Matriz de calificación, evaluación y respuesta a riesgos	110
Gráfico No 43	Matriz de riesgos.....	114
Gráfico No 44	Cadena de valor según Michael Porter.....	120
Gráfico No 45	Tipos de procesos.....	123
Gráfico No 46	Proceso del Sistema de Gestión de Calidad	128
Gráfico No 47	Propuesta de organigrama estruc. para el hotel	137
Gráfico No 48	Cadena de valor de los procesos de Casamolino Ecuador	141
Gráfico No 49	Riesgo país a Octubre 2010.....	143
Gráfico No 50	Mapa de ubicación del Hotel Casamolino Ecuador	146

## CAPITULO I

### DETERMINACIÓN DE LA INVESTIGACION

#### ANTECEDENTES.-

La Empresa Hotelera Casamolino Ecuador Cía. Ltda. "Hacienda Cusin" para poder cumplir con sus objetivos y misión institucional se encuentra estructurada por varias áreas, una de ellas es la administrativa, misma que comienza a funcionar a inicios de 1990, cuando el propietario de la empresa nombra y registra el nombramiento de Gerente General a la Sra. Marcia Simons, en el



Registro Mercantil, la misma que se encargará de la organización y control de todos los procesos de orden administrativo y financiero de la empresa.

De acuerdo al Reglamento Interno de la Empresa, el área Administrativa Financiera es la encargada de proporcionar, promover y establecer los recursos económicos, a todos los servicios auxiliares que las demás áreas del nivel operativo, asesor y directivo requieran para la consecución de los objetivos marcados.

El Área Administrativa y Financiera de La Empresa Hotelera Casamolino Ecuador "Hacienda Cusin" cuenta con Presidente, Gerente General, Contadora General, Asistente Contable , Agente de compras; a través de los cuales se garantiza la administración y desarrollo del personal, la información y la capacitación a todos los que conforman la empresa, se diseña la organización para los requerimientos actuales y futuros, se asegura la adquisición de bienes y servicios, se brinda el mantenimiento de la infraestructura física, con el fin de crear el compromiso para

conseguir el más alto nivel de seguridad en el trabajo, cumpliendo con la legislación vigente y estándares internacionales, aplicando la mejora continua en la gestión preventiva y sostenible.

Para la realización del presente diagnóstico se abarco a todas las personas antes citadas y demás trabajadores de la empresa, las cuales brindaron todas las facilidades para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, lo cual permitió obtener toda la información necesaria, que tiene como único fin establecer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del área Administrativa, con el fin de mejorar, mantener y corregir estos aspectos.

## **OBJETIVOS DIAGNÓSTICOS**

### **OBJETIVO GENERAL.-**

Describir analíticamente la situación actual de la empresa hotelera “Casamolino Ecuador Cía. Ltda.”, a fin de precisar los mecanismos aplicados en manejo de riesgos, mediante una evaluación del entorno, en estudio.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS.-**

- Identificar la estructura organizacional de la empresa, mediante el estudio del desarrollo de las actividades
- Determinar la capacidad de talento humano en la organización, a través del estudio.
- Determinar el contexto estratégico del hotel, mediante la recopilación de información.
- Establecer los riesgos existentes en la organización, a través de un análisis del entorno empresarial

- Definir los procesos que se ejecutan en las diferentes áreas, a través de la captación de criterios de los involucrados
- Investigar el nivel de satisfacción del cliente respecto al servicio brindado, con apoyo en un sondeo de opiniones.
- Determinar si la empresa tiene un Sistema de Administración de Riesgos , mediante la evaluación y observación.

## **VARIABLES E INDICADORES**

- Organización
  - Estructura organizacional
  - Niveles operativos
  - Funciones
  - Políticas administrativas
- Talento humano
  - Género
  - Educación
  - Capacitación
  - Experiencia
- Contexto organizacional
  - Macroambiente
  - Microambiente
  - Capacidad administrativa y organizacional

- Riesgos
  - Identificación
  - Acciones
- Procesos
  - Identificación
  - Documentación
  - Cadena de valor de los procesos
  - Responsabilidad
- Satisfacción del cliente
  - Atención
  - Conformidad
  - Oportunidad
- Grado de aceptación
  - Interés
  - Aprobación

**MATRIZ DE RELACION DIAGNÓSTICA.-**

**Cuadro No : MATRIZ DE RELACION DIAGNÓSTICA**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	INDICADORES	FUENTES DE INFORMACIÓN	PÚBLICO INTERVINIENTE
Identificar la estructura organizacional de la empresa, mediante el estudio del desarrollo de las actividades.	Organización	*Estructura organizacional * Niveles operativos *Funciones *Políticas administrativas	Entrevista Observación	Gerente General Contador
Investigar la capacidad de talento humano en organización, a través del estudio del medio.	Talento Humano	* Género *Educación * Capacitación *Experiencia	Encuesta	Jefes de área Trabajadores
Determinar el contexto estratégico del hotel, mediante recopilación de información.	Contexto organizacional	*Macroambiente *Microambiente *Capacidad administrativa organizacional	Encuesta Entrevista Observación	Gerente General Contador Jefes de área Trabajadores Clientes
Establecer los riesgos existentes en la organización, través de un análisis del entorno empresarial.	Riesgos	* Identificación	Encuesta Entrevista Observación	Gerente General Contador Jefes de área Trabajadores Clientes
		* Acciones		
Definir los procesos que se ejecutan en las diferentes áreas con la finalidad de alcanzar una adecuada administración, a través de la captación de criterios de los involucrados.	Procesos	*Identificación *Documentación * cadena de valor agregado * Responsabilidad	Encuesta Entrevista Observación	Gerente General Contador Jefes de área Trabajadores Clientes
Investigar el nivel de satisfacción del cliente respecto al servicio brindado, con apoyo en un sondeo de opiniones.	Satisfacción del cliente	*Atención. *Conformidad *Oportunidad	Encuesta Observación	Clientes
Determinar el grado de aceptación de un Sistema de Administración de Riesgos en la empresa, mediante la evaluación y observación.	Grado de aceptación	* Interés * Aprobación	Entrevista Observación	Gerente.General Contador Jefes de área

## **JUSTIFICACION.-**

Nuestro entorno cada vez más globalizado demanda de diversos cambios, lo que conlleva a plantearse una nueva forma de gestionar la empresa, de manera distinta a lo tradicional, pues aquí se reconoce la necesidad de que el personal que integra una institución invierta todo su talento humano en beneficio de la misma, en un marco de participación a todo nivel.

A partir de esta razón han surgido una serie de modelos de administración de riesgos, los mismos que permiten a las empresas mantener un monitoreo constante de los riesgos para lograr una adecuada integración de sus operaciones para el cumplimiento eficiente de los objetivos planteados.

El desarrollo de la presente investigación beneficiará principalmente a los funcionarios del departamento Administrativo, debido a que dispondrá de los lineamientos necesarios para la mejora continua de los procesos, así como dotándole a la Gerencia de una herramienta administrativa que le permita identificar, analizar, evaluar, monitorear y comunicar los riesgos asociados a sus funciones.

Con la implementación de un Sistema de Administración de Riesgos en Casamolino Ecuador Cía. Ltda., se posibilita la ejecución eficiente y eficaz de todas las funciones desde el nivel de primera línea hasta el operativo, ya que con un adecuado proceso de toma de decisiones, se permitirá minimizar las pérdidas y maximizar las oportunidades de la empresa.

Adicionalmente, el estudio en mención que engloba un análisis exhaustivo del entorno organizacional, será el punto de partida para la implementación del Sistema de Administración de Riesgos, con la finalidad de afectar favorablemente el desarrollo de actividades de la empresa.

La presente investigación busca determinar soluciones a la problemática existente en el área administrativa de la empresa, asegurando una mejora continua en el proceso de toma de decisiones en función de los permanentes cambios organizacionales; por lo tanto al implementar dicho sistema se pretende identificar oportunidades y evitar o mitigar pérdidas.

Para la elaboración de la investigación se cuenta con un universo definido y de fácil acceso, que brinda las facilidades necesarias para obtener la información de manera clara y concreta, misma que permita delimitar eficazmente la problemática y consecuentemente plantear la propuesta adecuada. Es necesario recalcar que existe la disposición por parte de los funcionarios de la empresa para brindar sus criterios referente al tema, se cuenta con el acceso a la documentación de la empresa, así como con el conocimiento requerido para analizar y valorar la información obtenida. Adicionalmente se ha considerado de manera adecuada el tiempo y recursos económicos, para definir la factibilidad del desarrollo de la presente investigación.

#### **DESCRIPCION Y ALCANCE DEL PROYECTO.-**

La calidad es reconocida a nivel mundial como una estrategia eficaz para la competitividad, en tal sentido se habla de la globalización, para poder ser más competitivo y satisfacer las expectativas cada vez más exigentes de los usuarios o clientes, se debe implementar sistemas de gestión efectivos y eficientes, los cuales deben llevar a un mejoramiento continuo de la calidad y a un permanente bienestar del talento humano de la organización.

El presente proyecto consiste en la implementación de un Sistema de Administración de Riesgos en la Empresa Hotelera Casamolino Ecuador Cía. Ltda. Se ha visto meritorio realizar dicho trabajo con el propósito de encaminar a la administración a alcanzar mejores niveles de productividad, así como suministrar los servicios con las características de

calidad que los usuarios y la sociedad en general requiere para su plena convivencia; para lo cual se gestionarán los recursos de la empresa de manera transparente, oportuna y eficiente.

Un paso importante para la elaboración del proyecto es establecer un análisis situacional de la organización, con enfoque en el área administrativa, mediante visitas periódicas, aplicando encuestas, entrevistas, con la finalidad de obtener información veraz que permita definir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

La disposición de información originada de fuentes primarias y secundarias, permitirá la implementación del Sistema de Administración de Riesgos en la Empresa Hotelera Casamolino Ecuador Cía. Ltda., el cual consiste en establecer, documentar, implementar y mantener:

- Los procesos necesarios para el sistema, así como la secuencia e interacción de los mismos.
- Los criterios y métodos para asegurar la eficaz operación y control de los procesos.
- La disponibilidad de recursos e información para apoyo de los procesos.
- El seguimiento, medición y análisis de los procesos.
- Las acciones para alcanzar los resultados y la mejora continua de los procesos.

Con el desarrollo e implementación del proyecto se busca que se genere un alcance en los campos socioeconómico, educativo e institucional, dentro del marco que englobe tanto al cliente interno como al cliente externo.

## **CAPITULO II**

### **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

#### **ANALISIS EXTERNO.-**

##### **MACRO AMBIENTE.-**

La Empresa Casamolino Ecuador Cía. Ltda., como toda organización interactúa en función de su esencia con diferentes dimensiones, que no pueden ser controladas según sus parámetros administrativos, pero que sí deben ser tomadas con los lineamientos adecuados con la finalidad de aprovechar las oportunidades que puedan generar y minimizar los riesgos.

Estás pueden ser:

Dimensión Política – Económica que se refiere a las políticas arancelarias, tributarias, incentivos a la inversión, política fiscal monetaria, ante las cuales la empresa mantiene una visión clara de que debe plantear los mecanismos idóneos que permitan solventar las necesidades que surjan en la influencia de los factores citados.

Dimensión Social conceptualiza las costumbres, creencias, estilo de vida, tendencias sociales y valores que comparte la sociedad en que opera la empresa y que tienen sin duda, una incidencia sobre el quehacer organizacional. Este aspecto es de relevante importancia porque la organización en sí busca a través de su estructura empresarial reflejar su naturaleza nacional para que pueda ser apreciada por su entorno social.

Dimensión Legal determina los límites entre los cuales pueden funcionar las organizaciones, así están las Legislaciones Civil, Laboral, Tributaria, Comercial, etc. La empresa, administrativamente desarrolla sus actividades en un marco legal para poder evitar indisposiciones a su normal accionar frente al Estado y por ende la sociedad.

Dimensión Tecnológica es un aspecto que tiene una fuerte incidencia con el ambiente en general y que debe ser considerado por la organización en particular, para mantenerse a la par con los avances e innovaciones tecnológicas, mantener una continua investigación y desarrollo de productos, y contrarrestar la obsolescencia tecnológica. Así la entidad con el objetivo de satisfacer las necesidades tanto internas como externas realiza los esfuerzos necesarios para poder contar con la tecnología indispensable para que su personal cumpla en óptimas condiciones con las labores encomendadas.

Estos son los aspectos que la organización debe considerar ante la implementación de un proyecto destinado a mejorar su desarrollo empresarial, y que indistintamente a la gestión aplicada deben ser considerados para plantear oportuna y adecuadamente los lineamientos administrativos más acertados a su realidad organizacional.

### **MICRO AMBIENTE.-**

Toda empresa durante su desarrollo de actividades maneja tres conceptos básicos que son el mercado, la competencia y los proveedores, mismos que mantienen una interacción constante para la obtención de sus fines.

Ante este escenario, la empresa pretende obtener las herramientas necesarias para responder adecuadamente a los requerimientos de los tres ámbitos, trabajando constantemente para la obtención de niveles óptimos de productividad mediante las estrategias correctas, que permitan satisfacer los requerimientos de los usuarios y convertirse en una empresa efectiva y eficiente, en la que resalten sus fortalezas y se minimicen sus debilidades, para que pueda participar en un mercado competitivo y en continua evolución.

## ANÁLISIS INTERNO.-

### Organigrama.-

La empresa en la actualidad carece de una estructura organizacional formal, se maneja bajo un esquema de empirismo y dado por el diario hacer de las actividades.

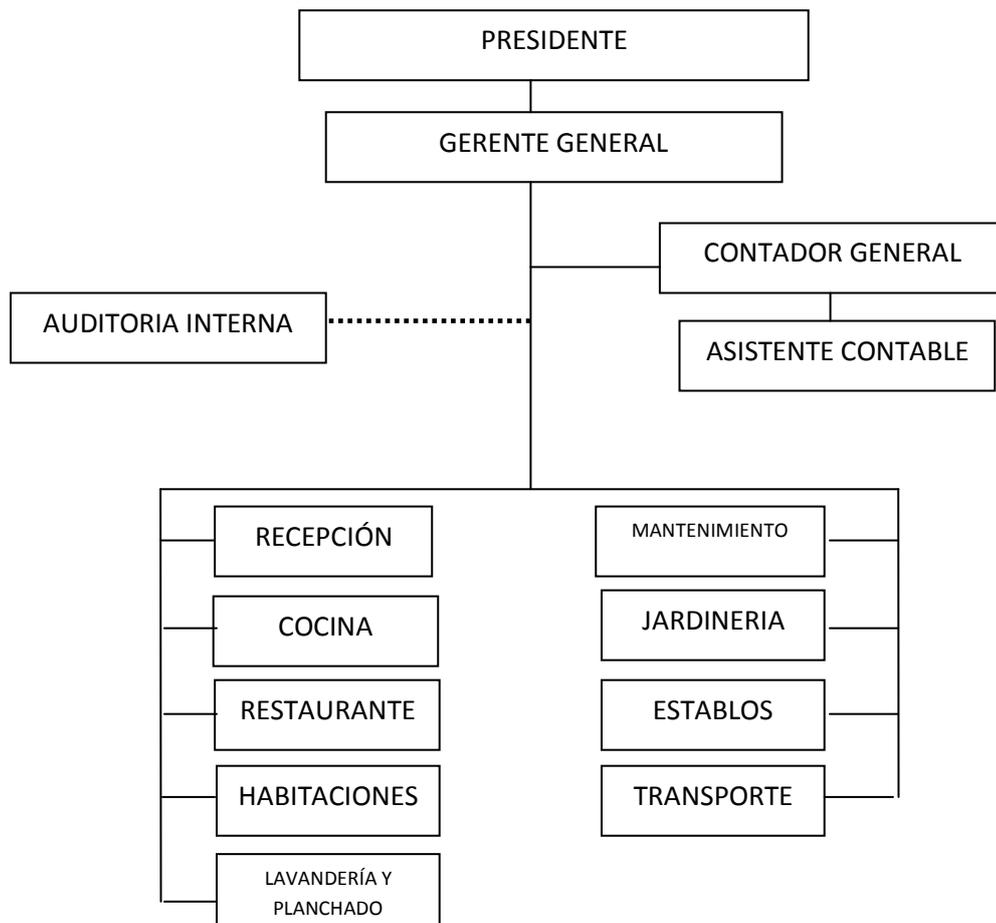
Se conoce el rango de cada uno de los miembros de la organización, pero es de mucha importancia definir la estructura formal, bajo la cual se deben ejercer las diferentes relaciones laborales y de operación.

A continuación se grafica el organigrama de Casamolino Ecuador Cía. Ltda.

Gráfico No: 1

### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

#### “CASAMOLINO ECUADOR CIA. LTDA.”



Elaborado por: El Autor

## **Componentes y funciones.-**

La empresa se compone de las áreas de Presidencia, Gerencia General, Contabilidad, el área operativa integrada por las unidades de Recepción, Cocina, Restaurante, Habitaciones, Lavandería, Mantenimiento, Jardinería, Establos, y Transporte, mismas que funcionan dentro de una infraestructura diseñada para cada una de las tareas desarrolladas.

El hotel es un edificio de estilo antiguo, compuesto por 40 habitaciones, equipadas con los implementos necesarios para la comodidad del huésped, cuyo orden y limpieza está a cargo de una jefe de área y tres camareras; una cocina que cuenta con los equipos e implementos necesarios para su operación, bajo la responsabilidad un Chef, un pastelero y cinco ayudantes de cocina. El área de restaurante cuenta con un espacio de 100m<sup>2</sup> bajo la coordinación de un jefe de área y cuatro saloneros; el área de lavandería y planchado se encarga de mantener la lencería, manteles y otros implementos de hotelería, en las condiciones higiénicas requeridas bajo la responsabilidad de una jefe de área y una operaria. La unidad de mantenimiento es la encargada de vigilar que las instalaciones eléctricas, de agua, equipos y maquinaria se encuentren en perfectas condiciones, bajo la responsabilidad de un jefe y dos ayudantes. Jardinería es un área importante del hotel porque es la encargada de cuidar de la imagen física del mismo a cargo de un jefe de área y cuatro ayudantes. Así también hay la existencia de caballos para distracción de los huéspedes, cuya área está a cargo de un jefe de área y un ayudante. Existe un chofer a cuyo cargo se encuentra el manejo de la camioneta del hotel encargado de realizar las diligencias del hotel, mensajería, y cumplir con la movilidad en las rutas turísticas de los clientes; finalmente dentro del área operativa está la unidad de recepción encargada de recibir a los huéspedes y solventar sus necesidades de ingreso y permanencia en el hotel bajo la responsabilidad de una jefe de área y tres ayudantes.

En el nivel directivo se destaca la Presidencia, la Gerencia General con la asistencia de una contadora y su respectivo ayudante.

### **Capacidad Administrativa.-**

Casamolino Ecuador Cía. Ltda., cuenta con el nivel directivo asumido por su propietario Mr. Nicholas Millhouse, a su cargo está vigilar que el hotel marche sobre los parámetros de rentabilidad adecuados, así como también se encarga de dar a conocer el hotel en el exterior y promover potenciales clientes que ingresen al país en busca de obtener los servicios de su hotel y por ende es un promotor de turismo de la zona.

El nivel ejecutivo está bajo la responsabilidad del Sr. Arcos César, quien está al encargo de llevar a cabo el proceso administrativo del hotel con el objetivo de alcanzar los objetivos planteados en un marco de eficiencia, eficacia y efectividad.

Es necesario recalcar que la administración del hotel recae solo en la Gerencia General, no existen otras unidades departamentales de orden administrativo para la delegación de funciones.

### **Capacidad Financiera.-**

La empresa cuenta con un área financiera integrada por una Contadora General y un asistente de contabilidad, cuya responsabilidad es llevar los registros contables y financieros necesarios para el control de la información generada, la presentación de los balances financieros, el desarrollo de la función tributaria de acuerdo al desarrollo de las diferentes actividades que se originan en el hotel.

### **Capacidad del Recursos Humano.-**

Casamolino Ecuador Cía. Ltda., cuenta con 37 trabajadores, los mismos que se distribuyen de la siguiente manera y con el siguiente nivel de instrucción:

- Presidente.- Es el propietario del hotel de nacionalidad norteamericana y cuenta con estudios de cuarto nivel.
- Gerente.- Es Ingeniero en Administración de Empresa y posee estudios de cuarto nivel.
- Contadora.- Posee estudios de tercer nivel con el título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.
- Asistente de contabilidad.- Posee estudios de tercer nivel y en proceso de la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría.
- El nivel operativo, que está compuesto por: camareros, cocineros, chofer, recepcionistas, responsables de lavandería, jardineros, responsables de establos y mantenimiento, los cuales se agrupan en un 50% quienes poseen educación primaria, en un 30% quienes tienen educación secundaria y en un 20% educación superior, con respecto al personal de operación; en relación a las jefaturas de las áreas citadas el 60% poseen instrucción secundaria, un 20% tienen educación primaria y en porcentaje similar educación superior.

### **Capacidad tecnológica.-**

Los equipos existentes en la empresa cuentan con las especificaciones técnicas requeridas para el desarrollo de las diferentes actividades y son:

- Estanterías de cuarto frío-
- Lavadora Unimac uc35pn, 35 lb.
- Cafetera / h3 prima
- Aspiradora Rainbow #4537627
- 3 calentadores gas Calorex
- 1 refrigeradora Electrolux
- 1 vitrina Durex vde 11/bar

- Purificador de agua
- Cocina industrial
- Bandejas cocina industrial
- Molino de carne
- Plancha semi industrial
- 15 Calefones (Carlosec)
- Armario térmico de cocina
- Parrillas cromadas
- Lavadora alfombra
- Aspiradora
- Generador Coleman
- Secadora Whirpool lgr-563
- 2 aspiradoras/Sukasa/dinn.
- Cortadora Césped
- Calefón ha.43
- Aspiradora Mondo
- Bomba de agua/acero com.
- Lavadora
- Plancha industrial
- Transformador 15 kv elmo
- Lavadora
- Secadora
- Motosierra
- Generador apt power 42kv a 20071130
- Pulidora perles up4162re
- Calentadores de agua a gas
- Bomba centrif. Myers
- Aspiradora.derby dry

Toda la maquinaria y equipo detallado cuenta con un mantenimiento con la finalidad de poder desarrollar todas las actividades sin contratiempos que limiten el nivel de productividad de la organización.

### **Capacidad operativa – productiva.-**

El hotel está compuesto con 40 habitaciones, 3 salones en lo que corresponde al restaurante, una cocina equipada con los equipos e implementos necesarios, así también cuenta con 4 amplios jardines, 2 establos con 10 caballos destinados a la distracción de los huéspedes, áreas que se manejan con el siguiente personal:

Para el área de recepción existen cuatro responsables, quienes laboran por turnos y son las encargadas de satisfacer las necesidades de los huéspedes tanto al ingreso como durante su estadía.

Para el área de cocina existen siete responsables, distribuidos en un chef, un pastelero y cinco ayudantes de cocina, encargados la preparación de los alimentos, limpieza y orden del lugar del trabajo.

Para el área de restaurante existen cinco responsables, encargados de la atención a los huéspedes al momento de la alimentación.

Para el área de habitaciones existen cuatro camareras, encargadas de mantener en orden, equipadas con los implementos necesarios y con limpieza las diferentes habitaciones, con la finalidad de brindar un servicio de calidad y calidez.

Para el área de lavandería y planchado existen dos responsables, encargadas de recibir toda la lencería y demás implementos de hotelería para la desinfección requerida.

Para el área de mantenimiento existen tres responsables, encargados de vigilar el buen funcionamiento de las maquinarias, equipos e instalaciones eléctricas, de agua, sumideros, alcantarillado.

Para el área de jardinería existen cinco responsables, encargados de cuidar y mantener en perfectas condiciones todos los espacios verdes del hotel, con el objetivo de brindar confort a los huéspedes y una imagen agradable del hotel a la vista de los mismos.

Para el área de establos existen dos responsables encargados de cuidar, alimentar y asear a los caballos, que sirven para distracción de los huéspedes.

Cada una de las áreas se encuentran organizadas y bajo la coordinación de un jefe inmediato, con la finalidad de acatar con la planificación definida por la gerencia.

### **Capacidad competitiva.-**

A nivel mundial se ha generado una tendencia consumista del producto naturaleza, modalidad que absorbe en la actualidad una gran parte los viajeros (turistas), que desean pasar un tiempo de descanso en áreas conservadas con valores históricos, culturales, así como la relación con las comunidades rurales, sus experiencias, creencias y modos de actuación.

Específicamente, Casamolino Ecuador Cía. Ltda. Posee un amplio potencial para el desarrollo del turismo de naturaleza, así como sus modalidades, por sus valores naturales y paisajísticos, y por su rica cultura. Actualmente los productos turísticos de forma general, y con el surgimiento del paradigma " Desarrollo Sostenible " y el aumento progresivo de la demanda, ha permitido convertirse en un destino valorado por su producto naturaleza y por las modalidades que conforman dicho producto (paseos por rutas turísticas, excursiones, etc).

Frente a esta condición, y con posibilidades reales por la presencia de un potencial significativo en el territorio para el desarrollo de ofertas eco turistas, constituye un reto, el desarrollo y el fortalecimiento de la diferencias competitivas como la riqueza paisajística, el confort de las instalaciones, un personal capacitado, y un servicio de calidad y calidez, lo que permite aprovechar las oportunidades que brinda el mercado y potenciar las fortalezas existentes en el entorno natural.

## **IDENTIFICACION DE LA POBLACIÓN.-**

Con la finalidad de iniciar el desarrollo del proceso de investigación se partió por determinar una unidad de análisis, misma que se constituye por cuatro poblaciones, los trabajadores, los jefes de área, los administrativos (Gerente – Contadora) y los clientes de Casamolino Ecuador Cía. Ltda.

La primera población se encuentra integrada por 26 trabajadores, mismos que se detallan por género y actividad, la segunda población se compone de 8 miembros que se detallan por género y actividad, la tercera población se compone de 2 administrativos y finalmente la cuarta población compuesta por los clientes.

Los datos expuestos se resumen en los siguientes cuadros:

Cuadro No 2: **Población por género**

<b>Trabajadores por género</b>	
<b>Composición</b>	<b>Número</b>
Masculino	16
Femenino	10
<b>Total</b>	<b>26</b>

Elaborado por: El autor

Cuadro No 3: **Población por área**

<b>Trabajadores por área</b>	
<b>Composición</b>	<b>Número</b>
Recepción	3

Asistente Contable	1
Mantenimiento	2
Chofer	1
Cocina	6
Saloneros	4
Lavandería	1
Camareras	2
Jardineros	5
Responsable de establos	1
<b>Total</b>	<b>26</b>

Elaborado por: El autor

**Cuadro No 4: Población por género**

<b>Jefes de área por género</b>	
<b>Composición</b>	<b>Número</b>
Masculino	5
Femenino	3
<b>Total</b>	<b>8</b>

Elaborado por: El autor

Cuadro No 5: **Población por área**

<b>Trabajadores por área</b>	
<b>Composición</b>	<b>Número</b>
Recepción	1
Mantenimiento	1
Cocina	1
Saloneros	1
Lavandería	1
Camareras	1
Jardineros	1
Responsable de establos	1
<b>Total</b>	<b>8</b>

Elaborado por: El autor

Cuadro No 6: **Población de administrativos**

<b>Administrativos de la empresa</b>	
<b>Composición</b>	<b>Número</b>
Gerente General	1
Contadora	1
<b>Total</b>	<b>2</b>

Elaborado por: El autor

A la población de trabajadores y a la de jefes de área se aplicó la técnica de la encuesta y se abarcó a la totalidad, debido al tamaño de la misma, ya que se trabajó en un espacio determinado y en condiciones controlables, con lo que se obtuvo datos objetivos y veraces. (Anexo 1 y 2)

Con respecto a la población de administrativos por el tamaño de la misma se aplicó la técnica de la entrevista, a fin de obtener una información clara y concreta. (Anexo 4)

Finalmente, a la población de los clientes y/o huéspedes de la empresa se calculó la respectiva muestra y se aplicó la encuesta. (Anexo 3)

En conjunto a la información obtenida a través de la encuesta, entrevista y observación se trabajó también con la obtención de opinión de expertos, lo que permitió valorar la problemática de la organización y de esta manera poder plantear una propuesta que se ajuste a sus requerimientos.

### **CALCULO DE LA MUESTRA.-**

Partiendo de la consideración de que la población de clientes si es representativa, se procedió a calcular la respectiva muestra, bajo el empleo de la siguiente fórmula:

Fórmula de cálculo:

$$n = \frac{N \theta^2 Z^2}{E^2 (N - 1) + Z^2 \theta^2}$$

N = Tamaño de la población

n = Tamaño de la muestra



## TABULACION DE LAS ENCUESTAS.-

### CUADRO DE RESULTADOS DE ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES DEL HOTEL "CASAMOLINO ECUADOR CIA LTDA"

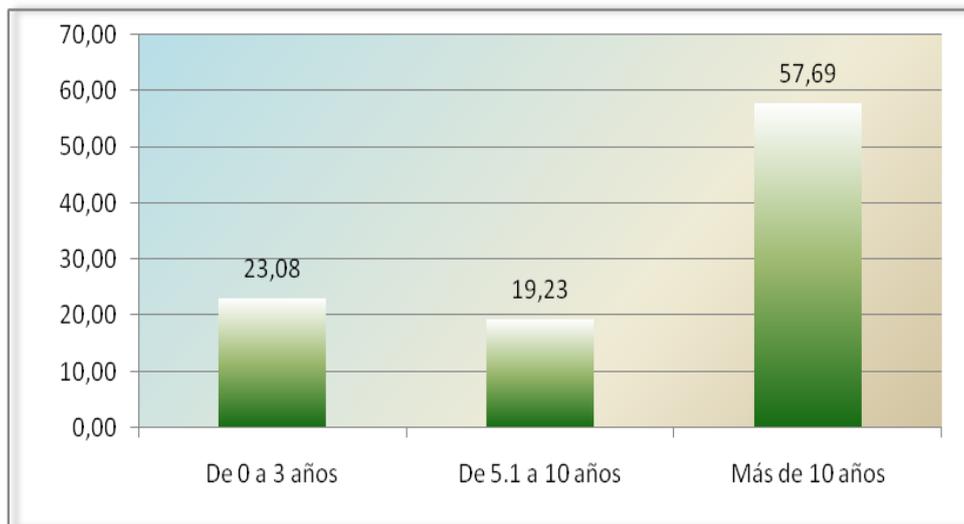
**Pregunta No 1:** ¿Qué tiempo trabaja Usted en la empresa?

Cuadro No 7: **Tiempo de trabajo**

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
De 0 a 3 años	6	23,08
De 5.1 a 10 años	5	19,23
Más de 10 años	15	57,69
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100,00</b>

Fuente: El autor

Gráfico No 2: **Tiempo de trabajo**



Fuente: El autor

**Análisis:** Como se puede apreciar gráficamente, de los 26 trabajadores que laboran en el hotel el 57,69% han permanecido prestando sus servicios por más de 10 años, lo que refleja un alto grado de lealtad y estabilidad en la empresa, lo que se justifica por las buenas condiciones de trabajo existentes. En un 23,08% labora promedio de 3 años; el 19,23% con una estabilidad menor a 10 años de trabajo. La rotación del personal es baja lo que permite garantizar la estabilidad del personal y del hotel.

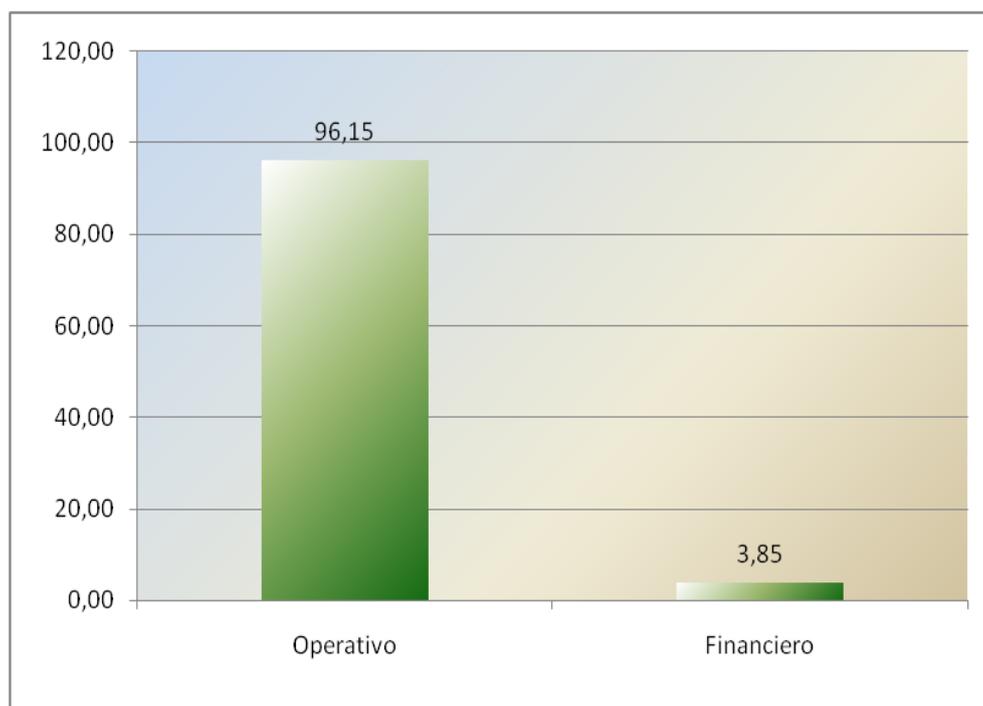
## Pregunta No 2: ¿Cargo que ocupa?

Cuadro No 8: **Cargo que ocupa**

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Operativo	25	96,15
Financiero	1	3,85
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100,00</b>

Fuente: El autor

Gráfico No 3: **Cargo en que labora**



Fuente: El autor

**Análisis:** Como se puede observar, el 96,15% del personal labora en el área operativa debido a que el objetivo de la empresa es la prestación de servicios; en el área financiera el 3,85% presta sus servicios en calidad de asistencia en el área contable-financiera de la empresa, esto puede originar determinados cuellos de botella en la entrega de información para la elaboración de informes económicos y financieros del hotel, que contribuyan a una adecuada toma de decisiones por parte de Gerencia.

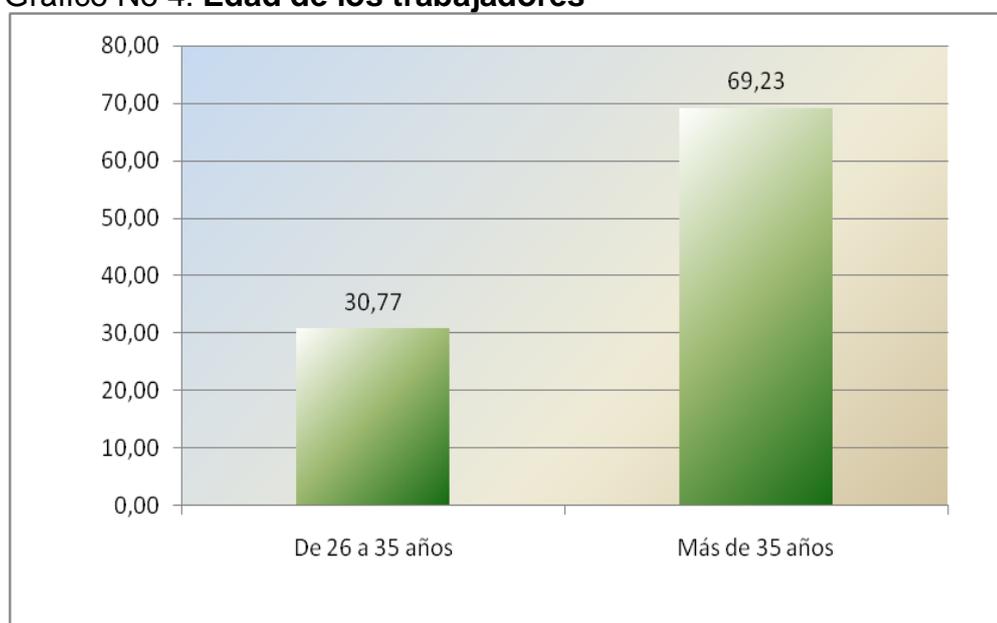
### Pregunta No 3: Edad.

Cuadro No 9: **Edad de los trabajadores**

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
De 26 a 35 años	8	30,77
Más de 35 años	18	69,23
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100,00</b>

Fuente: El autor

Gráfico No 4: **Edad de los trabajadores**



Fuente: El autor

**Análisis:** El 69,23% del personal se encuentra en la edad mayor a 35 años, aspecto que va en función a los años de servicio del hotel, así también el 30,77% se encuentra en la edad comprendida entre 26 y 35 años, lo que provocará mayores recursos para el hotel por las provisiones por jubilaciones y desahucios que debe cubrir. Actualmente no se ha cargado a los estados de resultados y al pasivo del balance general, asignación alguna de recursos, agravando el riesgo del costo de jubilación del personal.

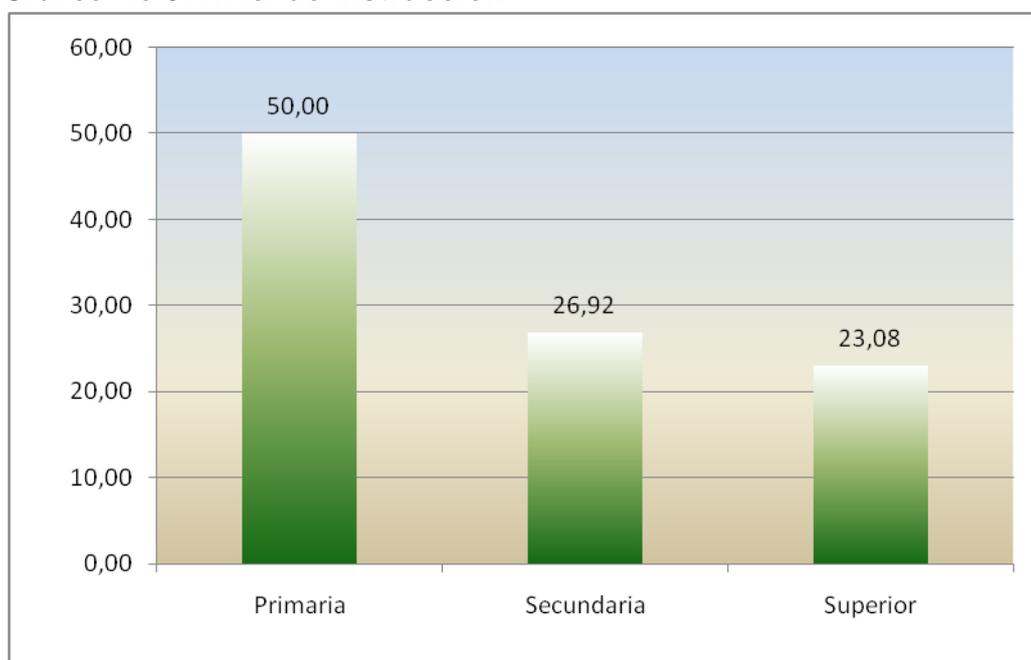
#### Pregunta No 4: Nivel de instrucción

Cuadro No 10: Nivel de instrucción

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Primaria	13	50,00
Secundaria	7	26,92
Superior	6	23,08
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100,00</b>

Fuente: El autor

Gráfico No 5: Nivel de instrucción



Fuente: El autor

**Análisis:** Con esta información se puede observar que el 50% de los trabajadores sólo tienen preparación primaria, en tanto que el 26,92% han cursado la secundaria y el 23,08% posee preparación superior, lo que se justifica por el ámbito de trabajo, por las necesidades operativas del hotel, que no demanda de mayor preparación académica. a excepción de nivel administrativo - financiero.

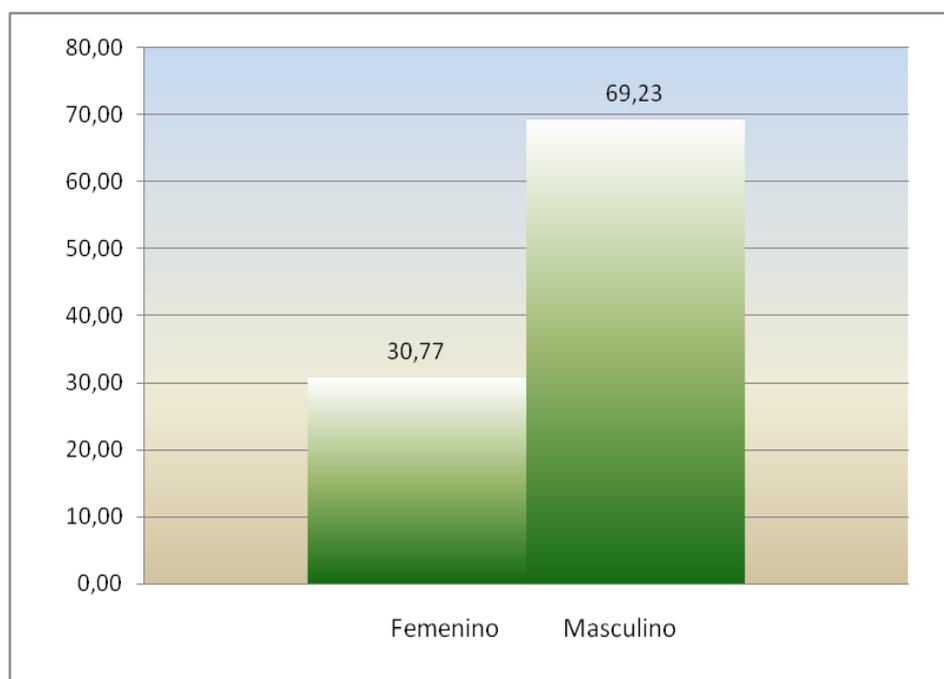
## Pregunta No 5: Género

Cuadro No 11: **Género**

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Masculino	18	69,23
Femenino	8	30,77
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100,00</b>

Fuente: El autor

Gráfico No 6: **Género**



Fuente: El autor

**Análisis:** Con esta información se puede apreciar que el 69,23% de los trabajadores son de género masculino y el 30,77% es de género femenino. El porcentaje masculino es mayor debido a las actividades que se realizan dentro del hotel, que demandan de esfuerzo físico para la operatividad del mismo, sin embargo la equidad de género se mantiene sobre todo para los cargos de ama de llaves, limpieza, atención al cliente.

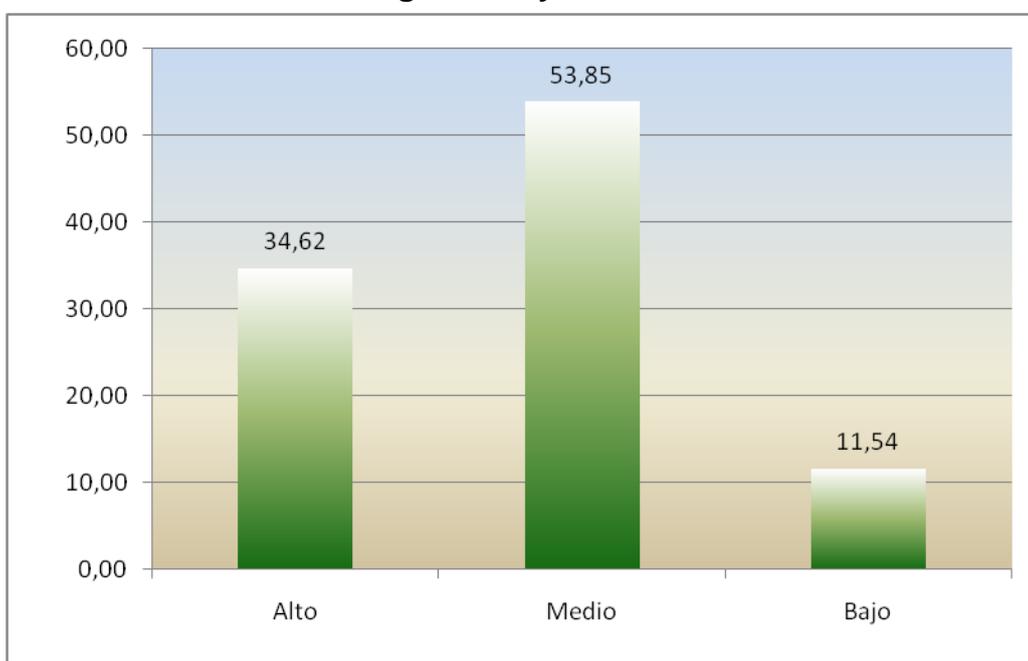
**Pregunta No 6:** ¿Cómo califica Usted al riesgo físico y/o mental bajo el cual trabaja?

**Cuadro No 12: Nivel de riesgo físico y/o mental**

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Alto	9	34,62
Medio	14	53,85
Bajo	3	11,54
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100,00</b>

Fuente: El autor

**Gráfico No 7: Nivel de riesgo físico y/o mental**



Fuente: El autor

**Análisis:** Dentro de los riesgos se considera riesgo alto a los que sufren los trabajadores de mantenimiento, riesgo medio el personal de servicio por los eventos o accidentes que se suscitan en el desarrollo de las actividades. Esta información refleja que el 53,85% del personal se encuentra sujeto a un nivel de riesgo medio en el trabajo en función de las labores que desarrolla, sean éstas que demanden esfuerzo físico o manipulación de diferentes instrumentos, o capacidad mental; sin embargo un grupo considerable el 34,62% consideran que están expuestos a un riesgo en un nivel alto, y sólo el 11,54% están en un nivel de riesgo bajo, ante ello es importante que existan las políticas adecuadas que permitan minimizar las causas de los riesgos.

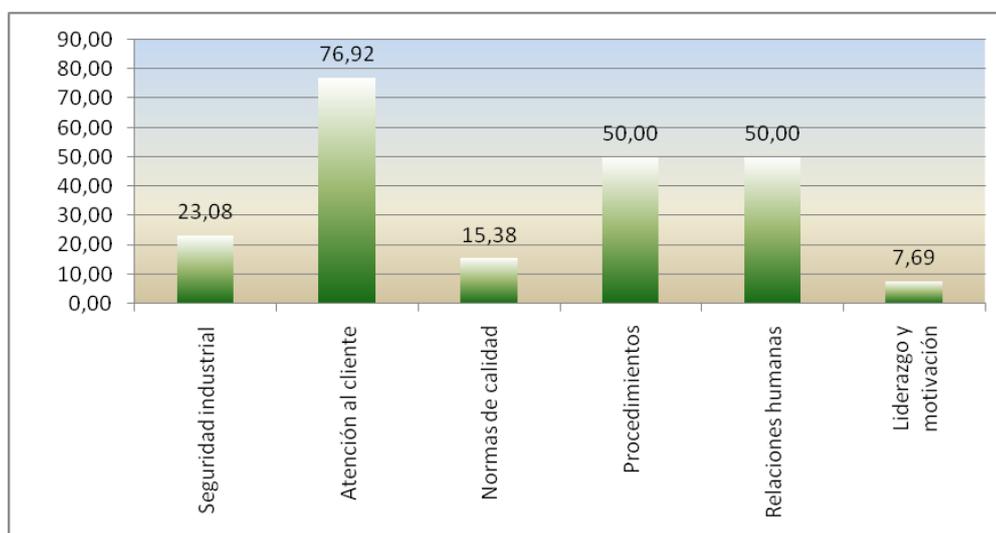
**Pregunta No 7:** Usted ha recibido capacitación en:

**Cuadro No 13: Temas en que el personal se ha capacitado**

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Seguridad industrial	6	10.34
Atención al cliente	20	34.48
Normas de calidad	4	6.89
Procedimientos	13	22.42
Relaciones humanas	13	22.42
Liderazgo y motivación	2	3.45
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100,00</b>

Fuente: El autor

**Gráfico No 8: Temas en que el personal se ha capacitado.**



Fuente: El autor

**Análisis:** La presente información refleja los diferentes temas de capacitación, pudiéndose apreciar que el 34.48% del talento humano ha recibido capacitación en atención al cliente lo que fortalece el servicio que se brinda y el objetivo del hotel; el 22.42% del personal ha sido capacitado en los procedimientos que debe realizar, esto permite minimizar errores y duplicidad de funciones o actividades incompatibles, el 22.42% se ha capacitado en relaciones humanas lo que ha contribuido en el ambiente de trabajo; el 10.34% posee conocimiento sobre seguridad industrial, tema que debe dominar en lo posible en el mayor porcentaje de la organización, por cuanto existen eventos de riesgos en la continuidad del negocio por la carencia de personal especializado. El 6.89% conoce sobre normas de calidad y el 3.45% sobre liderazgo y motivación; estos últimos son aspectos que se deben reforzar por su importancia actual en el desarrollo de las organizaciones.

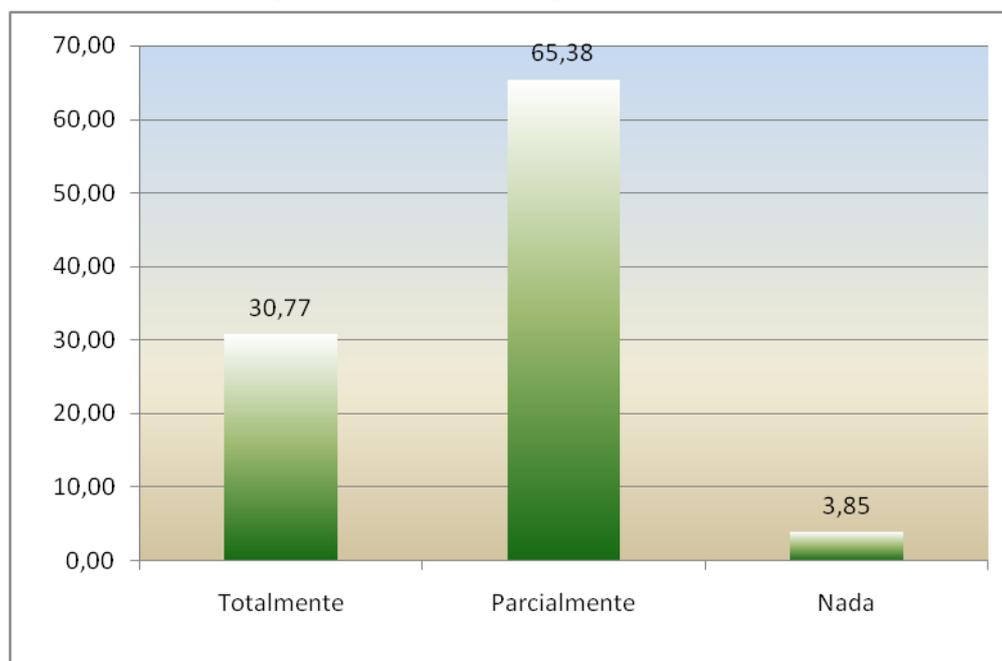
**Pregunta No 8:** ¿La empresa cumple con las disposiciones de orden laboral?

Cuadro No 14: **Cumplimiento de las leyes laborales y sociales**

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Totalmente	8	30,77
Parcialmente	17	65,38
Nada	1	3,85
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

Fuente: El autor

Gráfico No 9: **Cumplimiento de las leyes laborales.**



Fuente: El autor

**Análisis:** Toda empresa está en la obligación de cumplir con las disposiciones legales en lo referente a su personal, ante ello el 65,38% de los trabajadores percibe que se está cumpliendo parcialmente con dichas obligaciones, debido a que existen riesgos por la falta de afiliación al IESS del personal a contrato; el 30,77% indican que se cumple las obligaciones patronales; y el 3,85% desconoce. Es importante verificar que las leyes sean cumplidas dentro del marco laboral, a fin de evitar futuros inconvenientes con el Estado, el trabajador la continuidad del hotel, motor de investigación.

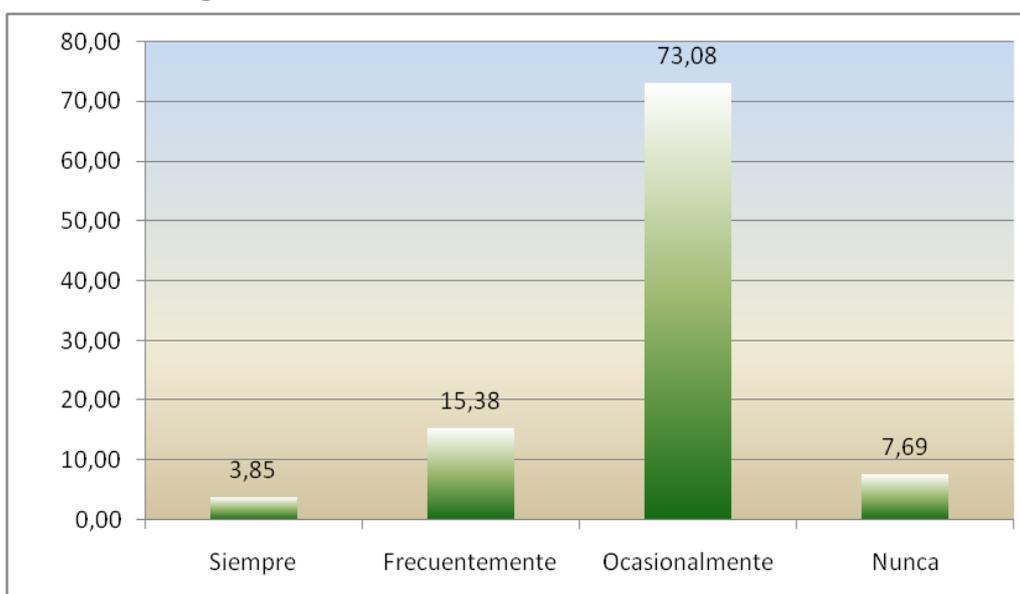
**Pregunta No 9:** ¿Considera Usted que el área administrativa trabaja bajo una planificación de actividades para prever daños o pérdidas de recursos en la empresa?

**Cuadro No 15: Planificación de las actividades del área administrativa para evitar pérdidas de recursos en la empresa.**

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Siempre	1	3,85
Frecuentemente	4	15,38
Ocasionalmente	19	73,08
Nunca	2	7,69
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100,00</b>

Fuente: El autor

**Gráfico No 10: Planificación de actividades administrativas para afrontar riesgos.**



Fuente: El autor

**Análisis:** El área administrativa en la empresa es la clave para el desarrollo de las diferentes actividades, es por ello que es indispensable efectuar una planificación de todas las tareas con la finalidad de evitar y/o minimizar pérdidas o daños de recursos, siendo así que el 73,08% del personal considera que ocasionalmente se planifica lo que refleja que se está trabajando empíricamente; el 15,38% de los trabajadores piensa que frecuentemente se planifica; el 3,85% considera que siempre; y el 7,69% indica que nunca se planifican las actividades. El no planificar conllevará al fracaso de la consecución de los objetivos planteados.

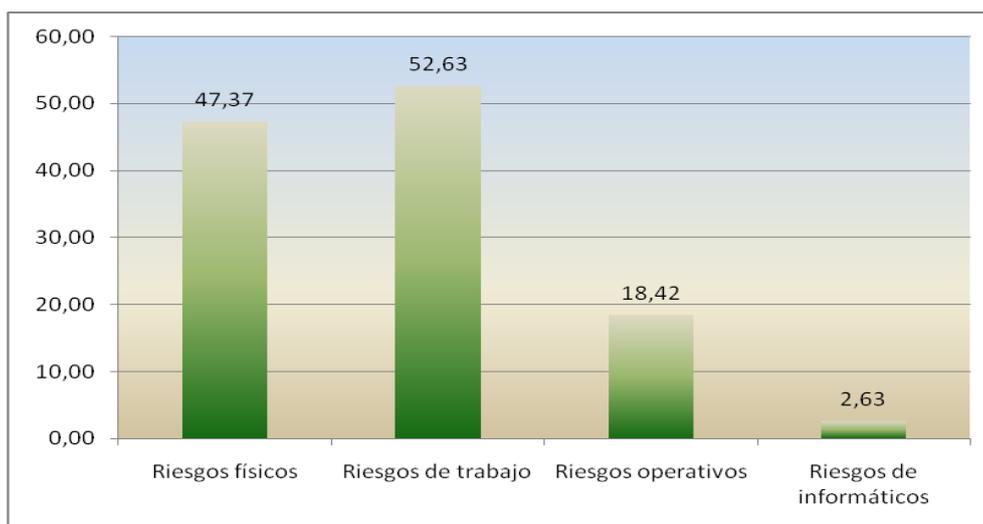
**Pregunta No 10:** ¿A qué tipo de riesgos se ha visto expuesto en el desarrollo de las actividades?

Cuadro No 16: **Tipos de riesgos en el trabajo que desarrolla.**

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Riesgos físicos	18	39.13
Riesgos de trabajo	20	43.48
Riesgos operativos	7	15.22
Riesgos de informáticos	1	2.17
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>100,00</b>

Fuente: El autor

Gráfico No 11: **Tipos de riesgos.**



Fuente: El autor

**Análisis:** Los trabajadores de acuerdo al tipo de actividad que realizan se exponen a diferentes tipos de riesgos, entre ellos los riesgos físicos, el 43.48% de los encuestados advierten exponerse a riesgos de trabajo. En la observación realizada se comprobó que el personal al momento de sus labores no utiliza los implementos que demanda el Reglamento de Seguridad Industrial que tiene el hotel, lo que conlleva a exponer al hotel a los riesgos de salud y salubridad. El 39.13% afrontan riesgos físicos como lesiones y caídas; el 15.22% asume riesgos operativos por errores voluntarios e involuntarios de los empleados, y en menor porcentaje se asume riesgos informáticos.

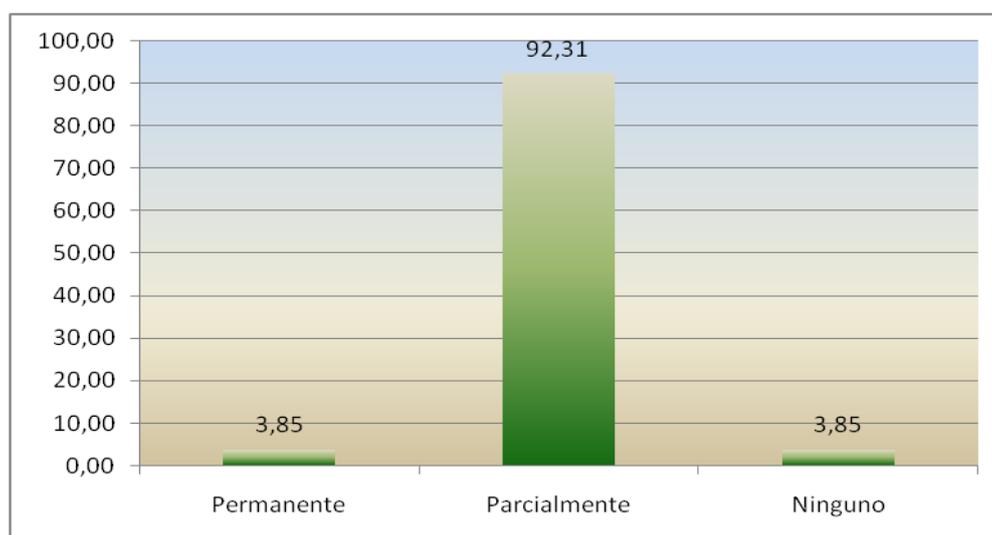
**Pregunta No 11:** ¿En el cargo que Usted ejerce existen riesgos asociados?

**Cuadro No 17: riesgos asociados**

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Permanente	1	3,85
Parcialmente	24	92,31
Ninguno	1	3,85
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100,00</b>

Fuente: El autor

**Gráfico No 12: Riesgos asociados**



Fuente: El autor

**Análisis:** El 92,31% de los trabajadores por laborar en el área operativa y demandar de mayores esfuerzos físicos a mentales, indican que parcialmente también se someten a riesgos asociados, un 3,85% de manera permanente y en igual permanente indican que no se encuentran expuestos a ningún riesgos asociados, pero en sí estos se determinan por causas relacionadas como contar con un espacio limitado lo que conlleva a forzar determinadas posturas, desarrollarse en un suelo con desniveles, resbaloso o mojado, un ambiente con excesivo calor o frío lo que dificulta el manejo de las herramientas, así también la experiencia, la edad, la complejión física, entre otros; pueden ocasionar que el riesgo de lesiones, caídas, se puedan ver agravados; ante lo que es necesario velar por que el ambiente en el cual se desarrollan las funciones tenga las condiciones adecuadas para cumplir las mismas, y de esta manera evitar contratiempos que afecten la productividad del personal.

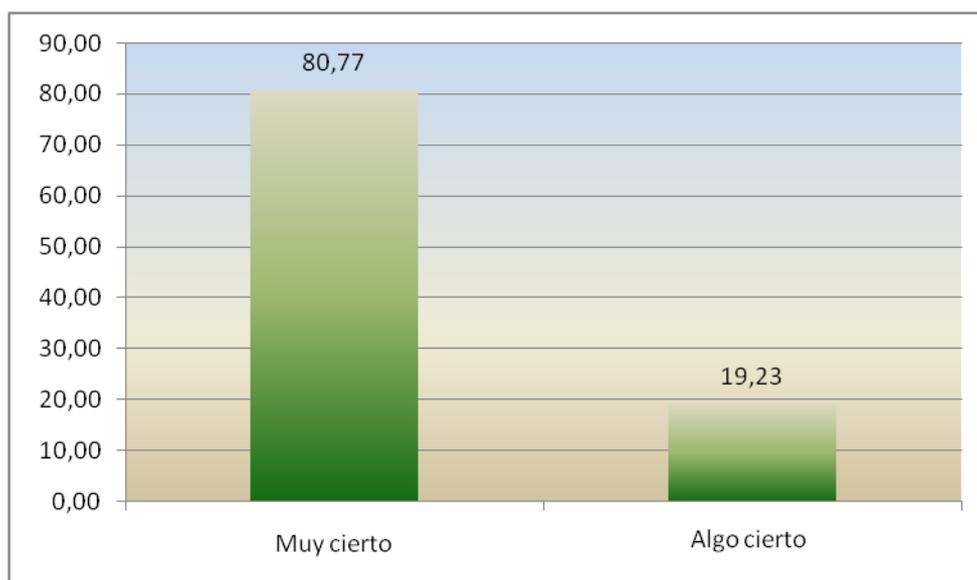
**Pregunta No 12:** ¿Considera Usted que la implementación de un Sistema de Administración de Riesgos fortalecerá la estructura y los procesos administrativos de la Empresa Hotelera "Casamolino Ecuador Cía. Ltda."?

**Cuadro No 18: La implementación de un sistema de riesgos fortalecerá la estructura y los procesos del hotel.**

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Muy cierto	21	80,77
Algo cierto	5	19,23
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100,00</b>

Fuente: El autor

**Gráfico No 13: Implementación de Sistema de Administración de Riesgos**



Fuente: El autor

**Análisis:** La implementación de un sistema de administración de riesgos es importante porque fortalecerá la estructura y los procesos que se desarrollan en las diferentes áreas del hotel, minimizando debilidades y maximizando fortalezas, como lo confirma el 80,77% del personal consultado y el 19,23% asume que la implementación es un aspecto que se debe aplicar pero que necesario complementarlo con una planificación global de la organización.

## CUADRO DE RESULTADOS DE ENCUESTA APLICADA A LOS JEFES DE ÁREA DEL HOTEL "CASAMOLINO ECUADOR CIA LTDA"

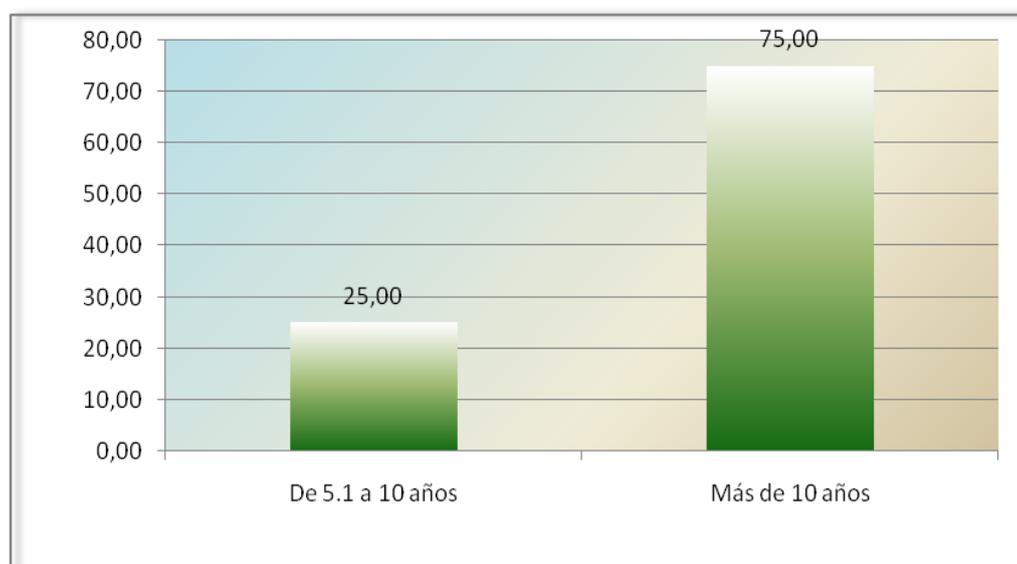
**Pregunta No 1:** ¿Qué tiempo trabaja Usted en la empresa?

Cuadro No 19: **Tiempo de trabajo**

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
De 5.1 a 10 años	2	25,00
Más de 10 años	6	75,00
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100,00</b>

Fuente: El autor

Gráfico No 14: **Tiempo de trabajo**



Fuente: El autor

**Análisis:** La empresa cuenta estructuralmente con ocho áreas lideradas por Jefaturas, mismas que laboran en un 75% con una permanencia laboral mayor a 10 años, reflejando un alto grado de estabilidad y lealtad a la empresa. Un 25% labora cerca de 10 años de trabajo, garantiza la permanencia de los funcionarios, bajos índices de rotación y continuidad del negocio, lo que contribuirá con la mejora del ambiente de trabajo y el ejercicio profesional.

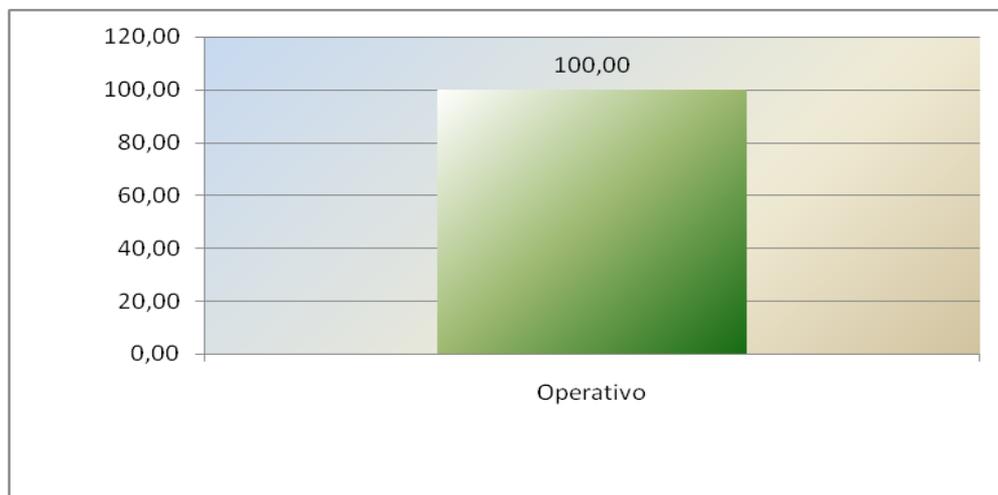
**Pregunta No 2: ¿Cargo que ocupa?**

Cuadro No 20: **Cargo que ocupa**

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Operativo	8	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100,00</b>

Fuente: El autor

Gráfico No 15: **Cargo en que labora**



Fuente: El autor

**Análisis:** El sector hotelero por lo general es caracterizado por tener una Administración centrada en un Gerente General, y bajo su responsabilidad se encuentra el manejo de las diferentes áreas del hotel con la coordinación de jefaturas, todas ubicadas en el nivel operativo en tanto que los mandos de primera línea y medios, el gerente es quien lidera, por lo tanto, se convierte en un aspecto complejo que la organización de la empresa recaiga en una persona con delegación de responsabilidades más no de autoridad.

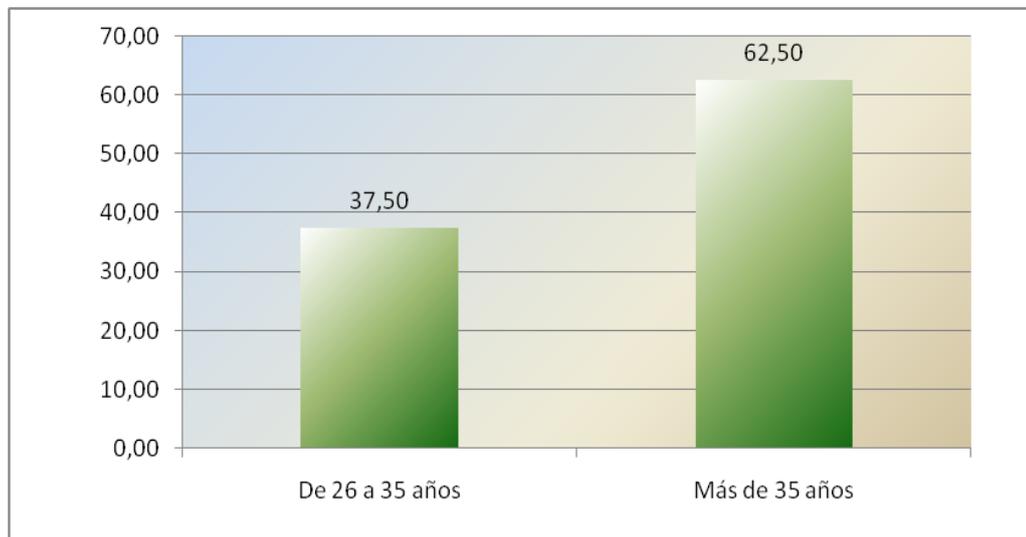
### Pregunta No 3: Edad.

Cuadro No 21: **Edad de los trabajadores**

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
De 26 a 35 años	3	37,50
Más de 35 años	5	62,50
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100,00</b>

Fuente: El autor

Gráfico No 16: **Edad de los funcionarios.**



Fuente: El autor

**Análisis:** Como se puede observar el 62,50% de los funcionarios se encuentran en la edad comprendida mayor de 35 años, aspecto que va en concordancia a los años de servicio del hotel, característica similar a la edad que fue investigada a los trabajadores, como se pudo apreciar en el Cuadro anterior, así también el 37,50% de los funcionarios se encuentra en la edad comprendida entre los 26 a 35 años. Conjuntamente este aspecto al evaluado del resto de los trabajadores genera un riesgo en la falta del cálculo de provisión para el pago de jubilaciones y desahucios con la respectiva consideración de que no existe asignación de recursos en los respectivos estados financieros del hotel.

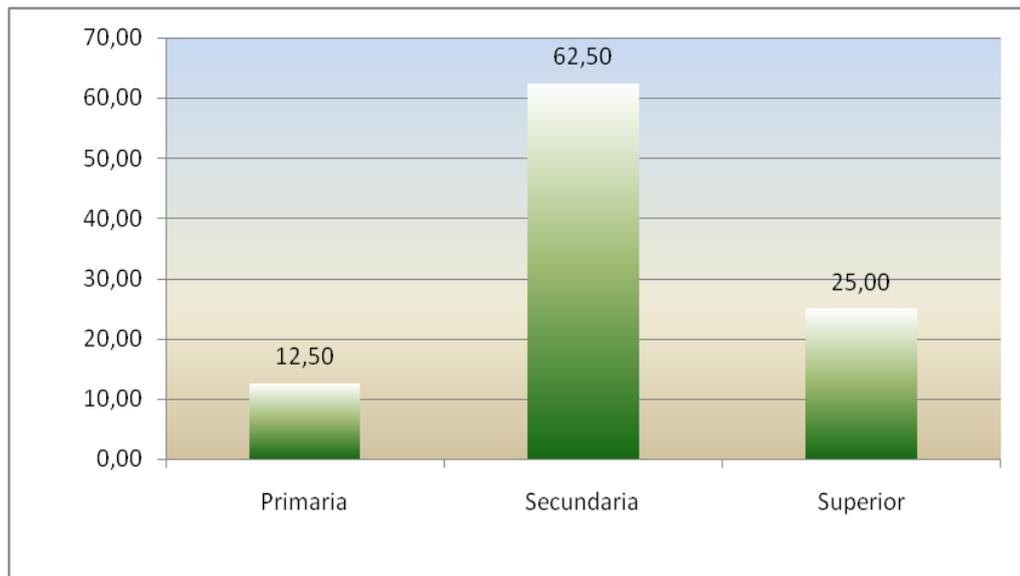
#### Pregunta No 4: Nivel de instrucción

Cuadro No 22: Nivel de instrucción

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Primaria	1	12,50
Secundaria	5	62,50
Superior	2	25,00
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100,00</b>

Fuente: El autor

Gráfico No 17: Nivel de instrucción de los funcionarios



Fuente: El autor

**Análisis:** El 62,50% de los jefes de área solo poseen preparación secundaria, hecho que no tiene mayor relevancia a razón de que el nivel directivo de la empresa considera de mayor importancia la generación de resultados y la gestión como prioridad a los títulos profesionales; el 25% de los funcionarios han cursado el nivel superior y el 12,50% posee preparación primaria. Pese a que no se levantan detección de necesidades de capacitación, el gerente debe plantear eventos de aprendizaje de acuerdo a los requerimientos de los colaboradores.

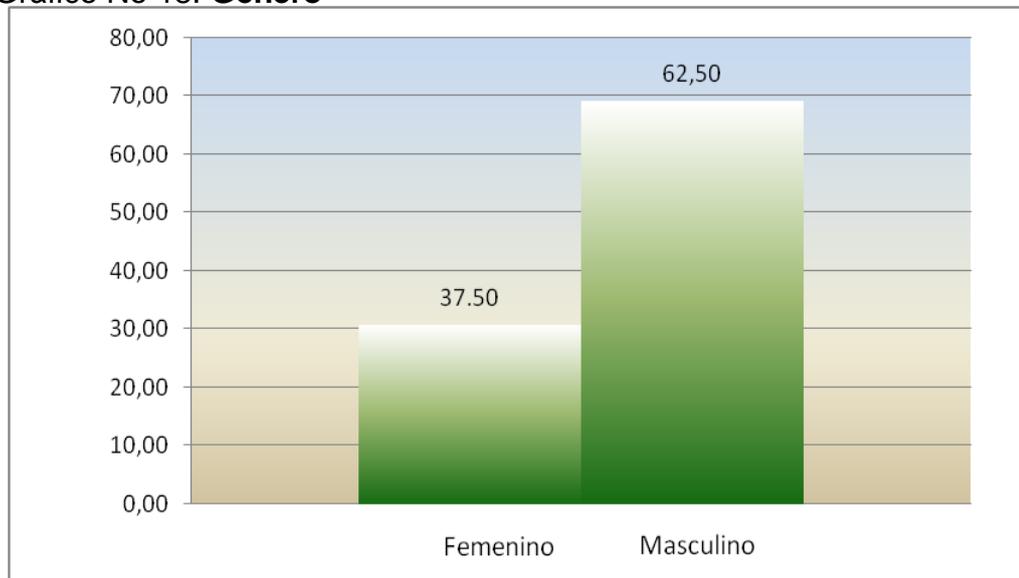
### Pregunta No 5: Género

Cuadro No 23: **Género**

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Masculino	5	62,50
Femenino	3	37,50
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100,00</b>

Fuente: El autor

Gráfico No 18: **Género**



Fuente: El autor

**Análisis:** Con esta información se puede apreciar que el 62,50% de los funcionarios son de género masculino y el 37,50% son mujeres, debido a que las áreas de I negocio del hotel como jardinería, mantenimiento, restaurante se han dado preferencia a la contratación de personal masculino, a razón de las demandas de esfuerzo físico y exigencias del trabajo.

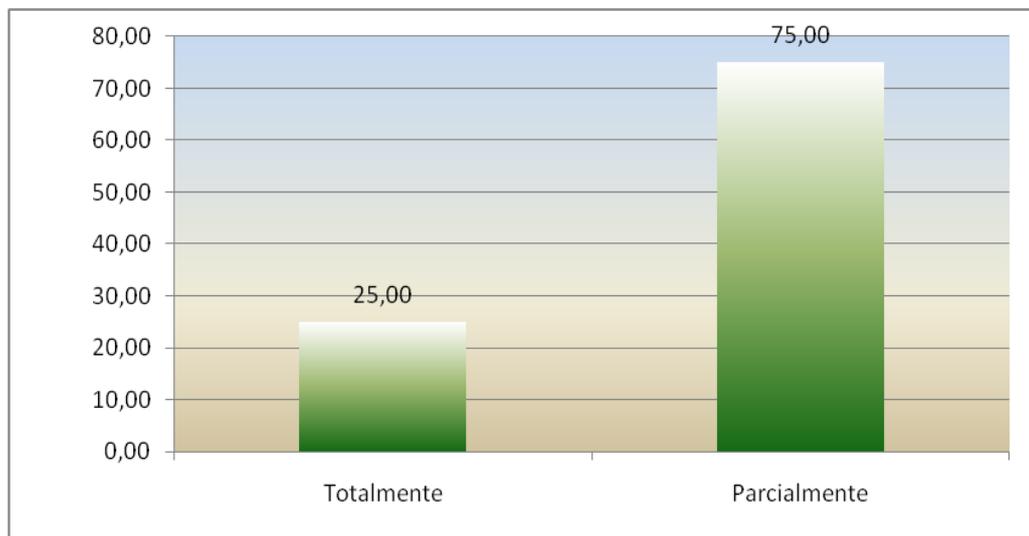
**Pregunta No 6:** ¿Cree Usted que su departamento o área es susceptible de riesgos?

**Cuadro No 24: Nivel en que el área es susceptible de riesgos**

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Totalmente	2	25,00
Parcialmente	6	75,00
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100,00</b>

Fuente: El autor

**Gráfico No 19: Área susceptible de riesgos**



Fuente: El autor

**Análisis:** Esta información refleja el 75% de los jefes de área se encuentran sujetos a un nivel riesgo parcial en el trabajo en función de las labores que desarrolla, por cuanto el mayor tiempo de trabajo debido que las responsabilidades se limitan a controlar y supervisar que las labores encomendadas sean realizada bajo los requerimientos especificados; el 25% de los funcionarios consideran que están expuestos a un riesgo en un nivel alto porque conjuntamente con sus colaboradores deben ejecutar las funciones encargadas, ante ello es importante que existan las políticas adecuadas que permitan minimizar los riesgos y aseguren el bienestar de la organización.

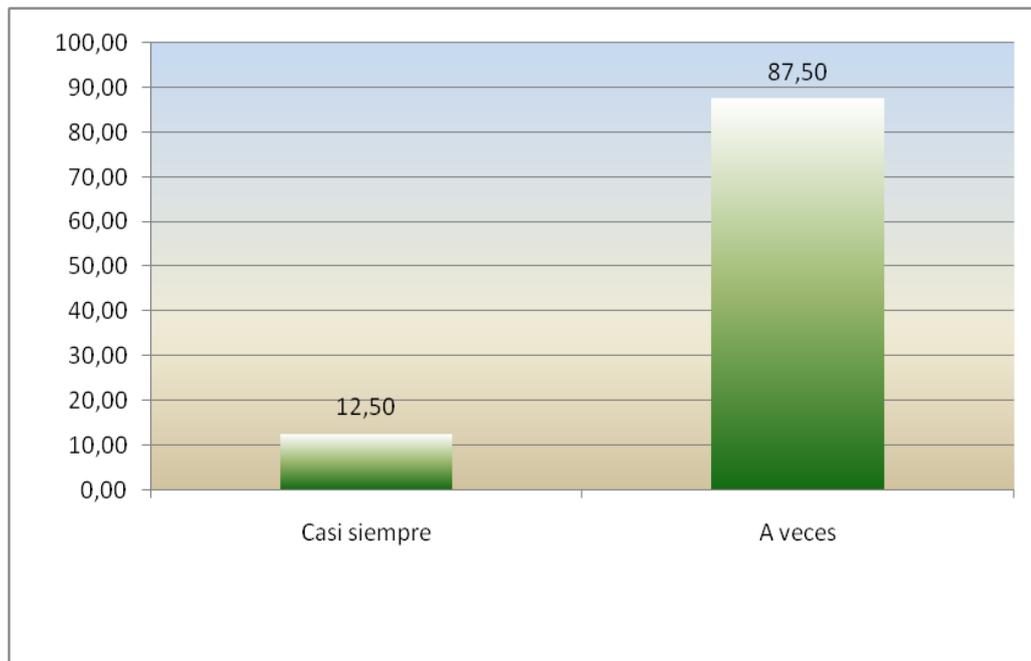
**Pregunta No 7:** ¿Se incluyen medidas de prevención de riesgos dentro del plan operativo anual de la empresa?

**Cuadro No 25: Medidas de prevención dentro del plan operativo**

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Casi siempre	1	12,50
A veces	7	87,50
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100,00</b>

Fuente: El autor

**Gráfico No 20: Medidas de prevención en el plan operativo anual**



Fuente: El autor

**Análisis:** El plan operativo anual de la empresa incluye medidas parciales de prevención de riesgos como lo indica el 87,50% de los funcionarios; el 12,50% mencionan que el POA, incluye riesgos, constatando indicadores que definen el planteamiento de las estrategias y de los recursos financieros necesarios para dominar los riesgos de manera superficial, por lo tanto no se ha generado una visión sobre los efectos que se pueden originar sin el control adecuado de los riesgos en el hotel.

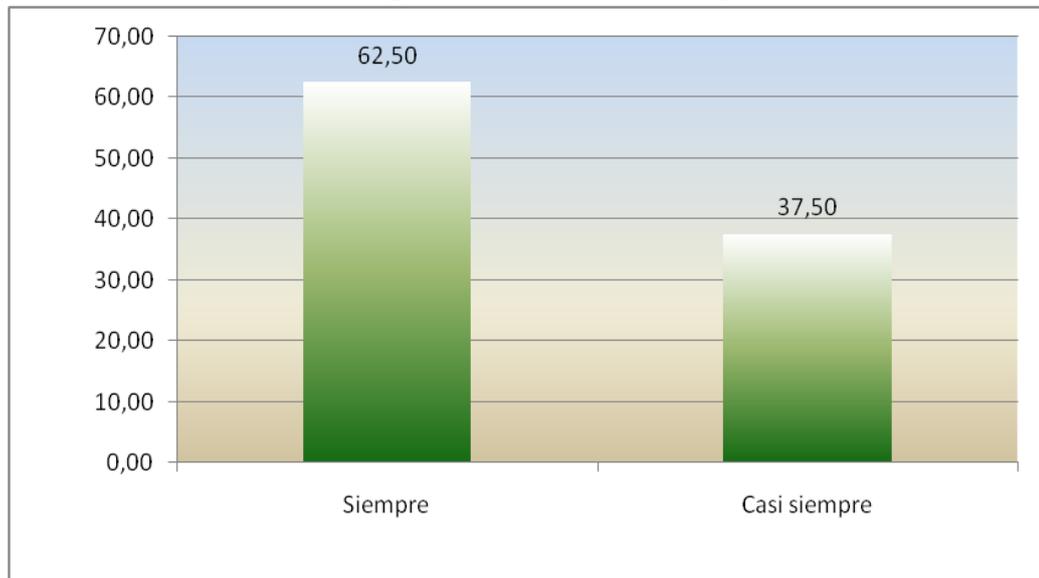
**Pregunta No 8:** ¿Las contingencias afrontadas por la empresa, causan daños o pérdidas de recursos?

**Cuadro No 26: Las contingencias afrontadas han causado pérdidas o daños**

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Siempre	5	62,50
Casi siempre	3	37,50
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: El autor

**Gráfico No 21: Las contingencias han causado pérdidas o daños.**



Fuente: El autor

**Análisis:** El hotel durante el desarrollo de sus actividades a afrontado diversos tipos de eventos de riesgos sean de origen humano o natural, por ello el 62,50% de los funcionarios consideran que dichos riesgos siempre han causado daños de recursos materiales y pérdida de recursos económicos; el 37,50% indican que parcialmente se han originado daños o pérdidas; lo que en conclusión denota que no existen los mecanismos idóneos para evitar o minimizar las consecuencias de los riesgos, elevando los costos de funcionamiento del hotel.

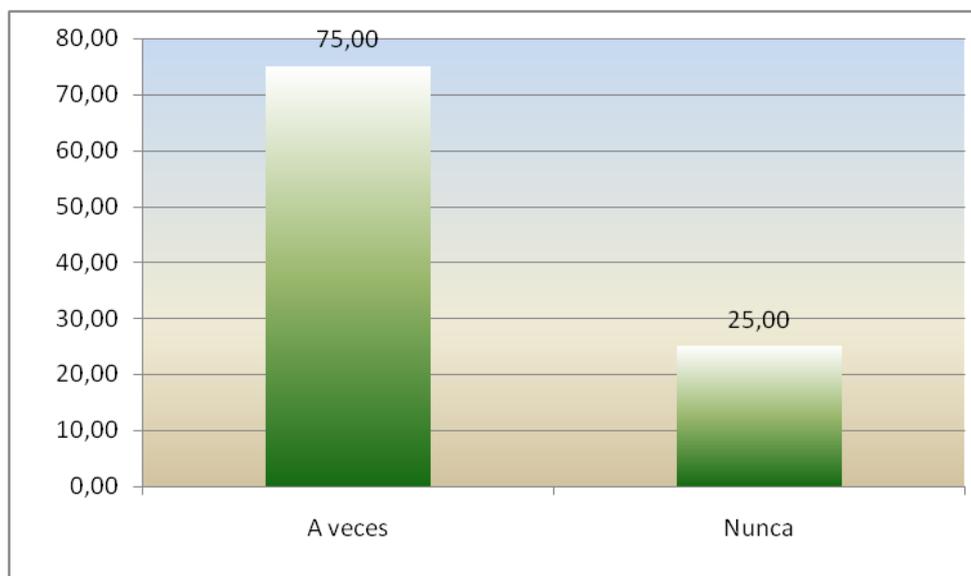
**Pregunta No 9:** ¿Se ha establecido un plan de riesgos para su área?

**Cuadro No 27: Plan de riesgos para el área**

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
A veces	6	75,00
Nunca	2	25,00
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100,00</b>

Fuente: El autor

**Gráfico No 22: Plan de riesgos para el área**



Fuente: El autor

**Análisis:** El 75% de los funcionarios consideran que la prevención de riesgos se estructura de manera parcial en un plan, lo que dificulta contar con las acciones claras para hacer frente a los riesgos que puedan surgir en el desarrollo de sus actividades, limitando la generación de resultados planteados por la dirección; el 25% indican que nunca se ha efectuado un plan de riesgos, lo que plantea la necesidad urgente de definir las estrategias adecuadas para mitigar los efectos de los riesgos, con las consecuentes políticas para la asignación de recursos, todo en función del bienestar de la organización.

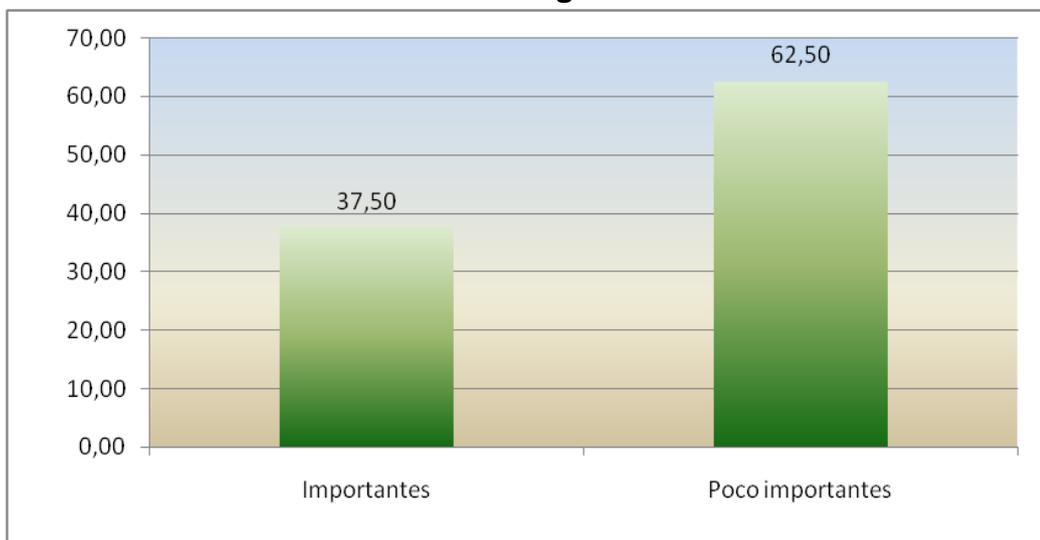
**Pregunta No 10:** ¿Las decisiones tomadas sobre riesgos han sido?

**Cuadro No 28: Cómo se califican a las decisiones tomadas sobre riesgos**

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Importantes	3	37,50
Poco importantes	5	62,50
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100,00</b>

Fuente: El autor

**Gráfico No 23: Decisiones sobre riesgos**



Fuente: El autor

**Análisis:** El 62,50% de los jefes de área consideran que han tenido mayor relevancia las decisiones tomadas sobre riesgos, que en su momento surgieron una vez ocurrido el hecho para solucionarlo de manera superficial sin haber optado por plantear las acciones adecuadas para prevenirlo en un momento dado; el 37,50% indican que han sido importantes porque han logrado actuar sobre los efectos a originarse. Por ello es necesario ir fomentando una administración previsora, que actúa apoyada en los mecanismos adecuados que permitan la consecución de los objetivos que garanticen la obtención de utilidades y minimización de costos.

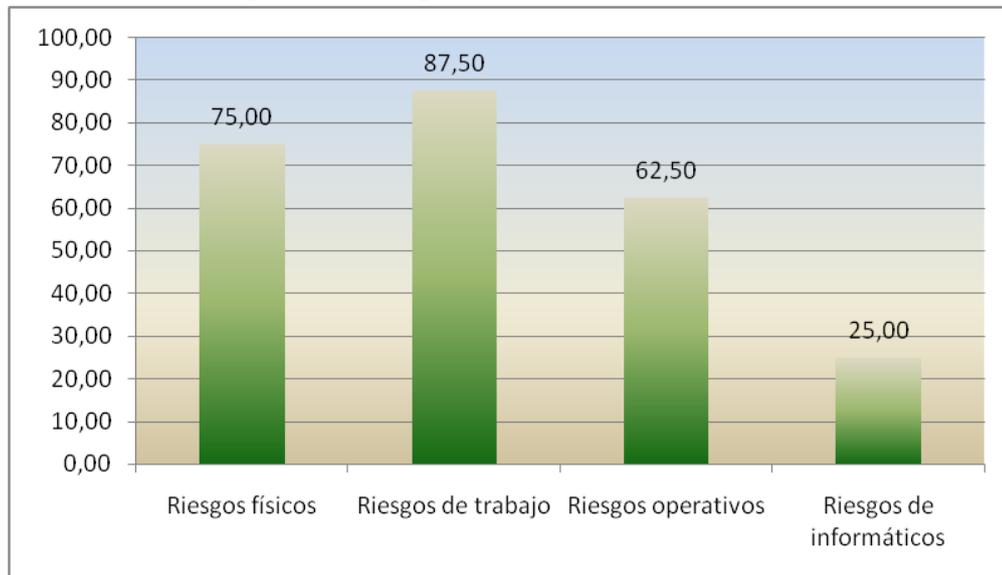
**Pregunta No 11:** ¿A qué tipo de riesgos se ha visto expuesto en el desarrollo de las actividades?

**Cuadro No 29: Tipos de riesgos en el trabajo que desarrolla.**

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Riesgos físicos	6	30
Riesgos de trabajo	7	35
Riesgos operativos	5	25
Riesgos de informáticos	2	10
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,00</b>

Fuente: El autor

**Gráfico No 24: Tipos de riesgos.**



Fuente: El autor

**Análisis:** Los funcionarios por el tipo de actividad que realizan se ven expuestos a diversos riesgos, el 35% advierten asumir riesgos de trabajo; el 30% riesgos físicos sean provocados por lesiones en el sistema músculo esquelético, piel o caídas; el 25% de los funcionarios asumen riesgos operativos originados por errores voluntarios o involuntarios, y en un 10% asumen los riesgos informáticos, por lo que es necesario establecer las normas de seguridad y hacerlas cumplir con el fin de evitar perjuicio a la seguridad física y mental del personal del hotel.

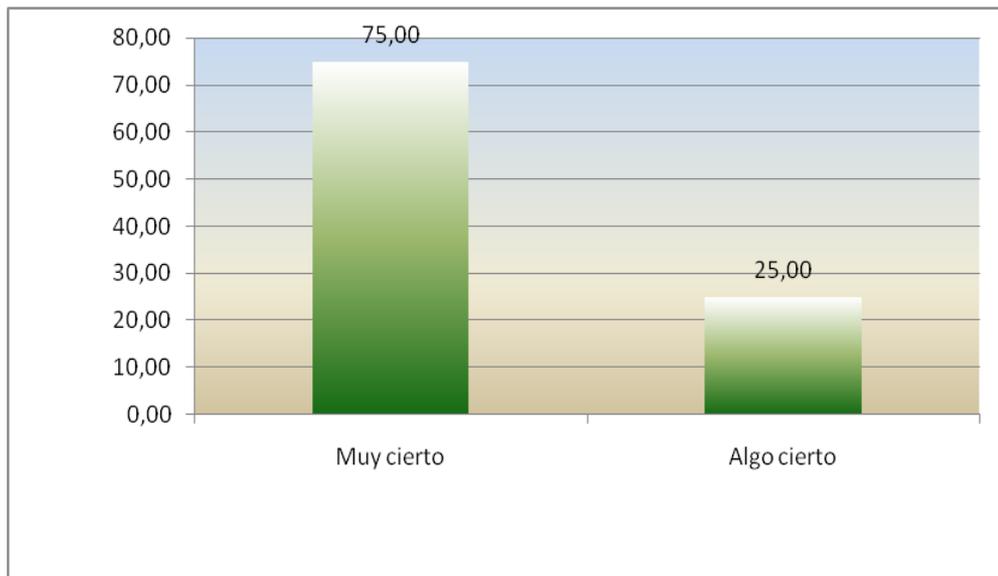
**Pregunta No 12:** ¿Considera Usted que un Sistema de Administración de Riesgos fortalecerá la estructura los procesos administrativos de la Empresa Hotelera "Casamolino Ecuador Cía. Ltda."

**Cuadro No 30: La implementación de un sistema de riesgos fortalecerá la estructura y los procesos del hotel**

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Muy cierto	6	75,00
Algo cierto	2	25,00
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100,00</b>

Fuente: El autor

**Gráfico No 25: Implementación de Sistema de Administración de Riesgos**



Fuente: El autor

**Análisis:** El 75% de los funcionarios afirman que la implementación de un sistema de administración de riesgos es importante porque fortalecerá la estructura y los procesos minimizando debilidades y maximizando fortalezas; el 25% indica que es un elemento que parcialmente mejorará la administración del hotel, siendo necesario que el sistema de administración de riesgos se elaborado de acuerdo a la realidad operativa de cada área, para que su ejecución se cumplida por su facilidad de comprensión y aplicabilidad.

## CUADRO DE RESULTADOS DE ENCUESTA APLICADA A LOS HUÉSPEDES DEL HOTEL "CASAMOLINO ECUADOR CIA LTDA"

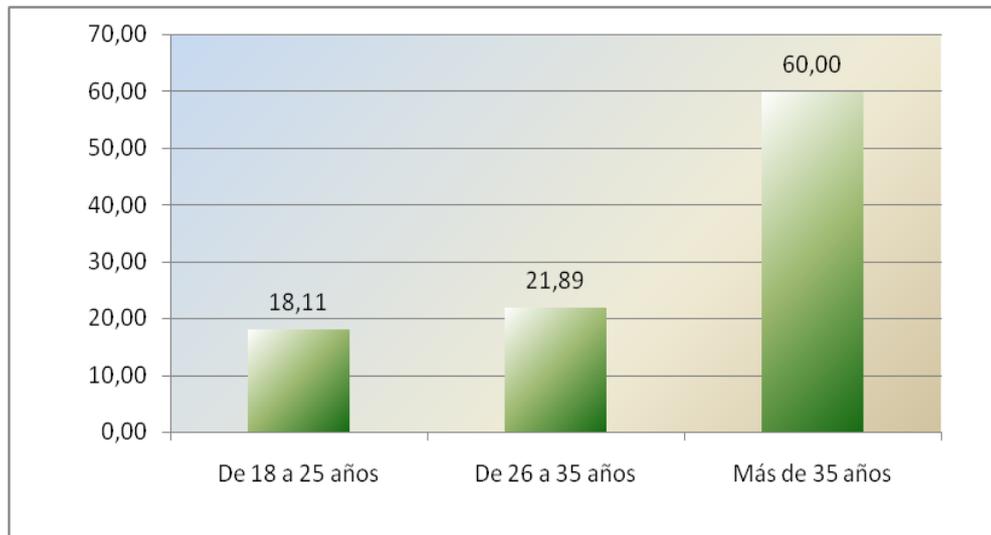
### Pregunta No 1: Edad

Cuadro No 31: Edad de los huéspedes

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
De 18 a 25 años	48	18,11
De 26 a 35 años	58	21,89
Más de 35 años	159	60,00
<b>TOTAL</b>	<b>265</b>	<b>100,00</b>

Fuente: El autor

Gráfico No 26: Edad de los huéspedes



Fuente: El autor

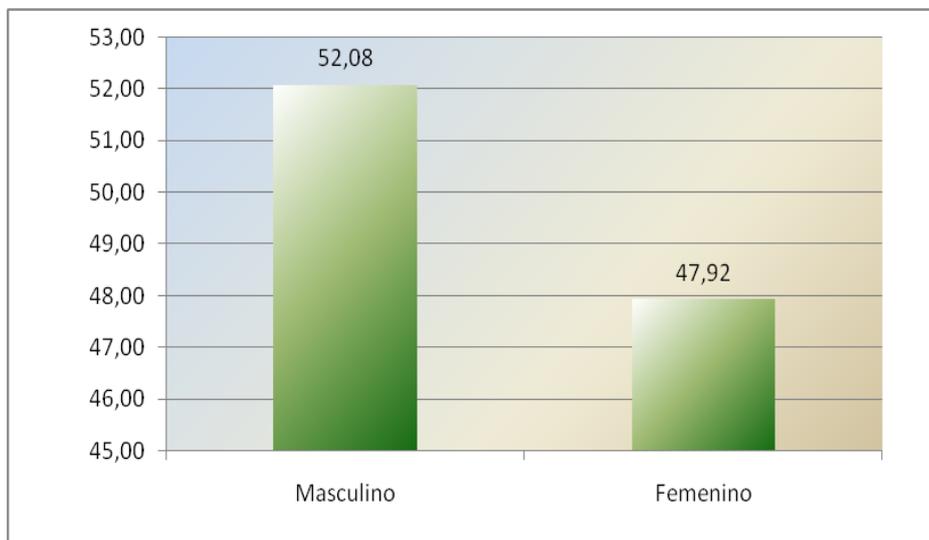
**Análisis:** El 60% de los huéspedes se encuentran en la edad mayor a los 35 años, debido a que por la ubicación del hotel rodeado de un entorno natural y paisajístico es de característica de descanso y como sus visitantes son turistas extranjeros el fin por cual visitan este sector del país es por turismo, descanso y compras; conjuntamente, el 21,89% de los huéspedes están en la edad comprendida entre los 26 a 35 años, que también son visitantes con determinado poder adquisitivo que buscan relax en su viaje; y el 18,11% es un grupo joven que comprende la edad de los 18 a 25 años, muchos de ellos buscan un turismo que ofrezca emociones por ello el hotel ofrece el servicio de excursiones, paseos en bicicleta, cabalgatas.

## Pregunta No 2: Género

Cuadro No 32: **Género**

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Masculino	138	52,08
Femenino	127	47,92
<b>TOTAL</b>	<b>265</b>	<b>100,00</b>

Gráfico No 27: **Género**



Fuente: El autor

**Análisis:** Con esta información se puede apreciar que el 52,08% de los Huéspedes son de género masculino y el 47,92% son mujeres. La cantidad de visitantes es equiparada ya que por lo general se recibe en visita parejas, familias, amigos, y como el fin es distraerse y conocer lugares, por lo general son grupos mixtos y el hotel ofrece los servicios que pueden ser disfrutados por dicho grupos.

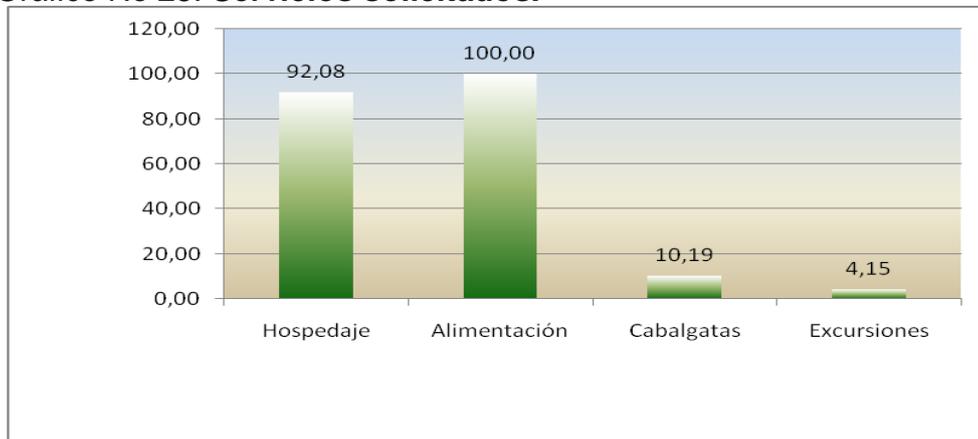
**Pregunta No 3:** ¿Qué servicios ha solicitado Usted en Casamolino Ecuador Cía. Ltda.?

**Cuadro No 33: Servicios solicitados**

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Hospedaje	244	44.61
Alimentación	265	48.44
Cabalgatas	27	4.94
Excursiones	11	2.01
<b>TOTAL</b>	<b>547</b>	<b>100,00</b>

Fuente: El autor

**Gráfico No 28: Servicios solicitados.**



Fuente: El autor

**Análisis:** El hotel posee como objetivo brindar un servicio de calidad y calidez pero adicionalmente ofrece servicios complementarios que permitan la satisfacción y confort del huésped, así el 48.44% de los clientes acceden al servicio de restaurante ya que el cliente no es solo extranjero sino también nacional y el menú ofertado es de un alto contenido nutricional, exquisito y cuya característica principal es ser como de casa; el 44.61% requieren el servicio de alojamiento a quienes se ofrece habitaciones matrimoniales, individuales, dobles, múltiples, con los requerimientos de comodidad necesarios tales como la decoración de la habitación, chimeneas, etc.; el 4.94% de los huéspedes también acceden al servicio de distracción con los caballos del hotel con los cuales pueden hacer paseos por los senderos establecidos para el efecto; y el 2.01% de los huéspedes requieren del servicio de excursiones para las cuales el hotel ofrece las garantías disponibles para su desarrollo. Este aspecto nos permite generar una ventaja competitiva pero adicionalmente se deben plantear las acciones adecuadas para evitar contingencias por las actividades de los huéspedes.

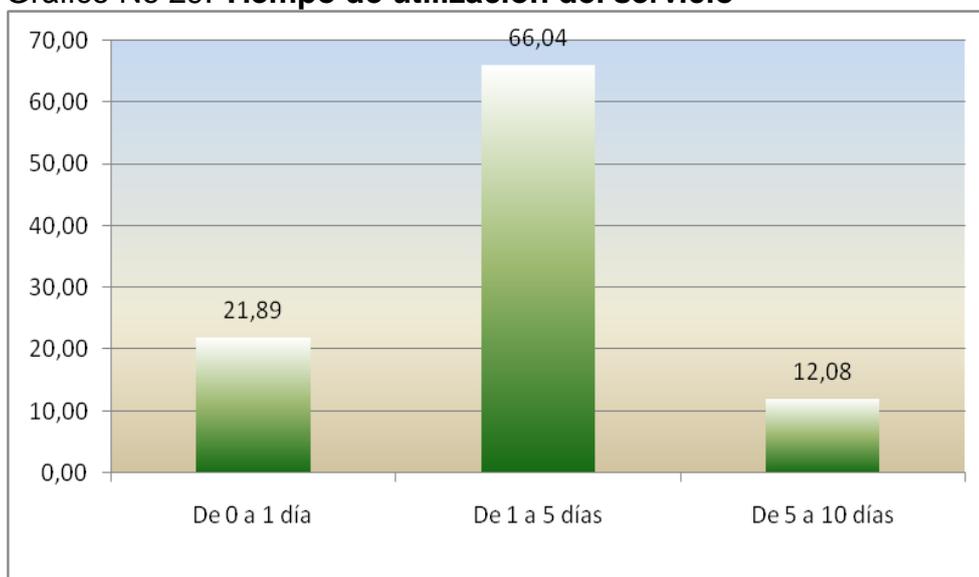
**Pregunta No 4:** ¿Qué tiempo ha tomado Usted nuestro servicio?

**Cuadro No 34: Tiempo de utilización del servicio**

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
De 0 a 1 día	58	21,89
De 1 a 5 días	175	66,04
De 5 a 10 días	32	12,08
<b>TOTAL</b>	<b>265</b>	<b>100,00</b>

Fuente: El autor

**Gráfico No 29: Tiempo de utilización del servicio**



Fuente: El autor

**Análisis:** De la totalidad de huéspedes que ingresan al hotel el 66,04% se permanecen un tiempo comprendido entre 1 y 5 días haciendo uso de la mayoría de servicios que ofrece el hotel; de 0 a 1 día el 21,89% de los clientes se mantienen en el hotel por lo general haciendo uso del servicio de restaurante; y el 12,08% de los huéspedes se mantienen en el hotel por un tiempo comprendido entre 5 y 10 días; estos datos nos permiten definir los lineamientos para mejorar el servicio brindado en un marco de calidad y calidez, con la consideración de que mientras mayor acogida tenga el hotel mayores serán los réditos que el mismo genere.

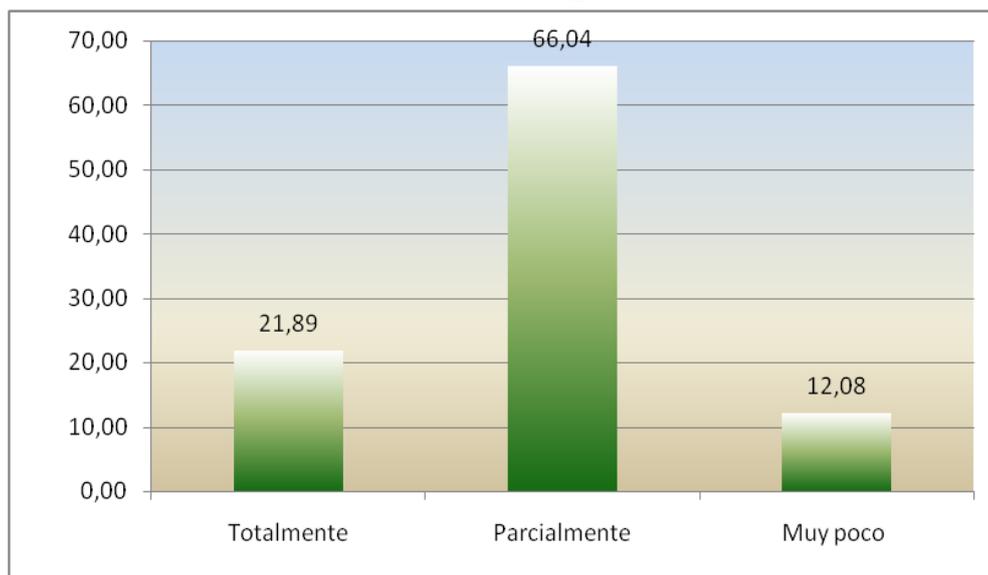
**Pregunta No 5:** ¿Considera usted que existe la información necesaria sobre riesgos que se pueden presentar en el hotel?

**Cuadro No 35: Información sobre riesgos**

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Totalmente	58	21,89
Parcialmente	175	66,04
Muy poco	32	12,08
<b>TOTAL</b>	<b>265</b>	<b>100</b>

Fuente: El autor

**Gráfico No 30: Información sobre riesgos**



Fuente: El autor

**Análisis:** El 66,04% de los huéspedes encuestados consideran que existe parcialmente información sobre los riesgos que pueden suscitarse en el hotel en lo concerniente a sus bienes de valor, bienestar físico por las actividades de campo realizadas, por el uso de las instalaciones; el 21,89% de los clientes considera que si existe la información necesaria en función de los servicios que han solicitado; y el 12,08% de los huéspedes indican que existe muy poca información comparando con otros hoteles que han visitado, lo que eleva el riesgo de que el hotel pierda confiabilidad y por ende mercado, para lo cual es necesario plantear las políticas que permitan cumplir con los requerimientos de seguridad de los huéspedes y clientes.

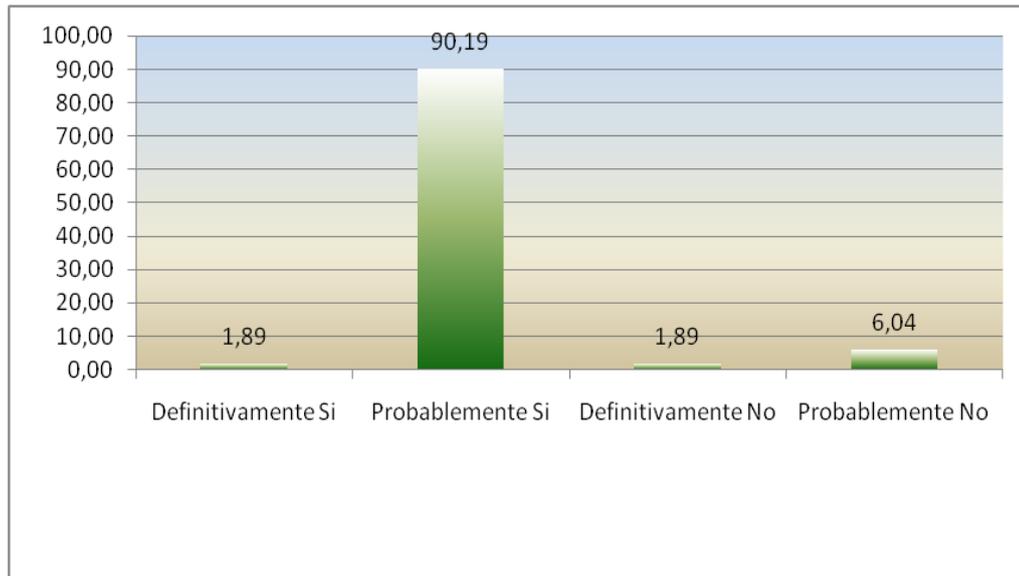
**Pregunta No 6:** ¿Cree usted que nuestras instalaciones son seguras, cómodas y cuentan con los accesos de entrada y salida necesarios?

**Cuadro No 36: Seguridad de las instalaciones del hotel.**

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Definitivamente Si	5	1,89
Probablemente Si	239	90,19
Definitivamente No	5	1,89
Probablemente No	16	6,04
<b>TOTAL</b>	<b>265</b>	<b>100,00</b>

Fuente: El autor

**Gráfico No 31: Seguridad de las instalaciones del hotel.**



Fuente: El autor

**Análisis:** El 90,19% de los huéspedes encuestados consideran que las instalaciones podrían ser cómodas, seguras y de fácil accesibilidad, con los lineamientos necesarios para afrontar cualquier tipo de contingencia, hecho que sería verificado una vez ocurrido determinado evento que perjudique su seguridad; el 6,04% de los huéspedes que probablemente el hotel no cuenta con instalaciones de acuerdo a sus necesidades en relación a los servicios ofrecidos por hoteles competidores tanto nacionales como extranjeros; el 1,89% de los clientes especifica que si existen instalaciones cómodas y seguras en contraste con un porcentaje similar que manifiesta que definitivamente no.

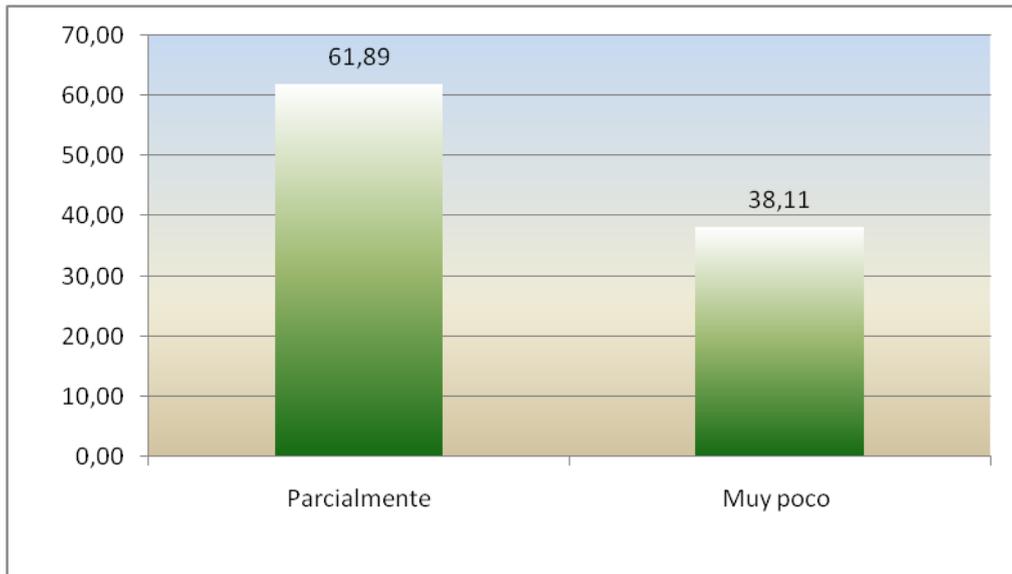
**Pregunta No 7:** ¿Cree Usted que el hotel le brinda las condiciones de seguridad adecuadas para la protección de sus bienes de valor?

**Cuadro No 37: Condiciones de seguridad para los bienes de valor**

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Parcialmente	164	61,89
Muy poco	101	38,11
<b>TOTAL</b>	<b>265</b>	<b>100,00</b>

Fuente: El autor

**Gráfico No 32: Condiciones de seguridad para los bienes de valor**



Fuente: El autor

**Análisis:** El 61,89% de los huéspedes consideran que parcialmente el hotel cuida de sus bienes encargados debido a que perciben que el hotel no tiene procedimientos de seguridad establecidos con su personal de recepción, camareras conllevando a que se origine desconfianza y credibilidad en el servicio y por ende en su personal; el 38,11% indica que el hotel ofrece la una seguridad parcial provocando que los huéspedes limiten su tiempo de permanencia en el hotel, ante ello es necesario analizar los mecanismos de seguridad más adecuados para que el huésped perciba que el hotel se preocupa por su bienestar.

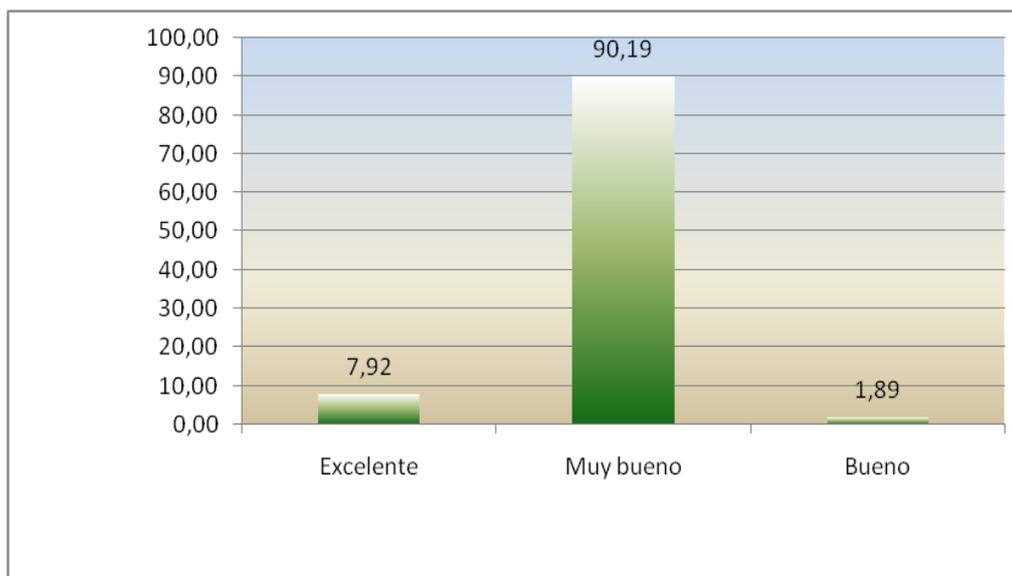
**Pregunta No 8:** ¿Cómo califica al servicio de nuestro hotel?

Cuadro No 38: **Servicio del hotel**

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Excelente	21	7,92
Muy bueno	239	90,19
Bueno	5	1,89
<b>TOTAL</b>	<b>265</b>	<b>100,00</b>

Fuente: El autor

Gráfico No 33: **Servicio del hotel**



Fuente: El autor

**Análisis:** El 90,19% de los huéspedes encuestados consideran que el servicio que brinda el hotel es muy bueno por razones de que el personal se encuentra capacitado primeramente en brindar un servicio de atención con calidad, seguido de la aplicación de los procedimientos más adecuados para satisfacer las diferentes necesidades de los clientes, así también el hotel posee un entorno natural y paisajístico que favorece al descanso del huésped y al desarrollo de las actividades como cabalgatas y excursiones, aspecto que se corrobora como los indica el 7,92% de los clientes que lo califica como excelente; y en un porcentaje reducido lo califican como un servicio bueno.

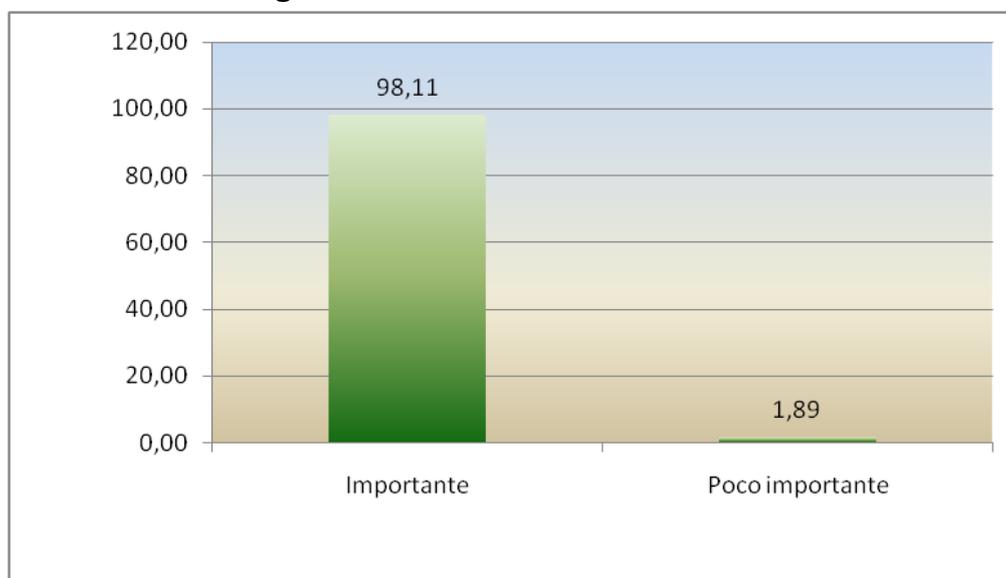
**Pregunta No 9:** ¿Cómo considera Usted la aplicación de un seguro por accidentes a terceros?

Cuadro No 39: **Seguro de accidentes a terceros**

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Importante	260	98,11
Poco importante	5	1,89
<b>TOTAL</b>	<b>265</b>	<b>100,00</b>

Fuente: El autor

Gráfico No 34: **Seguro de accidentes a terceros**



Fuente: El autor

**Análisis:** Por motivo de que el hotel ofrece el servicio de cabalgatas y excursiones, el 98,11% de los encuestados considera que es importante contratar un seguro de accidentes a terceros, debido al nivel de riesgo que ofrecen este tipo de actividades, para reducir indemnizaciones que se puedan originar por la falta de un seguro, lo que conlleva a elevar los costos de funcionamiento del negocio.

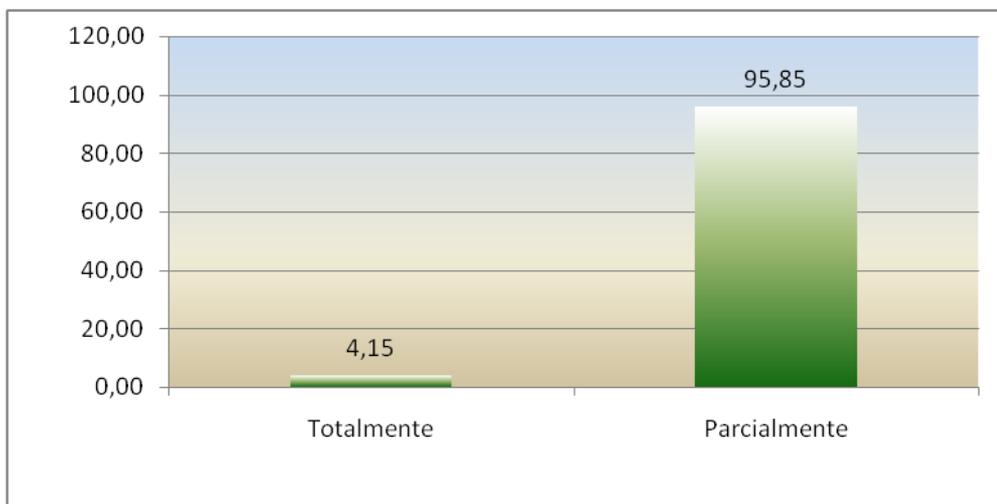
**Pregunta No 10:** ¿Considera Usted que los procesos que se realizan para prestar los servicios son eficientes y de calidad?

**Cuadro No 40: Procesos para prestación de servicios.**

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Totalmente	11	4,15
Parcialmente	254	95,85
<b>TOTAL</b>	<b>265</b>	<b>100,00</b>

Fuente: El autor

**Gráfico No 35: Procesos para prestación de servicios.**



Fuente: El autor

**Análisis:** El 95,85% huéspedes y clientes consideran que en el hotel investigado se cuenta con los procesos necesarios, para brindar un servicio eficiente y de calidad, de acuerdo a las atenciones recibidas, el hotel procura que su personal brinde un servicio acorde a las exigencias del huésped, caso contrario no se originan automáticamente inconformidades y quejas, lo que hace que el cliente busque otras mejores alternativas; el 4,15% manifiesta que el hotel posee definidos claramente los procesos y sus responsables, con el fin de atender satisfactoriamente los requerimientos.

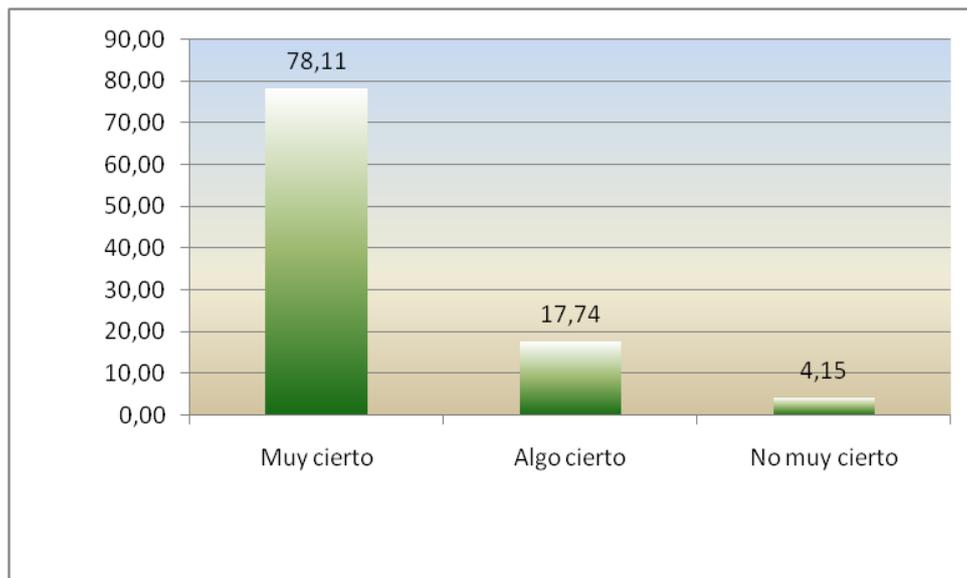
**Pregunta No 11:** ¿Considera Usted que un Sistema de Administración de Riesgos fortalecerá la estructura los procesos administrativos de la Empresa Hotelera "Casamolino Ecuador Cía. Ltda."?

**Cuadro No 41: Implementación de Sistema de Administración de Riesgos**

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Muy cierto	207	78,11
Algo cierto	47	17,74
No muy cierto	11	4,15
<b>TOTAL</b>	<b>265</b>	<b>100,00</b>

Fuente: El autor

**Gráfico No 36: Implementación de Sistema de Administración de Riesgos**



Fuente: El autor

**Análisis:** La implementación de un sistema de administración de riesgos es importante porque fortalecerá la estructura y los procesos minimizando debilidades y maximizando fortalezas, como lo confirma el 78,11% de los huéspedes consultados, que en un 90% son extranjeros quienes han evidenciado los resultados de la administración de riesgos en la empresa hotelera. El 17,74% de los clientes indica que es un elemento que parcialmente mejorará la administración del hotel, siendo necesario que el sistema de administración de riesgos sea elaborado de acuerdo a la realidad de cada empresa, con el fin de cumplir con el objetivo principal que es evitar o minimizar los efectos de los riesgos.

## **ENTREVISTA**

**Dirigida a: Sr. César Arcos**

**Gerente General del Hotel Casamolino Ecuador Cia. Ltda.**

**1.- ¿Cuáles son los lineamientos administrativos y organizacionales que ha planteado en la empresa para afrontar contingencias que afecten el cumplimiento de los objetivos planteados?**

Nuestro objetivo es brindar un servicio que exceda las expectativas de nuestros clientes y/o huéspedes, por lo que es importante trabajar por una gestión integral que posibiliten el cumplimiento de los objetivos empresariales y genera bienestar para los trabajadores; ante ello se han planteado los siguientes aspectos:

- Determinar una estructura organizacional.
- Formular el reglamento de puestos y funciones.

Es necesario considerar que aún debemos trabajar por implementar una gestión en el área de riesgos, que ayude a identificar, tratar y controlar eventos que atenten con la estabilidad de la compañía.

**2.- ¿Cuáles son los riesgos que considera usted afectan al desarrollo de las actividades de la empresa, y que acciones se han planteado frente a los mismos?**

Como toda empresa se enfrenta a diversos tipos de riesgos tales como crisis financieras, cambiantes políticas de Estado, políticas de seguridad, fenómenos naturales, entre otros; por lo que es necesario plantear acciones encaminadas a minimizar los efectos que puedan ocasionar. Así se ha trabajado en la promoción del turismo interno, se

han organizado conferencias para difundir el turismo y nuestro servicio, y se efectúa auditoría interna para controlar desviaciones a la gestión que puedan originarse.

**3.- ¿Considera Usted que la empresa cuenta con la infraestructura y equipos acordes a los requerimientos de sus actividades?**

Como miembro del grupo directivo del hotel puedo garantizar que realizamos los esfuerzos necesarios para proveer a la empresa de una infraestructura que esté acorde a las actividades que se desarrollan y a las exigencias de nuestros clientes; así como también nos preocupamos por contar con equipos y maquinarias actuales que garanticen el desenvolvimiento de las funciones de los trabajadores y primordialmente su seguridad al emplearlas.

**4.- ¿Qué políticas económicas financieras se han adoptada con la finalidad de hacer frente a los continuos cambios de los macro y micro ambientes?**

El hotel busca que los resultados se logren con los menores costos posibles, por lo que se han implementado las siguientes políticas:

- Mantener una auditoría interna constante.
- Tener un control continuo del gasto.
- Se ha contratado asistencia financiera.
- Se ha cambiado a personal no eficiente detectado por una evaluación levantada.
- Disminución del consumo de gas.
- Generar nuestra propia producción en el huerto disponible en el hotel.

- Promover el consumo de nuestros productos para la elaboración del menú del hotel.

**5.- ¿Considera Usted importante levantar la información sobre riesgos a los que está expuesta la empresa?**

Nuestro hotel cuenta el Reglamento de Seguridad Industrial actualizado, mismo que engloba los riesgos más relevantes que se pueden originar y como se debe actuar frente a ellos; pero conjuntamente se requiere una evaluación más profunda de los riesgos internos y externos, a fin de conocer globalmente nuestra realidad y poder actuar a tiempo y asumir los efectos de lo que no totalmente se puede controlar.

**6.- ¿Considera Usted que la implementación de un Sistema de Administración de Riesgos, fortalecerá la estructura y los procesos de la empresa hotelera “Casamolino Ecuador Cia. Ltda.”?**

Considero que es muy oportuno la implementación de un sistema para la gestión de riesgos, porque permite afrontar con resultados óptimos, las contingencias que se pueden generar en el transcurso de las actividades, así como también nos permite fortalecer nuestro sistema de Gestión de la Calidad a razón de nos preocupamos por todos los elementos que conforman una organización.

**Dirigida a: Ing. Elizabeth Chicaiza**

**Contadora General de Casamolino Ecuador Cía. Ltda.**

**1.- ¿Cuáles son los lineamientos administrativos y organizaciones que ha planteado en la empresa para afrontar contingencias que afecten el cumplimiento de los objetivos planteados?**

Como miembro de la organización se trabaja por lograr que las labores encomendadas permitan alcanzar los objetivos planteados; ante ello se ha promovido la formulación de directrices que permitan controlar desviaciones en el desarrollo de tareas concretamente del área a la cual pertenezco, sin embargo es necesario mejorar dichos mecanismos a nivel general de la compañía.

**2.- ¿Cuáles son los riesgos que considera usted afectan al desarrollo de las actividades de la empresa, y que acciones se han planteado frente a los mismos?**

La empresa se ve sujeta a diversas influencias tanto externas como internas, mismas que pueden ser cambios de las políticas de Gobierno, las disposiciones tributarias, cambios en el mercado demandante, inestabilidad política como el presunto golpe de Estado del 30 de septiembre de 2010, las necesidades laborales y económicas de los trabajadores, entre las principales; siendo así que se ha asumido acciones tendientes a minimizar los efectos, como fortalecer las características de nuestro servicio y trabajar continuamente por el mejoramiento de todos los procesos.

Estos han sido los mecanismos optados para minimizar efectos negativos que puedan alterar nuestra estabilidad como empresa.

**3.- ¿Considera Usted que la empresa cuenta con la infraestructura y equipos acordes a los requerimientos de sus actividades?**

El hotel dispone de una infraestructura diseñada de acuerdo a las exigencias del cliente, especialmente extranjero que es nuestro principal mercado; así también con los equipos que posibiliten un trabajo seguro y eficiente.

**4.- ¿Qué políticas económicas financieras se han adoptada con la finalidad de hacer frente a los continuos cambios de los macro y micro ambientes?**

La empresa ha planteado un sinnúmero de acciones que permitan hacer frente a los cambios del entorno, entre las cuales puedo citar:

- Fortalecimiento de la gestión financiera.
- Mayor control en costos y gastos.

**5.- ¿Considera Usted importante levantar la información sobre riesgos a los que está expuesta la empresa?**

El hotel dispone del Reglamento de Seguridad Industrial, pero es necesario conocer a nivel global los riesgos de la organización para poder plantear los controles más acertados.

**6.- ¿Considera Usted que la implementación de un Sistema de Administración de Riesgos, fortalecerá la estructura y los procesos de la empresa hotelera “Casamolino Ecuador Cia. Ltda.”?**

La implementación de un Sistema de Administración de Riesgos, es muy importante a razón de permite tener un escenario controlado ante posibles contingencias que alterarían el desarrollo de las actividades y por ende la consecución de los objetivos definidos y que involucran a directivos, trabajadores y comunidad.

## **OPINIÓN.-**

**De: Ing. Iván Maldonado**

**Auditor Interno de Casamolino Ecuador Cía. Ltda.**

Se debe considerar que sería práctico y aconsejable que el documento resulte compatible con un marco integral de gestión de riesgos que cubra también los objetivos de eficacia y eficiencia de las operaciones y de cumplimiento. En este primer paso, el objetivo será alinear el conjunto de procesos que se llevan a cabo en la entidad relativos con los cinco componentes de control interno del marco de referencia (entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión).

En este sentido, se debe definir el alcance del proyecto, hitos, calendario y recursos; documentar los procesos y procedimientos de nuestra empresa, así como los riesgos que les resulten aplicables y los controles que los mitigan para las distintas localizaciones y unidades de la organización. Se ha de llevar a cabo una evaluación del diseño de los controles, identificar las debilidades en el diseño de los controles mediante su comparación con el marco de referencia y preparar un plan de acción para su corrección, en base al mapa de riesgos priorizados diseñado para la empresa y en un marco de continuo "feedback", se logrará que la dirección tenga una mayor visibilidad sobre la organización, mejorando las capacidades y los controles al tiempo que mantiene un rendimiento óptimo.

## **ANÁLISIS.-**

El Hotel “Casamolino Ecuador Cía. Ltda.”, es una empresa de reconocido prestigio que trabaja constantemente por brindar un servicio de excelencia y con altos estándares de calidad, con el compromiso de satisfacer las demandas de sus directivos, colaboradores, clientes y comunidad.

Del estudio de campo realizado se obtuvo los siguientes resultados. En referencia a los trabajadores en su mayor parte desconocen formalmente de los riesgos a los cuales están expuestos y las medidas que deben tomar para minimizar los efectos causados.

Con respecto a los jefes de área, la realidad es similar a la de los trabajadores, con el aspecto adicional de que son los llamados a vigilar el cumplimiento de las normas de seguridad y quienes al mismo tiempo demandan de una formalización de los procesos, a fin de alcanzar con las metas determinadas.

Los clientes, otro elemento estudiado, demostraron que el hotel brinda un servicio satisfactorio de acuerdo a sus necesidades pero que es necesario que se trabaje por implementar mayores mecanismos que permitan una gestión efectiva de todos los recursos de la empresa.

En relación a las ponencias vertidas por los representantes del área administrativa se definió que existe un firme compromiso por contar con las herramientas más adecuadas para cumplir con los objetivos de productividad, rentabilidad y sociales, teniendo como escenario un mercado globalizado y competitivo.

Por los hechos enunciados y de acuerdo con los criterios y opiniones expresadas por los involucrados en el presente trabajo de investigación,

Se puede concluir que existe una deficiencia en la identificación, tratamiento y monitoreo de los riesgos, por lo que es de imperante importancia implementar mecanismos que conlleven a soluciones factibles de aplicar en función de la realidad organizacional.

## CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ FODA

Cuadro No 42: **Matriz FODA**

<b>ANÁLISIS CONTEXTUAL</b>	<b>FACTORES INTERNOS</b>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● La empresa posee un bajo índice de rotación de personal.</li> <li>● El personal posee experiencia en las diferentes áreas</li> <li>● Capacitación permanente al personal</li> <li>● Buen ambiente de trabajo</li> <li>● Liderazgo y sólido prestigio en el mercado</li> <li>● Infraestructura con altos estándares de calidad y confort para los huéspedes</li> <li>● Diversidad de servicios ofertados a los clientes</li> <li>● El hotel brinda un servicio de calidad y calidez.</li> <li>● Existencia de reglamentos y manuales que regulan el desarrollo de las áreas.</li> <li>● Convenios interinstitucionales con entidades hoteleras del exterior y compañías de turismo nacionales.</li> </ul> <p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Instrucción básica del mayor número del personal.</li> <li>● Alto nivel de riesgo físico en el trabajo</li> <li>● No existen lineamientos claros sobre seguridad e higiene industrial</li> <li>● Incumpliendo con las disposiciones legales de orden laboral y social</li> <li>● Inexistencia de actividades semanales por área.</li> <li>● Carencia de un sistema de administración de riesgos empresariales</li> <li>● Más del 50% del total de riesgos son físicos los que afectan a los trabajadores</li> <li>● Toma de decisiones inadecuada.</li> <li>● Falta de identificación y definición de procesos.</li> </ul>
	<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Amplio segmento de mercado meta</li> <li>● Oportunidad de acceder a las nuevas tendencias tecnológicas</li> <li>● Favorable entorno natural y paisajístico.</li> <li>● Acceso a vías de comunicación moderna (Internet)</li> </ul> <p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Políticas gubernamentales en el ámbito socioeconómico.</li> <li>● La cultura de otras nacionalidades</li> <li>● Disposiciones del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y el Ministerio de Trabajo.</li> </ul>

## CRUCES ESTRATÉGICOS FO, FA, DO, DA

Cuadro No 43: Cruces Estratégicos

		<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>● La empresa posee un bajo índice de rotación de personal.</li> <li>● El personal posee experiencia en las diferentes áreas</li> <li>● Capacitación permanente al personal</li> <li>● Buen ambiente de trabajo</li> <li>● Liderazgo y sólido prestigio en el mercado</li> <li>● Infraestructura con altos estándares de calidad y confort para los huéspedes</li> <li>● Diversidad de servicios ofertados a los clientes</li> <li>● El hotel brinda un servicio de calidad y calidez.</li> <li>● Existencia de reglamentos y manuales que regulan el desarrollo de las áreas.</li> <li>● Convenios interinstitucionales con entidades hoteleras del exterior y compañías de turismo nacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Instrucción básica del mayor número del personal.</li> <li>● Alto nivel de riesgo físico en el trabajo</li> <li>● No existen lineamientos claros sobre seguridad e higiene industrial</li> <li>● Incumpliendo con las disposiciones legales de orden laboral y social</li> <li>● Inexistencia de actividades semanales por área.</li> <li>● Carencia de un sistema de administración de riesgos empresariales</li> <li>● Más del 50% del total de riesgos son físicos los que afectan a los trabajadores</li> <li>● Toma de decisiones inadecuada.</li> <li>● Falta de identificación y definición de procesos.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>CRUCES ESTRATEGICOS FO</b>	<b>CRUCES ESTRATEGICOS DO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Amplio segmento de mercado meta</li> <li>● Oportunidad de acceder a las nuevas tendencias tecnológicas</li> <li>● Favorable entorno natural y paisajístico.</li> <li>● Acceso a vías de comunicación moderna (Internet)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Liderazgo y sólido prestigio alcanzado le permiten tener un posicionamiento en el amplio mercado meta existente</li> <li>◆ La infraestructura con altos estándares de calidad y confort, se ve potenciada con el acceso a las nuevas tendencias tecnológicas.</li> <li>◆ El hotel ofrece una diversidad de servicios de alojamiento y distracción, incide el entorno natural y paisajístico en el cual se encuentra.</li> <li>◆ El hotel brinda un servicio de calidad y calidez, y gracias al acceso a las modernas vías de comunicación como el internet, puede brindar las facilidades necesarias al huésped.</li> <li>◆ Los convenios interinstitucionales con entidades financieras, permiten que la transacción con el mercado meta sea sencilla y, a la par con las necesidades del mismo.</li> <li>◆ La visión y misión del hotel se enfocan claramente a satisfacer las necesidades del mercado meta al cual se dirigen sea este nacional o internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Con el aprovechamiento de los avances y las nuevas tendencias tecnológicas se puede elevar el nivel de conocimiento de los trabajadores.</li> <li>◆ El desarrollo del mercado meta exige oportunidad e innovación.</li> </ul>	
<b>AMENAZAS</b>	<b>CRUCES ESTRATEGICOS FA</b>	<b>CRUCES ESTRATEGICOS DA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Políticas gubernamentales en el ámbito socioeconómico.</li> <li>● La cultura de otras nacionalidades</li> <li>● Disposiciones del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y el Ministerio de Trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ El liderazgo y el sólido prestigio en el mercado permiten satisfacer las necesidades con respecto a las exigencias de la cultura de los diferentes huéspedes.</li> <li>◆ Un servicio con calidad y calidez permite que la cultura de los huéspedes sea resaltada y satisfecha de acuerdo a sus expectativas.</li> <li>◆ Una administración organizada y regulada conlleva a sobrellevar los cambios en las políticas socioeconómicas aplicadas por el Gobierno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Ejecutar adecuadamente las disposiciones legales de los organismos de control para desarrollar un trabajo a cabalidad.</li> <li>◆ Empezar programas de capacitación necesarios para mejorar la satisfacción de las necesidades y requerimientos culturales de los huéspedes.</li> <li>◆ Planificar el desarrollo de las actividades para afrontar los diversos cambios del entorno, como son las políticas socioeconómicas.</li> <li>◆ La implementación de un Sistema de Administración de Riesgos facilita que la empresa trabaje bajo un esquema de previsión, organización, evaluación continua, con el fin de evitar contravenciones con entidades estatales IESS, Ministerio de Trabajo.</li> <li>◆ La identificación de los riesgos físicos, su mitigación y monitoreo prevé escenarios adversos y facilita la toma de estrategias cuando ocurran.</li> </ul>	

## **IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO.-**

Concluido el estudio de campo en el que se aplicó las respectivas técnicas de investigación se logró obtener la información necesaria para establecer que el hotel Casamolino Ecuador Cia. Ltda., carece de un Sistema de Administración de Riesgos, que dirija la toma de decisiones y el accionar de sus colaboradores frente a las diferentes contingencias de orden físico, operativo, financiero que se pueden suscitar en el desarrollo de las diversas funciones, determinando así las siguientes causas:

- Débil gestión administrativa con respecto a los riesgos, sean éstos de trabajo, financieros, legales, operativos, de sistemas, que puedan afectar a la organización y al talento humano.
- Desarrollo de sus actividades sin una planificación definida.
- Limitaciones de presupuesto para ejecutar proyectos de mejora en el campo administrativo, agravado por la capacitación del personal operativo.

A partir de este contexto se pueden definir los siguientes efectos:

- Pérdida de competitividad.
- Las necesidades de orden laboral y personal de los trabajadores no son satisfechas.
- Deficiencia en el servicio que se brinda a los clientes.
- Eventos de riesgos no identificados.
- Carencia de Planes de Contingencia para enfrentar los riesgos.
- Sistema de Administración tradicional con enfoque a riesgos.

Por lo expuesto se considera oportuno y necesario la elaboración e implementación de un **SISTEMA DE ADMINISTRACION DE RIESGOS PARA LA EMPRESA HOTELERA “CASAMOLINO ECUADOR CIA. LTDA”, UBICADA EN SAN PABLO DEL LAGO DEL CANTON OTAVALO.**

## CAPITULO III

### MARCO TEÓRICO

#### EMPRESA: CONCEPTO.-

*ZAPATA, Pedro (2008) dice: “La empresa es todo ente económico cuyo esfuerzo se orienta a ofrecer a los clientes bienes y/o servicios que, al ser vendidos, producirán una renta que beneficia al empresario, a los Estados y a la sociedad en general”*

*BRAVO, Mercedes (2005) dice: “Es una entidad compuesta por capital y trabajo que se dedica a actividades de producción, comercialización y prestación de bienes y/o servicios a la colectividad”.*

La empresa es una organización de personas que realizan una actividad económica cuyo fin es ofrecer bienes y/o servicios a un mercado definido y a la vez producir una renta para beneficio propio y de la colectividad.

#### CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS.-

- Las empresas poseen un sinnúmero de características de acuerdo al origen de su naturaleza, y a continuación se detallan las siguientes
- Es una organización de pocos socios, cuya actividad responde al dinamismo de su o sus propietarios.
- Asocio tres factores de la producción: capital, trabajo y materia prima.
- El capital que se invierte es un activo para su constitución y funcionamiento.
- Su finalidad es la producción de bienes y/o prestación de servicios.

- Su funcionamiento implica que la responsabilidad económica y funcional recae sobre el propietario.

## **TIPOS DE EMPRESAS.-**

La clasificación de las empresas se realiza bajo los siguientes criterios<sup>1</sup>:

### **Según su actividad.-**

a) Agropecuarias.- Son aquellas que se dedican a actividades de agricultura y ganadería, pertenecen al sector primario de la economía.

b) Mineras.- Son aquellas cuyo objetivo es la explotación de recursos del subsuelo.

c) Industriales.- Son aquellas dedicadas a la compra de materias primas para transformarlas en nuevos productos que luego son vendidos al consumidor final.

d) Comerciales.- Son aquellas que se dedican a la compra y venta de productos, sin transformar o cambiar las características iniciales del mismo.

e) Servicios.- Son aquellos cuya actividad económica es vender servicios o capacidad profesional.

### **Según el número de socios.-**

a) De un solo socio o empresa unipersonal.- Son empresas de propiedad de una persona natural o jurídica, la responsabilidad del propietario está limitada al valor de los bienes aportados, el respaldo de la empresa es el aporte del propietario; la razón social debe estar seguida de la expresión “empresa unipersonal E.U.”.

b) De varios socios.- Son empresas compuestas por dos o más socios, y se clasifican en:

---

<sup>1</sup>Tomado del libro Contabilidad General de Díaz Hernando, 2001.

- Sociedad colectiva.- Es aquella formada por dos o más personas llamadas socios colectivos, que administran la empresa y responden ante otras personas, en forma personal, ilimitada y solidariamente. La razón social contiene los apellidos de los socios o algunos de ellos, y se adiciona las expresiones, compañía, hermanos e hijos.
- Sociedad limitada.- Son empresas conformadas por no menos de dos y no más de veinte y cinco socios. La razón social puede contener el objeto de la empresa p el nombre y apellido o el solo apellido de una o más personas naturales y se adiciona las expresiones, compañía, hermanos e hijos, y en cada caso deberá seguir la palabra limitada.
- Sociedad comanditaria.- Es aquella formada por socios gestores que la administran y otros que no, socios comanditarios. Los primeros responden con los bienes de ésta y con sus bienes particulares, y los gestores que no administran responden ante terceros por el aporte efectuado a la sociedad. Este tipo de sociedad se clasifica en:
  - Comandita por acciones.- Requiere socios gestores y un mínimo de cinco socios comanditarios. La razón social se forma con el nombre completo o el apellido de uno o más socios gestores, agregando la expresión “y compañía” seguida de las palabras “sociedad comanditaria por acciones S.C.A.”.
  - Comandita simple.- La razón social se forma con el nombre completo o apellido de uno o más socios gestores y se adiciona la expresión “y compañía S. en C.”.
- Sociedad anónima.- Es aquella personal jurídica creada por el aporte de los fondos de los accionistas, quienes serán responsables hasta por las sumas de los aportes efectuados, respectivos. Para su constitución se requiere de un mínimo de

cinco socios o accionistas. La razón social contiene el objeto de la empresa, seguida de las palabras “sociedad anónima S.A.”.

- **Sociedades comerciales.-** Son aquellas empresas que surgen por un acuerdo entre dos o más personas que se obligan a hacer aportes en dinero, en trabajo o en especie, para realizar un proyecto empresarial con el fin de generar utilidades y distribuir las entre los socios.

### **Según el aporte de capital.-**

a) **Empresa privada.-** Son aquellas en que los particulares invierten capital con el fin de obtener ganancias, considerando los riesgos y el mercado al cual se dirige la producción.

b) **Empresa pública.-** Es aquella que se forma con el aporte de capital público o estatal, debido a la necesidad de intervención del Estado en la economía con el objeto de satisfacer las necesidades sociales e impulsar el desarrollo económico.

c) **Empresas mixtas.-** Son aquellas que se forman con la fusión de capital público y privado; en algunos casos el capital público puede ser mayoritario.

### **Según el tamaño.-**

a) **Talleres artesanales.-** Se caracterizan por tener labor manual con no más de veinte operarios y un capital fijo mínimo.

b) **Microempresas.-** Son aquellas que emplean hasta diez trabajadores y un capital fijo (descontando edificio y terreno), es administrado directamente por su propietario.

c) **Pequeña empresa.-** Está conformada esta con veinte trabajadores.

d) Mediana empresa.- Está conformada de cincuenta a noventa y nueve trabajadores y un capital fijo que no debe sobrepasar a \$100.000.

e) Grande empresa.- Están conformada con más de cien trabajadores y \$120.000 en activos fijos.

### **EMPRESAS HOTELERAS.-**

*MESTRES, Juan (2003) dice: “Son todos aquellos establecimientos que se dedican profesionalmente y habitualmente a proporcionar alojamiento a las personas, mediante precio, con o sin servicios de carácter complementario”.*

La hotelería es la industria que se ocupa de proporcionar a los clientes alojamiento, alimentación, y otros servicios complementarios, mediante el pago de un valor económico.

### **CARACTERISTICAS DE LAS EMPRESAS HOTELERAS.-**

La empresa hotelera posee las siguientes características:

- Pertenece al sector de servicios.
- Conlleva a un encuentro inmediato entre el empresario y el cliente.
- Requiere de innovaciones permanentes en relación a las necesidades y preferencias de los clientes, así como de las aspiraciones de los empleados y de la producción en sí.
- Tiene una influencia directa derivada de la situación económica, política y social.
- El control de calidad se produce posterior (ex post) a la prestación del servicio.
- Algunos servicios internos del hotel generan una venta indirecta

- En el concepto hotel se pueden distinguir tres tipos de negocios:
  - a) Empresa de prestación de servicios (alojamiento)
  - b) Empresa transformadora (cocina)
  - c) Empresa comercial (bar)
- El producto hotelero tiene carácter “consumible” y “no almacenable”.
- El servicio se encuentra fundamentado en el ser humano.
- El empresario de un hotel debe planear la dirección en función de los factores internos y externos.
- La permanencia en las operaciones durante las 24 horas sin interrupción afecta directamente a la nómina de la empresa.
- Los imponderables dificultan una previsión de los servicios a prestar.

### **CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS HOTELERAS.-**

Los establecimientos hoteleros se clasifican en los siguientes grupos:

#### **Grupo primero: Hoteles**

- a) Hoteles.- Son aquellos que facilitan alojamiento con o sin servicios complementarios.
- b) Hoteles – apartamentos.- Son aquellos que por su estructura y servicios disponen de las instalaciones para la conservación. Elaboración y consumo de alimentos dentro de la unidad de alojamiento.
- c) Moteles.- Son aquellos situados en las proximidades de las carreteras que facilitan el alojamiento en departamentos con garaje y entrada independiente para estancias de corta duración.

## **Grupo segundo: Pensiones**

La categoría de los establecimientos hoteleros se identifica por estrellas, los hoteles se ordenan en cinco categorías y las pensiones en dos.

La determinación de la categoría obedece al cumplimiento de determinados requisitos, tales como instalaciones, comunicaciones, zonas de clientes, servicios generales y zona de personal, y para ello es necesario el planteamiento de una política de captación de clientela, estacionalidad y estrategias a mediano y largo plazo.

Independientemente de la categoría, los hoteles pueden identificarse en base a su actividad; playa, balneario, montaña, ciudad, etc.

Se considera sector extra hotelero a los alojamientos turísticos que proporcionan habitación o residencia a las personas, mediante precio, en épocas, zonas o situaciones turísticas, tales como: campamentos, apartamentos turísticos, fondas, casas de huéspedes, viviendas turísticas vacacionales.

### **SISTEMAS: CONCEPTO.-**

*CHIAVENATO, Idalberto (2006), dice: “La palabra sistema denota un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes o un grupo de unidades combinadas que forma un todo organizado. Sistema es un conjunto o combinaciones de cosas o partes formando un todo unitario”.*

*WIKIPEDIA (2010), dice: “Un sistema es un conjunto de partes o elementos organizadas y relacionadas, que interactúan entre sí, para llegar a un mismo objetivo. Los sistemas reciben (entrada) datos, energía o materia del ambiente y tienen como resultado que proveen (salida) información, energía o materia”.*

Un sistema es un conjunto de elementos interdependientes y organizados, compuesto por entradas, procesos y salidas,

para formar un todo complejo y unitario orientado hacia una finalidad.

### **CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS.-**

Los sistemas presentan las siguientes características:

- Todo sistema tiene propósitos u objetivos a alcanzar.
- Todo sistema tiene una naturaleza orgánica, por la cual una acción que produzca cambio en una de las unidades afectará a las demás debido a la relación existente entre ellas.
- Entropía, que es la tendencia que los sistemas tienen al desgaste, a la desintegración, para el relajamiento de los estándares y para un aumento de la aleatoriedad. A medida que la entropía aumenta, los sistemas se descomponen en estados más simples.
- Homeostasis, que es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienen una tendencia adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del medio ambiente
- Los sistemas pueden operar simultáneamente en serie o en paralelo; los sistemas existen en un medio y son condicionados por él.

### **TIPOS DE SISTEMAS.-**

Los tipos de sistemas son:

- **Por el grado de interacción con otros sistemas:**
  - a) Sistemas abiertos.- Son aquellos que mantienen relaciones de intercambio con el ambiente por medio de innumerables entradas y salidas.

b) Sistemas cerrados.- Son aquellos que no mantiene relaciones de intercambio con el ambiente, son herméticos a cualquier influencia.

➤ **Por su composición material y objetiva:**

a) Abstractos.- Son aquellos que se componen de conceptos, filosofías, planes, hipótesis e ideas.

b) Concretos.- Son aquellos que se componen de objetos y cosas reales. Pueden describirse en términos cuantitativos de desempeño.

➤ **Por su capacidad de respuesta:**

- Activo.- Es aquel que estimula al otro para que funcione.
- Pasivo.- Es aquel que al mismo tiempo es un sistema abstracto, como por ejemplo las matemáticas.
- Reactivo.- Es aquel que funciona es respuesta al estímulo de otro.

➤ **Por su movilidad interna.-**

- Estático.- Es aquel que no ha presentado cambios.
- Dinámico.- Es aquel que mantiene relaciones permanentes con el ambiente. No está inmóvil.
- Homeostático.- Es aquel que siempre está en equilibrio, actúa solo, se autocorriga y auto regula.
- Probabilístico.- Es aquel que tiene incertidumbre sobre su futuro.

- Por la predeterminación de su funcionamiento:
  - Determinístico.- Es aquel que se caracteriza porque su funcionamiento se predice con certeza.
  - Dependiente.- Es aquel cuyo funcionamiento está en relación de otro y su medio. Su posibilidad de autocontrolarse y autodirigirse es nula y sus metas están determinadas por el exterior.
  - Interdependiente.- Es aquel cuyo funcionamiento está regido por sí mismo.

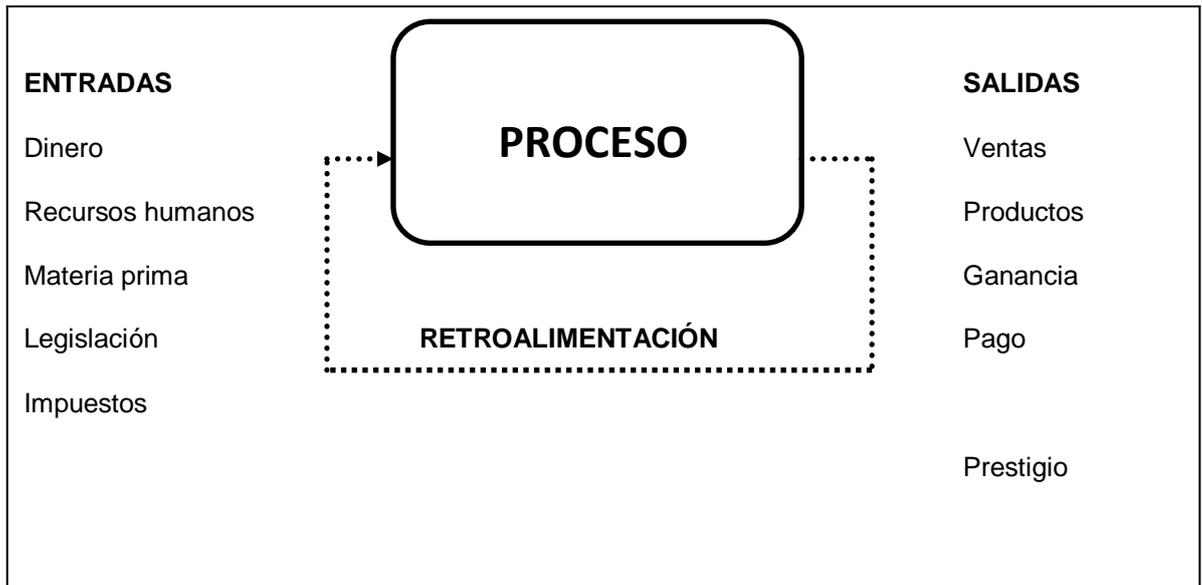
### **ELEMENTOS DE LOS SISTEMAS.-**

El sistema está compuesto por cuatro elementos interrelacionados entre sí, los cuales son:

- Insumos o entradas (input).- Es la fuerza de partida del sistema que provee material, energía o información para la operación del mismo.
- Proceso.- Es la transformación de los insumos de acuerdo con métodos propios de la tecnología del sistema.
- Producto o salidas (output).- Es la consecuencia de la reunión de elementos y relaciones del sistema.
- Retroalimentación (feedback).- Es la función del sistema que compara la salida con un criterio previamente establecido.

Es importante considerar también al elemento **ambiente**, que es el medio que envuelve externamente al sistema, en una constante interacción.

Gráfico No 37: **Elementos de un sistema**



Fuente: Tomado del libro de Sergio Hernández y Rodríguez, Administración: Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia, México, 2002, Página101.

### **LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA.-**

Una organización es un sistema socio-técnico incluido en otro más amplio que es la sociedad con la que interactúa influyéndose mutuamente. También puede ser definida como un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de valores comunes.

### **Subsistemas que forman la Empresa:**

a) Subsistema psicosocial.- Compuesto por individuos y grupos en interacción; formado por la conducta individual y la motivación, las relaciones del status y del papel, dinámica de grupos y los sistemas de influencia.

b) Subsistema técnico.- Se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de tareas, incluyendo las técnicas usadas para la transformación de insumos en productos.

c) Subsistema administrativo.- Relaciona a la organización con su medio y establece los objetivos, desarrolla planes de integración, estrategia y operación, mediante el diseño de la estructura y el establecimiento de los procesos de control.

El enfoque sistémico de la empresa y las organizaciones sociales son de vital importancia, ya que permite evaluar, diagnosticar a la empresa en sus insumos, procesos y productos; medir su productividad en relación con el consumo de insumos y el producto logrado, saber cuándo se debe dar mayor valor agregados y finalmente poder obtener una mayor utilidad.

## **ADMINISTRACION DE RIESGOS.-**

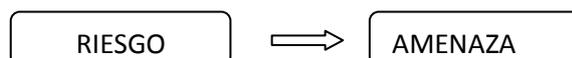
### **CONCEPTO DE RIESGO.-**

Gráfico No 38: **Concepto**



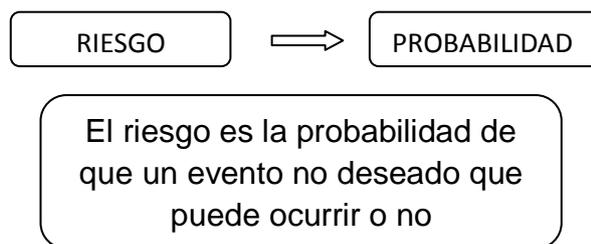
El riesgo es un evento no deseado que puede ocurrir o no

Gráfico No 39: **Concepto**



El riesgo es la causa de que un evento no deseado puede ocurrir o no

Gráfico No 40: **Concepto**



Para efectos del presente trabajo, se va a considerar al riesgo como toda posibilidad de un evento que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y afectar el logro de sus objetivos,

El concepto de riesgo debe tener una mirada holística, desde sus causas hasta sus consecuencias (impactos, daños, perjuicios).

### **CLASIFICACIÓN DE LOS RIESGOS.-**

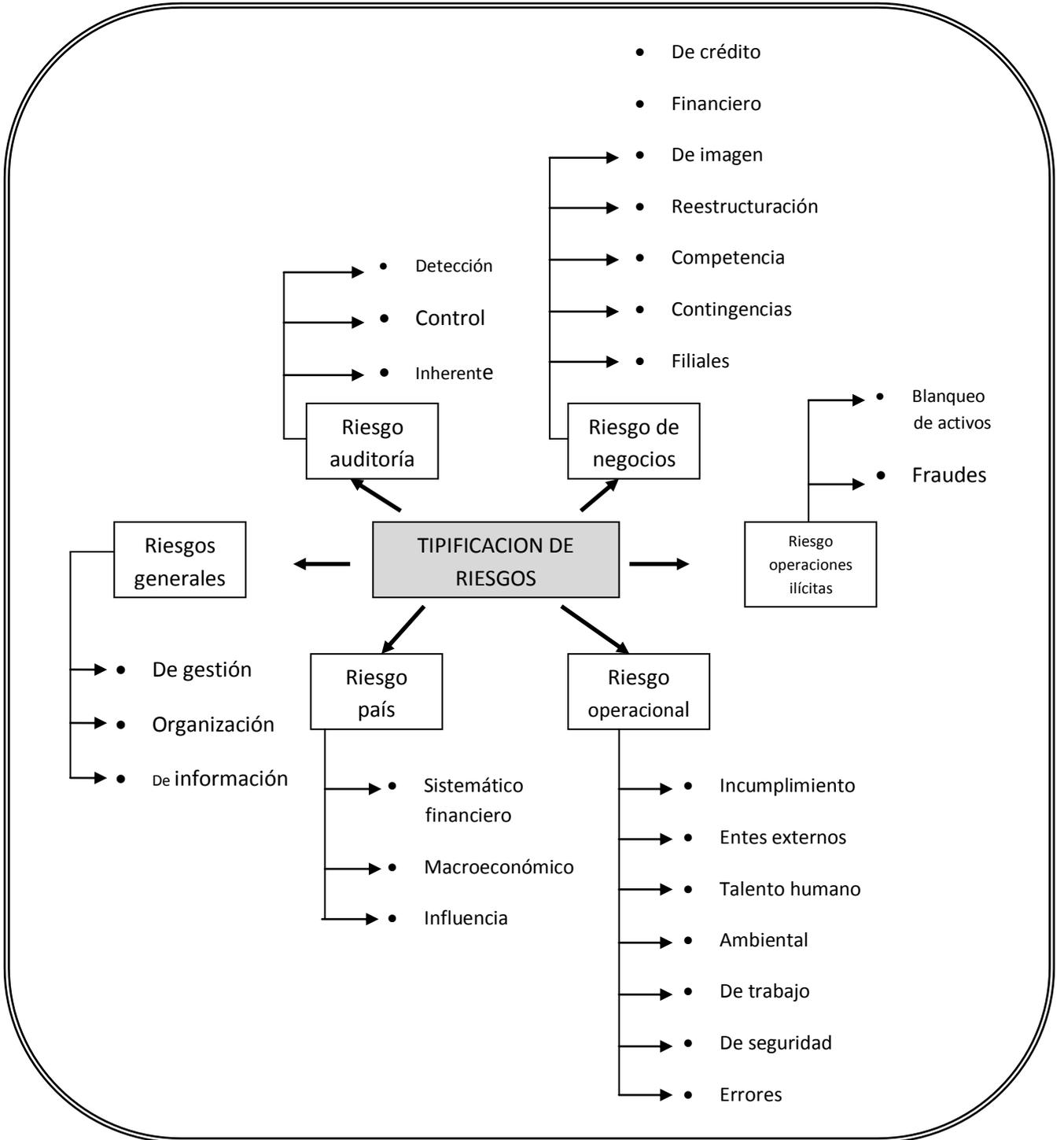
Los riesgos se clasifican en:

- *Riesgo Estratégico.-* Se enfoca a asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la clara definición de políticas, diseño y conceptualización de la entidad por parte de la alta gerencia.
- Riesgo país.- Inflación, recesión, impuestos.
- Riesgo de crédito.- Tasas de interés altas, desconfianza en el mercado, regulaciones estrictas, corrupción.
- Riesgo de imagen.- Fusiones, reestructuraciones.
- Riesgo competitivo.- Calidad, precio, competidores, productos sustitutos, servicio.

- Riesgo regulatorio.- Impuestos, aranceles, control de precios.
- Riesgos de liquidez.- Financiaciones, exceso de activo improductivos, inversiones inoficiosas.
- Riesgos de desastres naturales.- Incendios, terremotos, huracanes, inundaciones.
- Riesgo fiduciario.- Inversiones a la baja.
- Riesgo interbancario.- Intervención del gobierno, desencajes, colocaciones a largo plazo y captaciones a corto plazo.
- Riesgo de intervención estatal.- Por desencajes, por colocaciones sin análisis, corrupción.
- *Riesgos Operativos:* Comprende los riesgos relacionados tanto con la parte operativa como técnica de la entidad, incluye riesgos provenientes de deficiencias en los sistemas de información, en la definición de los procesos, en la estructura de la entidad, la desarticulación entre dependencias, lo cual conduce a ineficiencias, oportunidades de corrupción e incumplimiento de los compromisos institucionales. Por ejemplo proveedores, maquinaria, calidad, producción.
- *Riesgos Financieros:* Se relacionan con el manejo de los recursos que incluye, la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes. De la eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos, así como su interacción con las demás áreas dependerá en gran parte el éxito o fracaso.

- *Riesgos de Cumplimiento:* Se asocian con la capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general con su compromiso ante la comunidad.
  - Riesgos de Auditoría.- Inherente, control y detección.
  - Riesgos de operaciones ilícitas.- Lavado de activos, fraudes.
  - Riesgos laborales.- Contratación de personal.
  
- *Riesgos de Tecnología:* Se asocian con la capacidad de la Entidad para que la tecnología disponible satisfaga las necesidades actuales y futuras de la entidad y soporte el cumplimiento de la misión.

Gráfico No 41: TIPOS DE RIESGOS



Fuente: Tomado del libro de Rodrigo Estupiñán, Administración de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna, Colombia, 2008, Página 103

## **SISTEMA DE ADMINISTRACION DE RIESGOS.-**

*MONTAÑO, Josefina (1995) dice: “La administración de riesgos consiste en prever las posibles pérdidas a las que está expuesta la organización para garantizar su supervivencia”.*

El Control Interno es un sistema compuesto por tres subsistemas como son el estratégico, de gestión y de evaluación; así la Administración de Riesgos se enmarca en el subsistema de control estratégico y se refiere al conjunto de elementos de control que al interrelacionarse, permite evaluar aquellos eventos negativos tanto internos como externos, que pueden afectar o impedir el logro de los objetivos, y a la vez identificar las oportunidades que permitan un mejor cumplimiento de la misión de la empresa.

La Administración de Riesgos permite reconocer la presencia de riesgos en todos los procesos, al mismo tiempo que facilita la identificación y administración de los mismos, proporcionando las herramientas necesarias que permitan el manejo de los eventos que puedan afectar negativamente el logro de los objetivos planteados.

Administración de riesgos es un método lógico y sistemático de establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos asociados con una actividad, función o proceso de una forma que permita a las organizaciones minimizar pérdidas y maximizar oportunidades. Administración de riesgos es tanto identificar oportunidades como evitar o mitigar pérdidas.

### **OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DE RIESGOS.-**

- Generar una visión estratégica acerca de la administración y evaluación de riesgos, consolidado en un Ambiente de Control adecuado a la empresa

- Es de carácter estratégico porque fija la orientación clara y planeada de la gestión dando las bases para el adecuado desarrollo de las Actividades de Control.
- Proteger los recursos de la empresa, resguardándolos contra la materialización de los riesgos.
- Introducir dentro de los procesos y procedimientos las acciones de mitigación resultado de la administración del riesgo.
- Involucrar y comprometer a todos los servidores de cualquier entidad, en la búsqueda de acciones encaminadas a prevenir y administrar los riesgos.
- Propender porque cada entidad interactúe con otras, para fortalecer su desarrollo y mantener la buena imagen y las buenas relaciones.
- Asegurar el cumplimiento de normas, leyes y regulaciones.

### **ELEMENTOS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.-**

La administración de riesgos es parte constitutiva de las buenas prácticas gerenciales, su implementación posibilita la mejora continua en el proceso de toma de decisiones.

*Para ello se integran cinco elementos:*

**Contexto Estratégico.-** Permite establecer el lineamiento estratégico mediante el análisis de los factores internos y externos que generan posibles situaciones de riesgo y que afecten el cumplimiento de los objetivos, misión y visión de la empresa.

- **Factores externos.**- Entre estas condicionantes están:
  - Económicos
  - Sociales
  - Culturales
  - Laborales
  - Tecnológicos
  - Ecológicos
  - Políticos
  - Legales
  - Competitivos
  - Geográficos
- **Factores internos.**- Entre los aspectos internos están:
  - Capacidad directiva
  - Capacidad tecnológica
  - Capacidad del talento humano
  - Capacidad competitiva
  - Capacidad financiera

Para el análisis del contexto estratégico se pueden considerar los siguientes documentos:

- ❖ Planes de desarrollo
- ❖ Informes de auditorías

❖ Marco legal y normativo.

- a) **Identificación de Riesgos.**- Permite conocer los eventos que estén y no bajo control de la empresa estableciendo las causas (factores internos o externos) y efectos de las situaciones de riesgo.

*Para los posibles eventos, se deben plantear las siguientes interrogantes:*

- a) *¿Qué puede ocurrir?*
- b) *¿Cómo puede suceder?*
- c) *¿Quién puede generarlo?*
- d) *¿Por qué se puede presentar?*
- e) *¿Cuándo puede ocurrir?*
- f) *¿Qué consecuencias traería su ocurrencia?*

*Una vez efectuadas estas preguntas se puede determinar el agente generador que se conceptualiza como el sujeto u objeto que puede originar un riesgo, pudiendo ser personas, materiales, equipos, instalaciones, entorno.*

*Finalmente, se definen los efectos en:*

- Humanos
- Legales
- Infraestructura
- Imagen
- Económicos
- Ambientales

- Información
- Operacional
- Mercado
- Cultural

b) **Análisis de Riesgos.**- Permite establecer probabilidad de ocurrencia de eventos positivos o negativos y el impacto de sus consecuencias, calificándolos y evaluándolos a fin de determinar la capacidad de la empresa para su aceptación y manejo.

Para comprender esta etapa del sistema de administración de riesgos, se debe considerar los siguientes conceptos:

- *La probabilidad es la medida para estimar la posibilidad de que ocurra un evento. Se la puede calificar en tres categorías:*
  - ✓ *Baja = 1 Puede ocurrir solo en circunstancias excepcional (Una vez al año).*
  - ✓ *Media = 2 Es posible que ocurra algunas veces (De 1 a 5 veces en el año).*
  - ✓ *Alta= 3 Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias (Más de 8 veces al año).*
- *El impacto es la medida de los efectos que puede ocasionar a la empresa la materialización del riesgo. Se lo puede calificar en tres categorías:*

- ✓ *Leve = 5 Pérdidas insignificantes, menor grado de incumplimiento de metas y objetivos.*
- ✓ *Moderado = 10 Pérdidas considerables, posibilidad de un alto grado de incumplimiento de metas y objetivos.*
- ✓ *Desastroso = 20 Pérdidas enormes, daño en la imagen de la empresa, alto grado de incumplimiento de metas y objetivos.*

c) **Evaluación del Riesgo.-** Permite comparar los resultados de la calificación del riesgo para establecer el grado de exposición de la empresa y distinguir entre los riesgos aceptables, tolerables, moderados, importantes o inaceptables y fijar las prioridades de las acciones requeridas para su tratamiento.

Para proceder con el análisis de riesgos se debe considerar la siguiente matriz, misma que permite determinar el nivel de exposición del riesgo.

Gráfico No 42: **Matriz de calificación, evaluación y respuesta a los riesgos.**

ZONA DE RIESGO				
<b>PROBABILIDAD</b>	<b>ALTO 3</b>	<b>MODERADO</b> 15 Evitar el riesgo	<b>IMPORTANTE</b> 30 Reducir el riesgo Evitar el riesgo Compartir o transferir	<b>INACEPTABLE</b> 60 Evitar el riesgo Reducir el riesgo Compartir o transferir
	<b>MEDIO 2</b>	<b>TOLERABLE</b> 10 Asumir el riesgo Reducir el riesgo	<b>MODERADO</b> 20 Reducir el riesgo Evitar el riesgo Compartir o transferir	<b>IMPORTANTE</b> 40 Reducir el riesgo Evitar el riesgo Compartir o transferir
	<b>BAJO 1</b>	<b>ACEPTABLE</b> 5 Asumir el riesgo	<b>TOLERABLE</b> 10 Asumir el riesgo Reducir el riesgo	<b>MODERADO</b> 20 Reducir el riesgo Compartir o transferir
		LEVE 5	MODERADO 10	DESASTROSO 20
<b>IMPACTO</b>				

Fuente: Manual de Riesgos, de Erika Naslin García Flores, Septiembre 14 de 2009.

Si el riesgo se ubica en la zona de riesgo Inaceptable (60), su probabilidad es alta y su impacto es desastroso, ante ello se deben implementar controles de prevención para reducir la probabilidad o disminuir el impacto; medidas de protección para compartir o transferir a través de pólizas u otras opciones.

Si el riesgo se ubica en las zonas, tolerable, moderado o importante se deben optar medidas para llevar al riesgo a aceptable o moderado. Los riesgos de impacto leve y probabilidad alta se previenen; los de impacto

moderado y probabilidad leve se reduce o comparte, y en lo posible también se pueden combinar las medidas.

Si la probabilidad es media y el impacto es leve, se debe realizar un análisis de costo-beneficio para decidir reducirlo, asumirlo o compartirlo. Si el riesgo posee una probabilidad baja y un impacto desastroso se debe compartir el riesgo.

Para comprensión de las zonas se detalla su descripción:

- *Aceptable*.- No se requiere acción específica.
- *Tolerable*.- No necesita mejorar la acción específica. Sin embargo se deben considerar soluciones más rentables o mejoras que no supongan una carga económica importante. Se requieren comprobaciones periódicas para asegurar que se mantiene la eficacia de las medidas de control.
- *Moderado*.- Se deben hacer esfuerzos para reducir el riesgo, determinando las inversiones precisas. Las medidas para reducir el riesgo deben implementarse en un periodo determinado. Cuando el riesgo moderado está asociado con consecuencias extremadamente dañinas, se precisará una acción posterior para establecer, con más precisión, la probabilidad de daño como base de determinar la necesidad de mejora de las medidas de control.
- *Importante*.- No debe comenzarse el trabajo hasta que se haya reducido el riesgo. Puede que se precisen recursos considerables para controlar el riesgo. Cuando el riesgo corresponda a un trabajo que se está realizando, debe remediarse el problema en un tiempo inferior al de los riesgos moderados.

- *Inaceptable*.- No debe comenzar ni continuar el trabajo hasta que se reduzca el riesgo. Si no es posible reducir el riesgo incluso con recursos ilimitados, debe prohibirse el trabajo.

d) **Valoración de Riesgos**.- Es el producto de confrontar los resultados de la evaluación del riesgo con los controles existentes, con el objetivo de establecer prioridades para su manejo y fijación de políticas.

Para efectuar la valoración se debe considerar dos tipos de evaluaciones<sup>2</sup>:

- Evaluación cualitativa del riesgo.- Es aquella donde la probabilidad del incidente y la magnitud de sus consecuencias se expresan en términos cualitativos como «alta», «mediana», «baja».
- Evaluación cuantitativa del riesgo.- Los resultados se expresan en cifras.

Para el desarrollo del presente trabajo se empleará el método cualitativa, es decir el estimación del riesgo está en base a los criterios de autor respaldadas por el conocimiento adquirido de la empresa a través del diagnóstico.

Para la valoración de los riesgos en función de los controles existentes, se debe considerar las siguientes interrogantes:<sup>3</sup>

- ¿Existen controles en el proceso o en el equipo de gestión para disminuir o evitar el riesgo?
- ¿Los controles están documentados?
- ¿Los controles se están aplicando en la actualidad?
- ¿El control es efectivo para minimizar el riesgo?

---

<sup>2</sup> Tomado de [www.monografias.com/gestión de riesgos](http://www.monografias.com/gestión%20de%20riesgos).

<sup>3</sup> Tomado de la Guía Básica de Administración del Riesgo de la Universidad Nacional de Colombia, página 16.

Al responder las preguntas en concordancia a la tabla de valoración de los controles, se pondera al riesgo y se procede a una modificar su ubicación en la Matriz de Calificación, Evaluación y Respuesta a los riesgos (Gráfico No 42), y finalmente determinar el estado final del riesgo.

Cuadro No 44: **Valoración de Controles.**

CRITERIOS	VALORACION DEL RIESGO
No existen controles	Se mantiene la evaluación antes de los controles.
Los controles existente no son efectivos	Se mantiene el resultado de la evaluación antes de los controles.
Los controles existentes son efectivos pero no están documentados.	Cambio el resultado a una casilla inferior de la matriz de evaluación (Gráfico No 4) antes de los controles. El desplazamiento depende de si el control afecta el impacto o la probabilidad.
Los controles existentes son efectivos y están documentados.	Pasa a escala inferior, es decir el riesgo para a estar en una menor zona de riesgo. El desplazamiento depende de si el control afecta el impacto o la probabilidad.

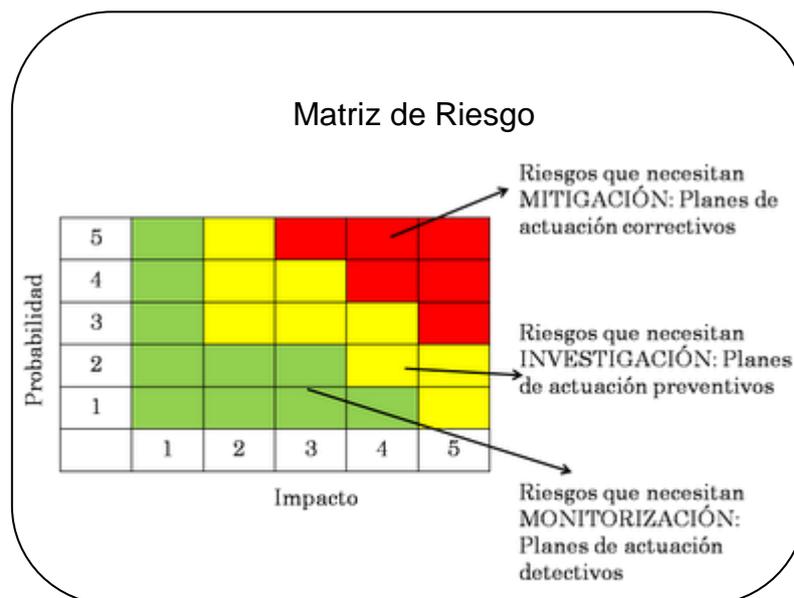
Fuente: Guía Básica de Administración del Riesgo de la Universidad Nacional de Colombia, Página 17.

a) MATRIZ DE RIESGOS.-

*ESTUPIÑAN, Rodrigo (2008) dice: El mapa de riesgos es un instrumento mediante el cual se identifica un conjunto ordenado y flexible de factores que pueden dar origen a irregularidades, algunas veces a errores no intencionales y definitivamente a hechos fraudulentos y de corrupción.”*

En sí la matriz de riesgos es una herramienta que permite conocer los distintos factores que la integran y valorar la situación existente, con la finalidad de diseñar las estrategias adecuadas, para controlar o minimizar los posibles riesgos.

Gráfico No 43: **MATRIZ DE RIESGOS**



Fuente: Tomado de la página web [http://3.bp.b.35logspot.com/matriz de riesgos](http://3.bp.b.35logspot.com/matriz%20de%20riesgos), Martha Beltrán, 2010.

Una vez que se han identificado los riesgos existentes con su respectiva calificación y evaluación, así como medido la efectividad de los controles se procede a la confección de la matriz de riesgos, misma que contiene la siguiente estructura:

**CUADRO No.45: Matriz de Riesgos para hotel bajo régimen Todo Incluido**

No	Proceso	Riesgo	Impacto	Probabilidad	Evaluación de Riesgos	Controles existentes	Valoración del Riesgo	Opciones de Manejo	Acciones	Responsables	Cronograma

Fuente: Guía Básica de Administración de Riesgos de la Empresa Nacional de Colombia

Es la matriz de riesgos bajo el régimen todo incluido porque contiene ya las acciones para reducir, asumir, evitar o compartir el riesgo, conjuntamente con los responsables y el cronograma de ejecución.

La descripción de cada uno de los elementos de la matriz es:

**Proceso.-** Hace relación al proceso al cual se le administrará los riesgos.

**Riesgo.-** Posibilidad de ocurrencia de un evento que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la empresa y le impidan el logro de sus objetivos.

**Impacto.-** Consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

**Probabilidad.-** Entendida como la posibilidad de ocurrencia del riesgo.

**Evaluación del Riesgo.-** Resultado obtenido en la matriz de calificación, evaluación y respuesta a los riesgos teniendo en consideración la probabilidad y el impacto de estos.

**Controles existentes.-** Especificar cuál es el control que la empresa tiene implementado para combatir, minimizar o prevenir el riesgo.

**Valoración del Riesgo.-** Es el resultado de determinar la vulnerabilidad de la Empresa al riesgo, luego de confrontar la evaluación del riesgo con los controles existentes.

**Opciones de Manejo.-** Opciones de respuesta ante los riesgos tendientes a evitar, reducir, dispersar o transferir el riesgo; o asumir el riesgo.

**Acciones.-** Es la aplicación concreta de las opciones de manejo del riesgo que entrarán a prevenir o a reducir el riesgo y harán parte del plan de tratamiento del riesgo.

**Responsables.-** Es el responsable de garantizar la ejecución de las acciones propuestas.

**Cronograma.-** Son las fechas establecidas para implementar las acciones por parte del equipo de trabajo.

**Políticas de la Administración de Riesgos.-** Permite estructurar los criterios para la toma de decisiones con respecto a los riesgos y sus efectos al interior de la empresa.

Las políticas deben enfocarse a:

- a) Evitar el riesgo.- Tomar acciones para eliminar la probabilidad de ocurrencia del riesgo o disminuir su impacto totalmente.
- b) Compartir o transferir el riesgo.- Involucrar a un tercero en el manejo de los riesgos, quien en algunas ocasiones puede absorber parte de las pérdidas ocasionadas por su ocurrencia y hasta responsabilizarse de las medidas de control para reducirlo.
- c) Proteger o mitigar el riesgo.- Acciones en el momento del peligro o la presencia del riesgo, se logra a través de controles conducentes a reducir el impacto negativo sobre los recursos amenazados.
- d) Prevenir el riesgo.- Vislumbrar los eventos que pueden suceder y establecer controles conducentes a que el evento no ocurra o disminuya su probabilidad.

e) Asumir el riesgo.- No tomar medidas para la prevención o protección frente al riesgo analizado, porque la ocurrencia no tendrá un impacto significativo en la estabilidad de la Entidad o la posibilidad de que se presente es muy remota.

**Las políticas deben seguir las siguientes prioridades de riesgos:**

- a) Riesgos importantes e inaceptables.- Requiere atención inmediata.
- b) Riesgos moderados.- Requiere acciones de control y monitoreo permanente.
- c) Riesgos tolerables y aceptables.- Seguir aplicando los controles existentes y hacer monitoreo periódico.

**ADMINISTRACION DE RIESGO EN LA HOTELERIA.-**

El sector hotelero día a día es una fuente general de divisas y empleo para el país. La meta principal es obtener resultados financieros cada vez más favorables, por lo que analizan minuciosamente los presupuestos para mantener la entidad en buenas condiciones, desarrollan programas de publicidad y promoción, enfatizando la calidad de sus servicios.

Las pérdidas no solo se dan por la mala administración de la empresa, por las decisiones equivocadas o por la situación económica del país, sino también por acontecimientos y eventos de riesgos que perjudiquen la propiedad e imagen, lo que vinculada mente afecta a los empleados y huéspedes, bienes y personas ajenas a la empresa.

Los hechos pueden ser graves o leves, pero que en suma ponen en juego el crecimiento y la supervivencia de la organización. Por ello la administración de riesgos está tomando interés; esto también debido al alto costo para transferir los riesgos al mercado asegurador y al clima de incertidumbre económica, riesgos naturales, riesgos provocados por el hombre (incendios, robos, etc.).

La administración de riesgos se considera como la disciplina que a través de un conjunto sistemático de reglas permite alcanzar los objetivos planteados.

Es importante su aplicación en el desarrollo de las actividades empresariales, por las siguientes razones:

- ❖ Reduce la posibilidad de sufrir algún siniestro.
- ❖ Coadyuva para que se realice un mantenimiento preventivo y no correctivo.
- ❖ Concientiza a los empleados sobre los riesgos a los cuales están expuestos.
- ❖ Ofrece a los empresarios y altos ejecutivos la tranquilidad de conocer que sus colaboradores están preparados para actuar frente a una contingencia de orden natural o humana.

## **PROCESO**

### **CONCEPTO DE PROCESO.-**

***HERNANDEZ, Sergio (2002) dice: “Los procesos son operaciones continuas o periódicas y siguen una secuencia preestablecida”.***

***NORMA TECNICA ECUATORIANA NTE INEN – ISO 9000:2001, dice: “Conjunto de actividades mutuamente relaciones o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.***

Por lo tanto se entenderá como proceso al conjunto de actividades relacionadas entre sí, que integra la participación coordinada de las diferentes unidades responsables de la estructura orgánica, y que convierte insumos en productos y servicios pertinentes en su calidad y oportunidad.

## **CONCEPTO DE PROCEDIMIENTO.-**

*HERNANDEZ, Sergio (2002) dice: Los procedimientos son el know how (el saber hacer) de la empresa.*

*VOEHL, Frank (1994) dice: Los procedimientos muestran la forma en la que se instrumentará día a día la política de la organización en cuanto a calidad, en áreas y actividades específicas.*

Así, un procedimiento es una rutina o conjunto de instrucciones ejecutable, totalmente independiente, el cual realiza un proceso determinado a partir de una serie de parámetros de entrada, ofreciendo los resultados mediante parámetros de salida.

## **CADENA DE VALOR DE LOS PROCESOS (CADENA DE VALOR DE MICHAEL PORTER).-**

Las entidades enfrentan actualmente el reto de optimizar los procesos, con el fin de seducir al cliente, retenerlo, exceder sus expectativas y a su vez, reducir los costos asociados con los procesos de soporte para generarle un valor al consumidor.

La cadena de valor categoriza las actividades que producen valores añadido en una organización en dos tipos: las actividades primarias y las actividades de apoyo o auxiliares.

Gráfico No 44: **Cadena de valor según Michael Porter:**<sup>4</sup>



### Actividades primarias.-

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio postventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

- a) Logística interna: comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
- b) Operaciones (producción): procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.
- c) Logística externa: almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
- d) Marketing y Ventas: actividades con las cuales se da a conocer el producto.
- e) Servicio: de post-venta o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener, realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías.

<sup>4</sup> Tomado del reporte de Gestipolis de la empresa de Polietileno y Plásticos Lumas e Impresores Ltda., 08 de agosto de 2010.

### **Actividades de apoyo.-**

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas actividades secundarias:

- a) Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.
- b) Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.
- c) Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: obtención, mejora y gestión de la tecnología.
- d) Abastecimiento (compras): proceso de compra de los materiales.

### **El marco de la cadena de valor.-**

La cadena de valor es considerada como una poderosa herramienta de análisis para planificación estratégica. Su objetivo es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. De lo que se trata es de crear valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos.

La cadena de valor ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva, concepto introducido también por Michael Porter. Tener una ventaja competitiva es tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el cual se compite, la cual tiene que ser sustentable en el tiempo. Rentabilidad significa un margen entre los ingresos y los costos. Cada actividad que realiza la empresa debe generar el mayor posible. De no ser así, debe costar lo menos posible, con el fin de obtener un margen superior al de los rivales. Las actividades de la cadena de valor son múltiples y además complementarias (relacionadas). El conjunto de actividades de valor que decide realizar una unidad de negocio es a lo que se le llama estrategia competitiva o estrategia del negocio, diferente a

las estrategias corporativas o a las estrategias de un área funcional. El concepto de subcontratación, outsourcing o externalización, resulta también de los análisis de la cadena de valor.

### **CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS.-**

Variabilidad.- Cada vez que se repite el proceso hay ligeras variaciones en la secuencia de actividades realizadas, que generan variabilidad en los resultados expresados a través de mediciones concretas.

Repetitividad.- Los procesos se crean para producir un resultado y repetir ese resultado.

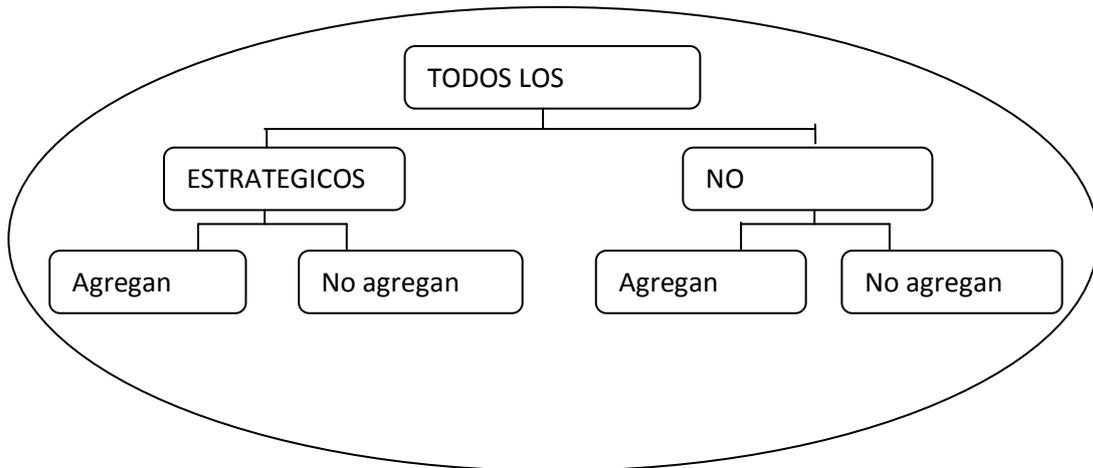
### **TIPOS DE PROCESOS.-**

Los procesos se clasifican en:

Procesos *clave*.- Son también denominados operativos y son propios de la actividad de la empresa, por ejemplo, el proceso de aprovisionamiento, el proceso de producción, el proceso de prestación del servicio, el proceso de comercialización, etc

- Procesos *estratégicos*.- Son aquellos procesos mediante los cuales la empresa desarrolla sus estrategias y define los objetivos. Por ejemplo, el proceso de planificación presupuestaria, proceso de diseño de producto y/o servicio, etc.
- Procesos *de apoyo* o de soporte.- Son los que proporcionan los medios (recursos) y el apoyo necesario para que los procesos clave se puedan llevar a cabo, tales como proceso de formación, proceso informático, proceso de logística, etc.

Gráfico No 45: **TIPOS DE PROCESOS**



Fuente: Tomado del libro ¿Cómo hacer reingeniería?, de Raymond L. Manganelli, Colombia, 1996, página 121.

### **TIPOS DE PROCEDIMIENTOS.-**

Los procedimientos se clasifican en:

- Lineales.- Se ejecutan siempre igual.
- Ramificados.- La pauta de ejecución está sujeta a criterios.

### **CRITERIOS PARA MEJORA DE LOS PROCESOS.-**

Los principales criterios para la mejora de los procesos dentro de una organización según Harrington, están:

Eliminación de la burocracia.- Suprimir tareas administrativas, aprobaciones y papeleos innecesarios.

Eliminación de la duplicación.- Suprimir actividades idénticas que se realizan en partes diferentes del proceso.

Evaluación del valor agregado.- Estimar cada actividad del proceso de la empresa para determinar su contribución a la satisfacción de las necesidades del cliente.

Simplificación.- Reducir la complejidad del proceso.

Reducción del tiempo del ciclo del proceso.- Determinar las formas de aminorar el tiempo del ciclo para satisfacer o exceder las expectativas del cliente y así minimizar los costos de almacenamiento.

Prueba de errores.- Dificultar la realización incorrecta de la actividad.

Eficacia en la utilización de equipos.- Hacer uso efectivo de los bienes de capital y del ambiente de trabajo para mejorar el desempeño en general.

Lenguaje simple.- Reducir de la complejidad en la manera de escribir y hablar.

Estandarización.- Elegir una forma sencilla de realizar una actividad.

Alianzas con proveedores.- El output del proceso depende de la calidad de los inputs.

Mejoramiento de situaciones importantes.- Esta técnica se utiliza cuando las primeras diez herramientas no han generado los resultados esperados.

Automatización y/o mecanización.- Aplicar herramientas, equipos y computadoras a las actividades rutinarias.

### **CRITICIDAD DE LOS PROCESOS.-**

El análisis de los procesos implica el uso de un examen cualitativo los procesos, considerando cuatro niveles, como se detallan a continuación:

Muy Crítico, severo.- Forman parte esencial del negocio. Las fallas, ausencias o indebida utilización de ciertos procesos, ponen en peligro la supervivencia o viabilidad del negocio en su conjunto.

Crítico 2.- Esta categoría de actividad, sus fallas, ausencias o indebidas utilizations inciden en la viabilidad operativa. El nivel de intensidad es superior a la clase Crítico 1, pero inferior a la de Muy Crítico.

Crítico 1.- El nivel de intensidad es superior a la clase de No Crítico pero menor al Crítico 2. En ella, la actividad, fallas, ausencias o indebidas utilizaciones inciden sobre la viabilidad operativa.

No Crítico.- La actividad, sus fallas, ausencia o indebidas utilizaciones se pueden presentar sin afectar la continuidad de las operaciones.

### **MAPA DE PROCESOS.-**

El mapa de procesos toma como punto de partida la cadena de valor de la empresa, la descompone en macroprocesos, procesos, subprocesos y actividades.

Es una visión global y estructurada del trabajo que se desarrolla, separando las actividades primarias y las de apoyo, para posteriormente detallar los procesos y subprocesos. Permite identificar e interrelacionar los procesos existentes.

### **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.-**

*VOEHL, Frank (1994) dice: "Un manual de procedimientos constituye una guía práctica sobre cómo llevar a cabo las cosas para todos".*

*www.wikipedia.com (2010) dice: "Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas".*

El Manual de Procedimientos es un documento guía en el cual se describen las actividades de determinadas funciones, con el fin de que puedan ser ejecutados por todos.

## **Conformación Del Manual**

a) Identificación.- Este documento debe incorporar la siguiente información:

- Logotipo de la organización.
- Nombre de la organización.
- Denominación y extensión. Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- Clave de la forma.

b) Índice o contenido

c) Prólogo y/o introducción

d) Objetivos

e) Áreas de aplicación

f) Responsables

g) Políticas o normas de aplicación

h) Concepto

i) Procedimiento

j) Formulario de impresos

k) Diagramas de flujo

l) Glosario de términos

**NORMA ISO: Concepto.-**

*www.rincondelvago.com/calidad-total, dice: "Normas ISO son normas que recogen los elementos que debe de poseer un sistema de aseguramiento de la calidad".*

Una norma es una fórmula que tiene valor de regla y tiene por finalidad definir las características que debe poseer un objeto y los productos que han de tener una compatibilidad para ser usados a nivel internacional.

Lleva el nombre de ISO (International Standardization Organization) que es la entidad internacional encargada de favorecer la normalización en el mundo. Con sede en Ginebra, es una federación de organismos

Por lo tanto, las normas ISO permiten orientar, coordinar, simplificar y unificar los usos para conseguir menores costes y efectividad.

#### **LA FAMILIA ISO.-**

Las series de normas ISO relacionadas con la calidad constituyen lo que se denomina familia de normas, las que abarcan distintos aspectos relacionados con la calidad:

**a) ISO 9000.-** Sistemas de Gestión de Calidad Fundamentos, vocabulario, requisitos, elementos del sistema de calidad, calidad en diseño, fabricación, inspección, instalación, venta, servicio post venta, directrices para la mejora del desempeño.

**b) ISO 10000.-** Guías para implementar Sistemas de Gestión de Calidad/ Reportes Técnicos.

Guía para planes de calidad, para la gestión de proyectos, para la documentación de los SGC, para la gestión de efectos económicos de la calidad, para aplicación de técnicas estadísticas en las Normas ISO 9000. Requisitos de aseguramiento de la calidad para equipamiento de medición, aseguramiento de la medición.

**c) ISO 14000:** Sistemas de Gestión Ambiental de las Organizaciones. Principios ambientales, etiquetado ambiental, ciclo de vida del producto, programas de revisión ambiental, auditorías.

**d) ISO 19011:** Directrices para la Auditoría de los SGC y/o Ambiental

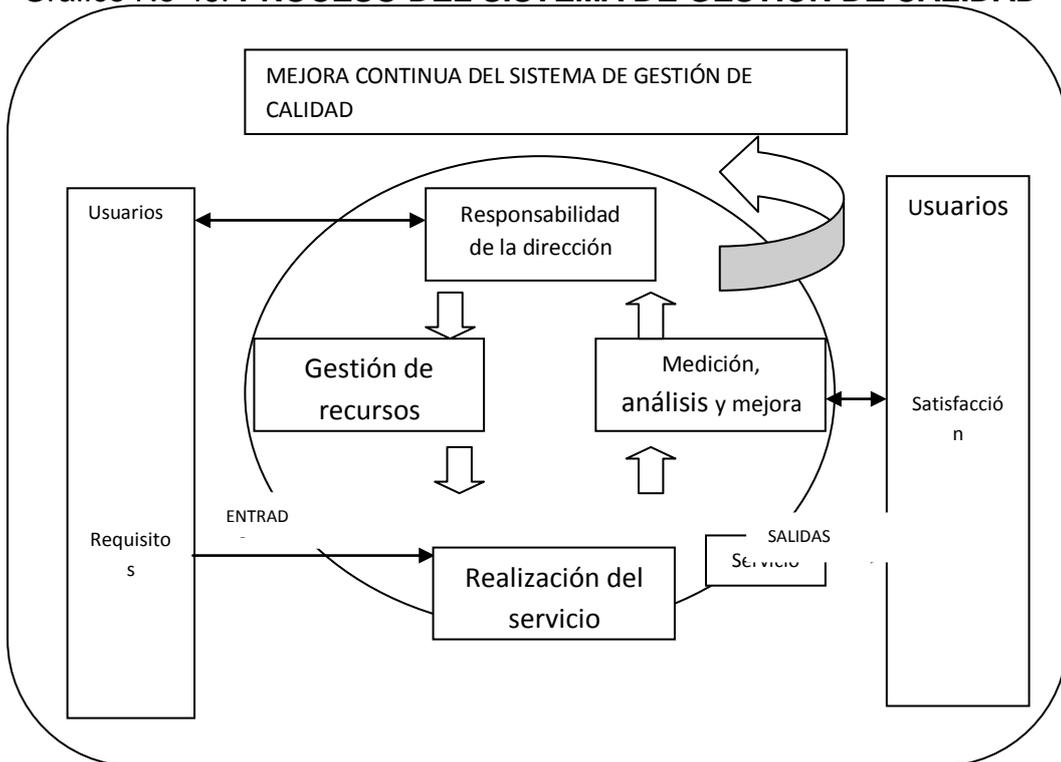
## MODELO DE UN SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD BASADO EN PROCESOS.-

La Norma ISO 9001:2000, promueve un enfoque basado en procesos en el momento de desarrollar, implementar y mejorar un Sistema de Gestión de Calidad con el propósito de aumentar la satisfacción de los clientes dando cumplimiento a sus requerimientos.

Este enfoque de Gestión de Calidad pone énfasis en:

- Comprensión y cumplimiento de los requisitos.
- Procesos en términos que aporten valor.
- Obtener resultados del desempeño y eficacia de los procesos.
- Mejorar continuamente los procesos.

Gráfico No 46: **PROCESO DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD**



Fuente: Norma ISO 9001:2000

Dentro del Sistema de Gestión de Calidad basado en procesos puede aplicarse el ciclo PHVA, que significa:

PLANIFICAR.- Establecer los objetivos y procesos para conseguir los resultados de acuerdo a los requerimientos del cliente y de la organización.

HACER.- Implementar los procesos.

VERIFICAR.- Realizar el seguimiento y la medición de los procesos respecto a las políticas y objetivos.

ACTUAR.- Tomar acciones para mejorar el desempeño de los procesos.

### **CERTIFICACIÓN A LA NORMA DE CALIDAD.-**

La Norma ISO 9001:2000, establece los requisitos de un Sistema de Gestión de Calidad, para lo cual se requiere:

a) Requisitos generales:

-  Identificar los procesos necesarios.
-  Determinar la secuencia e interacción de los procesos.
-  Determinar los criterios y métodos para asegurar la operación del sistema.
-  Asegurar la disponibilidad de recursos.
-  Realizar el seguimiento, medición y análisis de procesos.
-  Implementar las acciones para lograr los resultados.
-  Requisitos de la documentación.-
-  Declaraciones documentadas de una política de calidad y de los objetivos de calidad.
-  Manual de calidad
-  Procedimientos documentados.

✚ Documentos necesarios para la operación y control de los procesos.

✚ Registros establecidos en la norma.

La documentación dependerá del tamaño de la organización y de la complejidad de los procesos.

### **CONTROL INTERNO: CONCEPTO.-**

***MANTILLA, Samuel (2005) dice: “Control interno es un proceso, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de la entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:***

- ***Efectividad y eficiencia en las operaciones.***
- ***Confiabilidad en la información financiera.***
- ***Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables”.***

***ZAPATA, Pedro (2008) dice: “El control interno es un procesos, efectuado por la junta directiva de la entidad, la gerencia y demás personal, diseñado para proporcionar seguridad razonable relacionada con el logro de objetivos en las siguientes categoría:***

- ***Eficacia y eficiencia en las operaciones.***
- ***Fiabilidad de la información financiera y operativa.***
- ***Salvaguardar recursos de la entidad***
- ***Cumplimiento de las leyes y normas aplicables***
- ***Prevenir errores e irregularidades”.***

Por lo tanto, el control interno es el conjunto de medidas tendientes a determinar la veracidad de las afirmaciones o la normalidad y/o

irregularidad de los actos que realizan otros individuos, con miras a la consecución de los objetivos, en:

- ✓ Efectividad y eficacia de las operaciones
- ✓ Confiabilidad de la información financiera
- ✓ Cumplimiento de las leyes y regulaciones.

### **OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO.-**

Los objetivos son los siguientes:

- Proteger los activos que son utilizados para las actividades de la empresa.
- Obtener información exacta.
- Creación de normas y procedimientos internos.
- Hacer que los empleados respeten las leyes y los reglamente internos y externos.

### **ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO.-**

Para alcanzar los objetivos del control interno es necesario la aplicación de los siguientes elementos:

Ambiente de control.-Constituye los valores, la filosofía, la conducta ética y la integridad dentro y fuera de la organización.

Evaluación de riesgos.- Consiste en la identificación de los factores que afectan el cumplimiento de los objetivos, para luego ser analizados y controlados.

Procedimientos de control.- Son las políticas y procedimientos que aseguran el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Supervisión.- Es el monitoreo del proceso total.

Sistemas de información y comunicación.- Permiten capturar e intercambiar la información necesaria para conducir, administrar y controlar las operaciones.

### **INFORME COSO.-**

El informe COSO establece que los objetivos de las operaciones están relacionados con la efectividad y la eficiencia de las operaciones de la empresa, incluyendo los objetivos de desempeño, rentabilidad y salvaguarda de los recursos contra las pérdidas.

Cuando los administradores reportan sobre si los sistemas de control interno de la empresa, en lo relacionado con los informes financieros, satisfacen el criterio del informe COSO, estos reportes están diseñados para la salvaguarda de activos.

### **INFORME COSO II.-**

En el marco del control interno formalizado en el COSO I es una parte integral de la administración de riesgos empresariales ERM del COSO II, siendo este último más amplio por su formulación conceptual centrada en los riesgos.

Cuadro No 46: **COMPARATIVO DE OBJETIVOS DEL COSO I Y COSO II**

<b>CONTROL INTERNO COSO I</b>	<b>CONTROL INTERNO COSO II</b>
Eficacia y eficiencia de las operaciones	Uso eficaz y eficiente de los recursos operacionales.
Fiabilidad de la información financiera	Información – fiabilidad de la información suministrada.
Cumplimiento de normas y leyes aplicables.	Cumplimiento de leyes y normas aplicables.
Objetivos estratégicos alineados con la misión de la entidad.	

Fuente: Tomado del libro Administración de Riesgos ERM y Auditoría Interna, Rodrigo Estupiñan, Colombia, 2008, Página 345.

En base a este cuadro se puede apreciar que el informe COSO II posee una cobertura más amplia, abarcando todos los niveles administrativo, financiero operativo y legal, y no solo financiero como los enuncia COSO I, y mantiene la norma de salvaguarda de activos, pero mediante la obligación de aseguramientos de adecuada cobertura, inspecciones permanentes, accesos limitados y cualquier otro medio de control que represente seguridad de los activos.

**Cuadro No 47: COMPARATIVO DE LOS COMPONENTES DEL COSO I Y COSO II (ERM)**

<b>CONTROL INTERNO COSO I</b>	<b>ADMINISTRACION DE RIESGOS COSO II</b>
Ambiente de control	Ambiente interno
	Establecimiento de objetivos
	Identificación de eventos
Evaluación de riesgos	Evaluación de riesgos
	Respuesta al riesgo
Actividades de control	Actividades de control
Información y comunicación	Información y comunicación
Supervisión o monitoreo	Supervisión o monitoreo

Fuente: Tomado del libro Administración de Riesgos ERM y Auditoría Interna, Rodrigo Estupiñan, Colombia, 2008, Página 346.

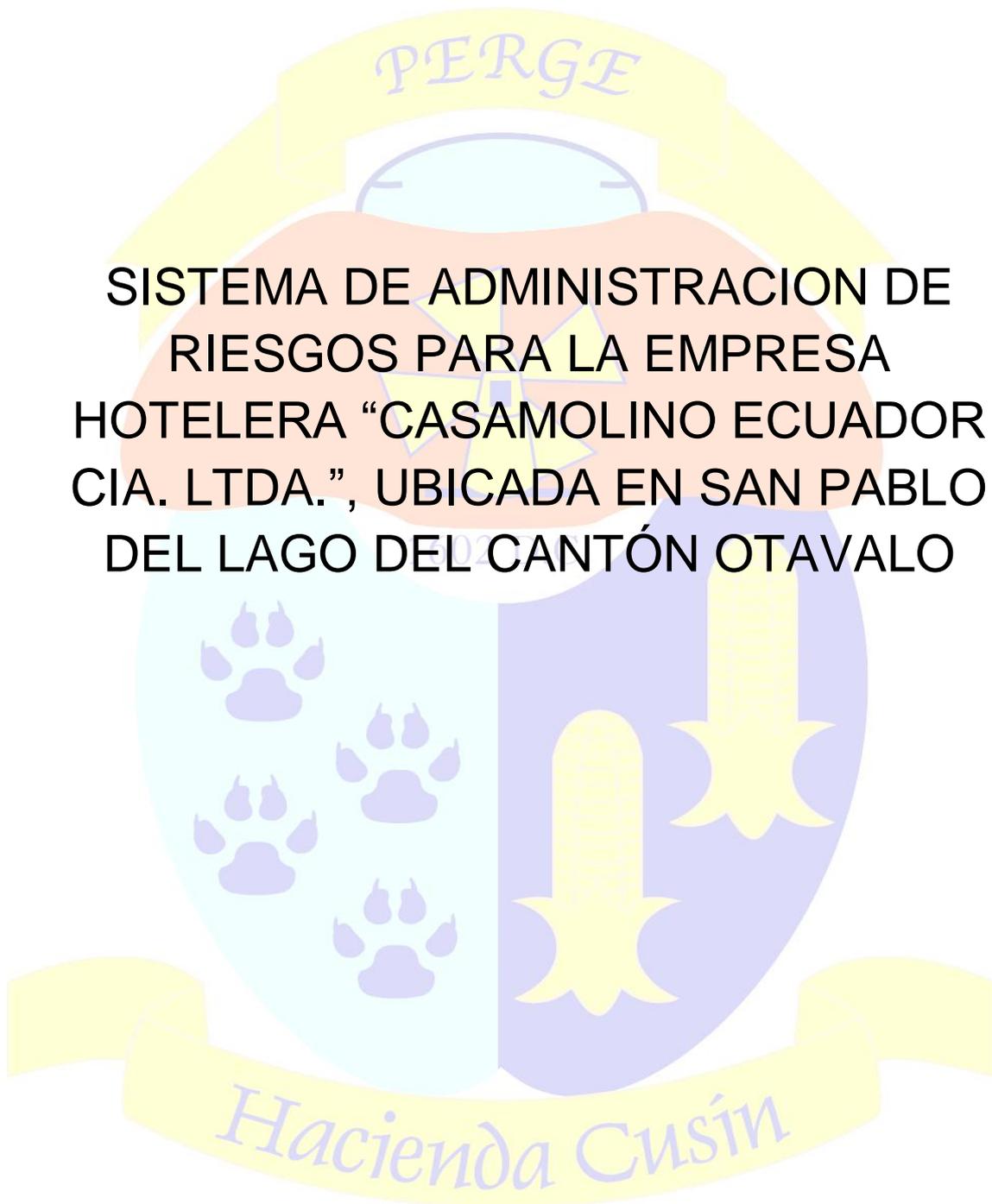
Tanto el COSO I como el COSO II posee partes integrantes que definen roles y responsabilidades a los directivos al momento de iniciar un proceso de control, no obstante el COSO II o ERM se enfoca adicionalmente a la administración de riesgos.

## CAPITULO IV

### PROPUESTA ESTRATÉGICA

#### TÍTULO

**SISTEMA DE ADMINISTRACION DE RIESGOS PARA LA EMPRESA HOTELERA “CASAMOLINO ECUADOR CIA. LTDA.”, UBICADA EN SAN PABLO DEL LAGO DEL CANTÓN OTAVALO**



## **BASE FILOSÓFICA.-**

### **Visión.-**

Ser líder y referente de turismo responsable, empleabilidad y rentabilidad; logrando la preferencia y satisfacción de nuestros huéspedes y clientes, al superar sus expectativas de buen servicio.

### **Misión.-**

El Hotel Casamolino Ecuador está encaminado a complacer la demanda de experiencias de nuestros huéspedes y clientes, entregando un servicio de calidad y calidez; con conocimientos técnicos, personal altamente capacitado, y con el compromiso para promover el desarrollo económico de la comunidad, generar fuentes de empleo, y alcanzar la mayor productividad y rentabilidad.

### **Valores.-**

Solidaridad fortaleciendo el sistema cooperativo como alternativa

Honestidad en todas las acciones dando preeminencia a los intereses de socios y clientes.

Responsabilidad en todas las decisiones dando preeminencia a los intereses de la comunidad.

Eficiencia con acciones que optimicen el uso de los recursos y maximicen la obtención de resultados.

Transparencia en la gestión y manejo de recursos financieros de los asociados.

Crecimiento sostenido tanto económico como humano, garantizando la prosperidad del negocio.

**Principios.-**

Ética y Responsabilidad en el trabajo diario

Capacitación permanente y aplicable

Eficiencia en el manejo de los recursos administrativos - financieros

Transparencia en todas las acciones

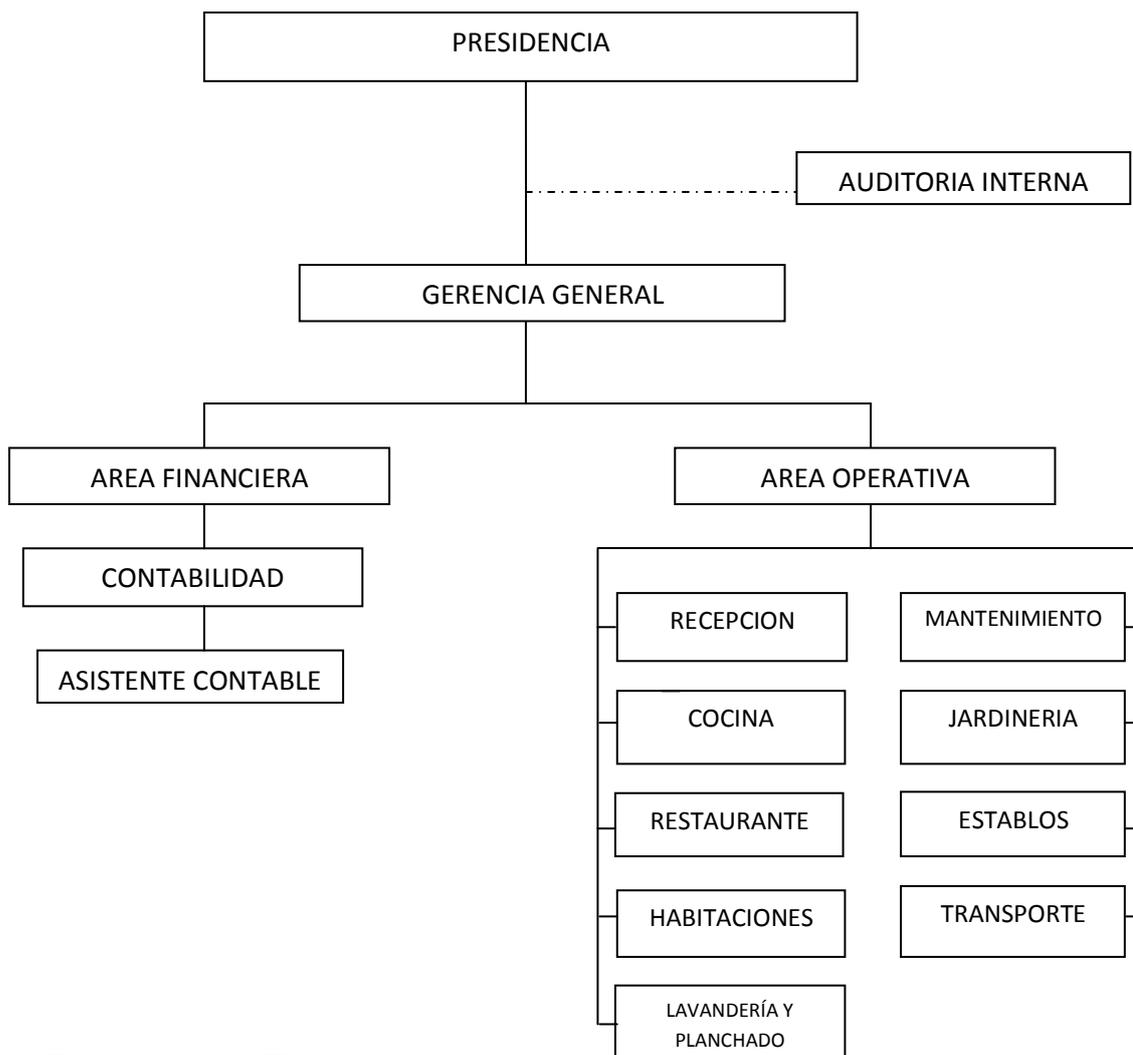
Ampliar permanentemente oportunidades de negocio

Compromiso con la institución.

## ORGANIZACIÓN.-

### Propuesta del Organigrama Estructural de la empresa.-

Gráfico No 47: Organigrama Estructural del Hotel  
"Casamolino Ecuador Cía. Ltda."



Elaborado por: El autor

## **Jerarquización de Funciones del Hotel Casamolino Ecuador**

### **Cía. Ltda.**

A continuación se procede a detallar las funciones que cumplen los niveles que componen la estructura organizacional del hotel:

#### **Presidencia.-**

a) Vigilar y propiciar la aplicación de un sistema de gestión de seguridad y salud, así como el control de los requerimientos legales e internos de la Compañía y en todas las actividades.

b) Evaluar, aprobar y dirigir la estrategia corporativa; establecer los objetivos y metas así como los planes de acción principales, la política de seguimiento, control y manejo de riesgos, los presupuestos anuales y los planes de negocios; controlar la implementación de los mismos; y supervisar los principales gastos, inversiones, adquisiciones y enajenaciones.

c) Velar por la integridad de los sistemas de contabilidad y de los estados financieros de la sociedad, incluida una auditoría independiente, y la existencia de los debidos sistemas de control, en particular, control de riesgos financieros y no financieros y cumplimiento de la ley.

d) Aprobar los manuales de organización y de procedimientos administrativos del Organismo

#### **Gerencia.-**

a) Realizar, coordinar y administrar el presupuesto general de la compañía y el análisis de los desvíos resultantes del control presupuestario

- b) Proponer y aplicar las políticas administrativo- financieras fijadas por la compañía en su conjunto, a la Presidencia
- c) Gestionar y adquirir las pólizas de seguros que garanticen la cobertura adecuada de los recursos humanos y materiales de la empresa, como así también la responsabilidad ante terceros
- d) Dirigir, coordinar y controlar la elaboración de información en tiempo y forma para la toma de decisiones por parte del directorio, la presidencia.
- e) Controlar y autorizar los pagos dentro de los niveles definidos.

#### **Auditoría Interna.-**

- a) Revisar la fiabilidad e integridad de la información financiera y operativa, y los medios utilizados para identificar, medir, dosificar y divulgar dicha información
- b) Vigilar el cumplimiento de política, planes, procedimientos, normas y reglamentos, deben revisar los sistemas establecidos para verificar el cumplimiento de lo indicado.
- c) Revisar los medios de salvaguarda de los activos y en caso necesario verificar la existencia de dichos activos
- d) Velar por la utilización económica y eficiente de los recursos.
- e) Revisar las operaciones o programas para determinar si los resultados están en consonancia con los objetivos y si las operaciones o programas se están llenando a efecto en la forma prevista.

#### **Área Financiera.-**

- a) Realizar el análisis de datos financieros
- b) Determinar la estructura de activos de la empresa.
- c) Establecer la estructura de capital.

- d) Realizar la revisión de los movimientos contables.
- e) Elaborar los estados financieros periódicos
- e) informes contables.
- f) Supervisar y controlar todas las operaciones contables.
- g) Brinda asesoría en aspectos contables y tributarios.

**Área Operativa.-**

- a) Realizar el registro de ingreso y salida de huéspedes, con la respectiva facturación por los servicios recibidos.
- b) Limpieza y arreglo de las habitaciones y demás espacios de uso de huéspedes y clientes.
- c) Efectuar un mantenimiento preventivo y correctivo de maquinarias, equipos, redes eléctricas, sumideros y demás instalaciones del hotel.
- d) Preparar los alimentos de acuerdo a las especificaciones del cliente y servir en el lugar designado.
- e) Mantener en condiciones adecuadas y velar por el cuidado de los espacios verdes y de distracción, así como de los animales (caballos) del hotel.
- f) Limpieza de las prendas internas del hotel.

**CADENA DE VALOR DE LOS PROCESOS DE CASAMOLINO  
ECUADOR CIA LTDA.**

Gráfico No 48: Cadena de Valor de los procesos del hotel



Elaborado por: El autor

**SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS “CASAMOLINO**

**ECUADOR CIA. LTDA.”**

**CONTEXTO ESTRATÉGICO.-**

La Empresa Hotelera Casamolino Ecuador Cía. Ltda., como toda organización interactúa en diferentes escenarios tanto de orden interno como externo, que no pueden ser controlados en su totalidad según sus parámetros administrativos, pero que sí deben ser tomadas con los lineamientos adecuados con la finalidad de aprovechar las oportunidades

que se puedan generar y minimizar los efectos de los riesgos que se puedan ocasionar.

Dichos escenarios pueden ser:

### **Contexto socio – económico.-**

En relación a la situación económica, el país ha avanzado en la diversificación de la estructura productiva y en el tránsito de un modelo de sustitución de importaciones a un país, fundado en la privatización y la desregulación económica.

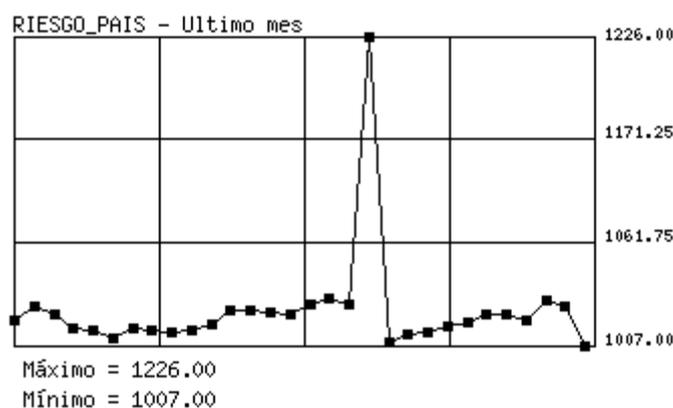
Sin embargo, se debe resaltar algunas limitaciones en el desarrollo económico del país. Se tiene aún una economía caracterizada por la fuerte concentración de la riqueza, altas tasas de desempleo, el estancamiento de la productividad como resultado de las brechas entre las necesidades del sector productivo y la calificación de la mano de obra, la escasa aplicación de tecnologías modernas al desarrollo productivo, exportaciones fundamentadas todavía en productos primarios de escaso valor agregado, el desaprovechamiento de ventajas comparativas asociadas a la disponibilidad de recursos o a la ubicación geográfica, entre otras. En materia de infraestructura la dotación del territorio es escasa en lo que respecta a vías, accesos portuarios y aeropuertos.

Desde el punto de vista social, el país ha sufrido cambios importantes en la estructura y composición de la población generándose algunas transformaciones tales como, creciente concentración poblacional en las zonas urbanas; aumento en la esperanza de vida al nacer; disminución del analfabetismo, persistiendo todavía graves problemas sociales como la pobreza en un nivel del 38.3%, la inequidad, el desempleo que alcanza el 7.7% y subempleo que ocupa el 50.4% , adicional en un marco de inseguridad y violencia. (Cifras tomadas de [www.inec.gob.ec](http://www.inec.gob.ec))

El Ecuador es un país latinoamericano cuya estabilidad política y económica está sujeta a las condicionantes impuestas por el Gobierno vigente, mismas que determinan el accionar de las empresas, siendo así existen políticas arancelarias que limitan el ingresos de productos al país, políticas tributarias exigentes y concretas que buscan eliminar la evasión de impuestos, no se han generado incentivos a la inversión aspecto que está agudizando la crisis económica. Este es un entorno para el cual se deben analizar las oportunidades y amenazas.

El riesgo país actual es 1007 puntos al 15 de octubre de 2010 según la fuente de la página web del Banco Central del Ecuador ([www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)). Con este parámetro se mide el grado de volatilidad de la economía para que agentes financieros puedan prever los riesgos de invertir en el país.

Gráfico No 49: **Riesgo país en Octubre 2010.**



Fuente: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec), al 15 de octubre de 2010.

La inestabilidad política incrementa el riesgo en las empresas hotelera como por ejemplo el fallido golpe de Estado del 30 de septiembre del presente año, lo que provoca que el flujo de turistas y por ende huéspedes disminuya con la consecuente disminución de ingresos lo que aumenta el riesgo financiero.

Las situaciones mencionadas se reflejan en todas las regiones del país, Otavalo, el centro en el cual se desarrolla la empresa no está exenta de los efectos de los riesgos legales y riesgo país. Esta ciudad es caracterizada por ser uno de los centros más visitados por turistas de todo

el mundo, mismos que observan y exigen que sus necesidades sean cubiertas dentro de los mejores niveles de satisfacción, minimizando los riesgos operativos.

### **Contexto legal.-**

Con la actual Constitución del 2008, se han planteado nuevos parámetros para administrar los diferentes estamentos del Estado y de la sociedad, ante ello las organizaciones deben sujetarse a diversas reformas y surgimiento de nuevas leyes que regulan el accionar de la misma. Entre estos riesgos se pueden citar los de orden legal como por ejemplo, los controles estrictos de IESS y Ministerio de Trabajo, reformas tributarias vigiladas por el SRI, entre otras. Aspectos que deben ser analizados con los criterios correctos con el fin de evitar contingencias de consecuencias considerables, ante lo cual los directivos de la empresa deben formular criterios de investigación para elaborar planes de contingencia para afrontar ciertos riesgos.

### **Contexto tecnológico.-**

El Ecuador es un país en el cual aún se compra tecnología, es decir no se han desarrollado procesos que permitan generar en el interior, tecnología que permita elevar de una mejor manera los niveles de productividad de la sociedad y su entorno económico.

Ante este hecho para minimizar los riesgos tecnológicos es imprescindible que las empresa sean productores de bienes o prestadoras de servicios deben mantener una continua investigación y desarrollo de productos y contrarrestar la obsolescencia tecnológica.

Siempre existirá dependencia tecnológica sea con una empresa proveedora de software o con una persona especializada en sistemas, en el riesgo de no contar con programas el riesgo genera altos costos.

El software del Hotel Casamolino Ecuador depende de un proveedor local, con lo que los riesgos de mantenimiento dependen de una empresa

más que de una persona, lo que agrava la situación de contingencia de la organización.

### **Contexto interno.-**

Toda empresa durante su desarrollo de actividades maneja tres conceptos básicos que son el mercado, la competencia y los proveedores, mismos que mantienen una interacción constante para la obtención de sus fines.

Ante esta realidad la empresa investigada pretende obtener las herramientas necesarias para responder adecuadamente a los requerimientos de los tres ámbitos, trabajando constantemente para la obtención de niveles óptimos de productividad, que permitan satisfacer los requerimientos de los clientes y convertirse en un hotel efectivo y eficiente en la que resalten sus fortalezas con el apoyo de la identificación y monitoreo de riesgos para minimizar sus debilidades, en un mercado competitivo y en continua evolución.

En el marco del contexto interno, también se analiza su estructura organizacional, descompuesta en los siguientes aspectos:

#### **a) Capacidad organizacional.-**

La empresa en la actualidad no posee una estructura organizacional formal definida, se maneja bajo un esquema de empirismo.

Se conoce el rango de cada uno de los miembros de la organización, pero es de mucha importancia establecer la estructura bajo la cual se deben ejercer las diferentes relaciones laborales y de operación.

Cada una de las áreas, Presidencia, Gerencia General, Financiera, operativa integrada por las unidades de Recepción, Cocina, Restaurante,

Habitaciones, Lavandería, Mantenimiento, Jardinería y Transporte, funcionan dentro de una infraestructura tradicional.

Gráfico No 50: **Mapa de ubicación del hotel Casamolino Ecuador**



Fuente: [www.haciendacusin.com](http://www.haciendacusin.com)

El hotel es un edificio de estilo antiguo, compuesto por 40 habitaciones, equipadas, cuyo orden y limpieza está a cargo de una jefe de área y tres camareras; una cocina que cuenta con los equipos e implementos para su operación, bajo la responsabilidad un Chef, un pastelero y cinco ayudantes de cocina. El área de restaurante cuenta con un espacio de 10m2 bajo la coordinación de un jefe y cuatro saloneros; lavandería y planchado se encarga de mantener la lencería, manteles en las condiciones higiénicas requeridas bajo la responsabilidad de una jefe de área y una operaria. La unidad de mantenimiento es la encargada de vigilar que las instalaciones eléctricas, de agua, equipos y maquinaria se encuentren en perfectas condiciones, bajo la responsabilidad de un jefe

de área y dos ayudantes. Jardinería es un área importante del hotel porque es la encargada de cuidar de la imagen física del mismo a cargo de un jefe de área y cuatro ayudantes. Así también hay la existencia de caballos para distracción de los huéspedes, cuya área está a cargo de un jefe y un ayudante. Existe un chofer a cuyo cargo se encuentra el manejo de la camioneta del hotel encargado de realizar las diligencias de encargo y mensajería, y finalmente está la unidad de recepción encargada de recibir a los huéspedes y solventar sus necesidades de ingreso y permanencia en el hotel bajo la responsabilidad de una jefe de área y tres ayudantes.

Casamolino Ecuador Cía. Ltda., cuenta con el nivel directivo asumido por su propietario Mr. Nicholas Millhouse, el nivel ejecutivo bajo la responsabilidad del Sr. Arcos César, quién es el encargado de vigilar que la planificación realizada sea cumplida bajo los parámetros de eficiencia, eficacia y efectividad, para alcanzar los resultados esperados.

**b) Capacidad Financiera.-**

La empresa cuenta con el área financiera integrada por una contadora General y un asistente de contabilidad, cuya responsabilidad es llevar los registros contables y financieros necesarios para el control de la información generada en el desarrollo de las diferentes actividades que demanda el hotel.

**c) Capacidad del Recurso Humano.-**

Casamolino Ecuador cuenta con 37 trabajadores los mismos que se distribuyen de la siguiente manera y con el siguiente nivel de instrucción:

Presidente.- Es el propietario del hotel de nacionalidad norteamericana y cuenta con estudios de cuarto nivel.

Gerente.- Posee estudios de cuarto nivel.

Contadora.- Posee estudios de tercer nivel con el título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.

Asistente de contabilidad.- Posee estudios de tercer nivel y en proceso de la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría.

El nivel operativo, que está compuesto por: camareros, cocineros, chofer, recepcionistas, jardineros, responsables de establos y mantenimiento se agrupan en un 60% poseen educación primaria y el 40% tienen educación secundaria. El personal que normalmente se capacita en atención al cliente, desconoce en un alto porcentaje la administración de riesgos, por lo que la capacidad del talento humano se puede optimizar para garantizar el crecimiento de las ventas y la estabilidad de tan importante hotel.

**d) Capacidad tecnológica.-**

Los equipos existentes en la empresa cuentan con las especificaciones técnicas requeridas para el desarrollo de las diferentes actividades a fin de evitar contratiempos que limiten el nivel de productividad de la organización.

**e) Capacidad operativa – productiva.-**

El hotel compuesto con 40 habitaciones, 3 salones en lo que corresponde al restaurante, una cocina equipada con los equipos e implementos necesarios, así también cuenta con 4 amplios jardines, 2 establos con 10 caballos destinados a la distracción de los huéspedes, áreas que se manejan con el siguiente personal:

Para el área de recepción existen cuatro responsables, quienes laboran por turnos y son las encargadas de satisfacer las necesidades de los huéspedes tanto al ingreso como durante su estadía.

Para el área de cocina existen siete responsables, distribuidos en un chef, un pastelero y cinco ayudantes de cocina, encargados la preparación de los alimentos y limpieza y orden del lugar del trabajo.

Para el área de restaurante existen cinco responsables, encargados de la atención a los huéspedes en el momento de la alimentación.

Para el área de habitaciones existen cuatro camareras, encargadas de mantener en orden, equipadas con los implementos necesarios y con limpieza las diferentes habitaciones, con la finalidad de brindar un servicio de calidad y calidez.

Para el área de lavandería existe dos responsables, encargadas de recibir toda la lencería para la desinfección requerida.

Para el área de mantenimiento existen tres responsables, encargados de vigilar el buen funcionamiento de las maquinarias, equipos e instalaciones eléctricas y de agua.

Para el área de jardinería existen cinco responsables, encargados de cuidar y mantener en perfectas condiciones todos los espacios verdes del hotel, con la el objetivo de brindar confort a los huéspedes.

Para el área de establos existen dos responsables encargados de cuidar, alimentar y asear a los caballos, que sirve para distracción de los huéspedes.

Cada una de las áreas se encuentran organizadas y bajo la coordinación de un jefe inmediato, con la finalidad de acatar con la planificación definida por la gerencia.

Por el comportamiento del hotel no existen posibilidades de expansión operativa y productiva.

#### **f) Capacidad competitiva.-**

Casamolino Ecuador posee un amplio potencial para el desarrollo del turismo de naturaleza, así como sus modalidades, por sus valores

naturales y paisajísticos, y por su rica cultura, a pesar de que actualmente los productos turísticos de forma general, y con el surgimiento del paradigma " Desarrollo Sostenible " y el aumento progresivo de la demanda, buscamos convertirnos en un destino valorado por su producto naturaleza o por las modalidades que conforman dicho producto.

Frente a esta condición, y con posibilidades reales por la presencia de un potencial significativo en el territorio para el desarrollo de ofertas eco turistas, constituye un reto, el desarrollo y el fortalecimiento de nuestras diferencias competitivas como nuestra riqueza paisajística, el confort de nuestras instalaciones y un servicio de calidad y calidez, lo que permite aprovechar las oportunidades que brinda el mercado potenciar las fortalezas existentes en el entorno natural

## IDENTIFICACION DE RIESGOS

Cuadro No 48: Identificación de riesgos de Casamolino Ecuador Cia. Ltda.

PROCESOS ESTRATÉGICOS					
No	PROCESO	RIESGOS	DESCRIPCIÓN	CAUSAS	EFECTOS
1	Planeación	Deficientes plan estratégico y plan operativo anual.	Herramientas administrativas elaborados por obligación y no por necesidad del hotel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Carencia de diagnóstico interno y externo.</li> <li>■ Trabajo aislado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dificultad para toma de decisiones.</li> <li>■ Afectación a la Misión y Visión del hotel.</li> <li>■ Se dificulta el logro de resultados.</li> </ul>
		Concentración de fuentes de financiamiento.	Dependencia directa de los ingresos de los huéspedes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Carencia de identificación y gestión de las fuentes alternas de financiación.</li> <li>■ Aprovechamiento de recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Viabilidad económica de los proyectos.</li> <li>■ Posible cierre del negocio.</li> <li>■ Rotación de personal.</li> </ul>
2	Gestión de la información y comunicación.	Falta de estrategias de comunicación.	Falta de publicidad y promoción del hotel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Falta de políticas para el manejo de la información.</li> <li>■ Preferencia de los clientes extranjeros a través de la página web.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Imagen institucional local y nacional</li> <li>■ Volumen de ventas.</li> </ul>

## IDENTIFICACION DE RIESGOS

Cuadro No 48: Identificación de riesgos de Casamolino Ecuador Cia. Ltda.

PROCESOS MISIONALES					
No	PROCESO	RIESGOS	DESCRIPCION	CAUSAS	EFEKTOS
3	Atención al cliente	Caídas de los huéspedes o clientes	Caídas al mismo nivel o de altura.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Paseos a caballo</li> <li>■ Paseos en bicicleta</li> <li>■ Pisos resbalosos o mojados.</li> <li>■ Desniveles del suelo</li> <li>■ Obstáculos encontrados al paso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lesiones en las extremidades, cortes, torceduras, magulladuras.</li> <li>■ Indemnizaciones por parte del hotel.</li> <li>■ Pérdida de clientes.</li> <li>■ Reducción de utilidades.</li> <li>■ Muerte</li> </ul>
		Condiciones físicas del huésped	Son personas que por su edad, origen pueden sufrir afectaciones a la salud, tales como asfixia, desmayos, bajas de presión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Altura a la que se ubica el hotel.</li> <li>■ Dificultades para adaptación al clima.</li> <li>■ Edad avanzada.</li> <li>■ Problemas de salud propios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Acciones imprevistas e inmediatas.</li> <li>■ Costos por auxilio al huésped.</li> </ul>

## IDENTIFICACION DE RIESGOS

Cuadro No 48: Identificación de riesgos de Casamolino Ecuador Cia. Ltda.

PROCESOS MISIONALES					
No	PROCESO	RIESGOS	DESCRIPCIÓN	CAUSAS	EFFECTOS
4	Recepción	Riesgo psicosocial	Estado emocional y psicológico por actividades rutinarias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Problemas personales y familiares.</li> <li>▪ Condiciones y ambiente de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estrés, depresión.</li> <li>▪ Baja productividad</li> <li>▪ Actitudes de apatía y agresividad.</li> </ul>
		Desarrollo de trabajos que exijan permanecer en posición estática.	Mantenerse en posición estática durante toda la jornada, puede ocasionar lesiones en el sistema músculo-esquelético.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Posturas incómodas y forzadas.</li> <li>▪ Sobrecarga de trabajo.</li> <li>▪ Las funciones del puestos demandan de ciertas posturas (permanecer sentada)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lesiones en la espalda, hombros, cuello, cintura, piernas.</li> <li>▪ Problemas circulatorios.</li> <li>▪ Riesgos de trabajo.</li> </ul>
		Deficiente atención al cliente	No se cumplen con las expectativas del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de coordinación entre responsables de turno.</li> <li>▪ Falta de políticas para el manejo de la información de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Afectación a la imagen institucional.</li> <li>▪ Inconformidades al cliente.</li> <li>▪ Disminución en las pernoctaciones.</li> </ul>
		Deficiente control en proceso de cobros por el servicio	Dificultades por falta de observación en la recepción y control de cheques.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No se toma la debida precaución al momento de la recepción de cheques.</li> <li>▪ Cheques protestados</li> <li>▪ Cheques devueltos</li> <li>▪ Costos financieros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generación de cuentas incobrables.</li> <li>▪ Pérdida</li> <li>▪ Descuentos a responsables.</li> <li>▪ Provisión de cuentas por cobrar.</li> </ul>

## IDENTIFICACION DE RIESGOS

Cuadro No 48: Identificación de riesgos de Casamolino Ecuador Cía. Ltda.

PROCESOS MISIONALES					
No	PROCESO	RIESGOS	DESCRIPCIÓN	CAUSAS	EFFECTOS
4	Recepción	Robos de fondos de caja menor.	Pérdida voluntaria e involuntaria de recursos monetarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personal sin principios éticos.</li> <li>▪ Falta de sanciones por faltas.</li> <li>▪ Deficientes normas de seguridad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pérdida de recursos económicos.</li> <li>▪ Falta de registro contable de pérdidas.</li> <li>▪ Disminución de la confiabilidad en el personal.</li> </ul>
		Inexistente control de facturación	Dificultades en la justificación en los consumos efectuados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de normas de control en facturación.</li> <li>▪ Carencia de inventario de menaje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pérdida de recursos económicos.</li> </ul>
5	Arreglo de habitaciones.	Contagio de infecciones por contaminación	Adquirir enfermedades por exposición a residuos en habitaciones, baños y demás zonas comunes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incumplimiento de función asignada</li> <li>▪ Falta de uso de los implementos de protección (guantes, mascarillas)</li> <li>▪ Inobservancia de las normas de higiene.</li> <li>▪ Exposición al polvo (ácaros).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Afección a la salud con enfermedades bacterianas o víricas.</li> <li>▪ Afecciones respiratoria.</li> </ul>
		Esfuerzos físicos	Lesiones causadas en el cuerpo por exigencias de esfuerzo físico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Permanecer de pie durante toda la jornada.</li> <li>▪ Levantamiento de cargas de peso considerable (cortinas, colchones, aspiradoras)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lesiones en cuello, piernas (várices), espalda, rodillas, tobillos.</li> </ul>
		Exposición a agentes químicos	Manipulación de desinfectantes para limpieza de las áreas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exigencia para higiene de las áreas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lesiones dérmicas.</li> <li>▪ Intoxicaciones.</li> </ul>
		Caídas	Caídas al mismo nivel o de altura.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pisos resbalosos o mojados.</li> <li>▪ Desniveles del suelo.</li> <li>▪ Objetos que obstaculicen el paso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fracturas o lesiones leve en el cuerpo.</li> <li>▪ Muerte.</li> </ul>

## IDENTIFICACION DE IESGOS

Cuadro No 48: Identificación de riesgos de Casamolino Ecuador Cia. Ltda.

PROCESOS MISIONALES					
No	PROCESO	RIESGOS	DESCRIPCIÓN	CAUSAS	EFFECTOS
6	Preparación de alimentos.	Quemaduras del personal	Contacto térmico con superficies calientes (cacerolas, sartenes, hornos, vapor)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de precaución.</li> <li>▪ Inobservancia de las normas de seguridad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lesiones en la piel.</li> <li>▪ Baja de la productividad.</li> </ul>
		Cortes	Manipulación de objetos cortantes o punzantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mala utilización de cuchillos.</li> <li>▪ Falta de concentración al realizar la actividad.</li> <li>▪ Cuchillos sin afilar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sangrado provocado por cortes.</li> <li>▪ Lesiones leves en las manos.</li> </ul>
		Caídas	Caídas al mismo nivel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pisos resbalosos o mojados.</li> <li>▪ Calzado inadecuado.</li> <li>▪ Falta de iluminación.</li> <li>▪ Falta de orden en el área de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fracturas o lesiones leve en el cuerpo.</li> </ul>
		Manipulación de objetos pesados	Transporte de objetos pesados (coche calentón, ollas grandes, bandejas de alimentos).	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Requerimientos del área de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lesiones en la espalda, hombros, cuello, cintura, piernas.</li> </ul>
		Enfermedades por cambios de temperatura.	Exposición a cambios bruscos de temperatura.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ingreso al cuarto frío sin el equipo adecuado.</li> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Enfermedades respiratorias.</li> <li>▪ Pasmos.</li> </ul>

## IDENTIFICACION DE RIESGOS

Cuadro No 48: Identificación de riesgos de Casamolino Ecuador Cia. Ltda.

PROCESOS MISIONALES					
No	PROCESO	RIESGOS	DESCRIPCIÓN	CAUSAS	EFECTOS
7	Servicio de restaurante.	Caídas	Caídas al mismo nivel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Escaleras y pisos de altura.</li> <li>▪ Desequilibrio por carga de objetos (bandejas con vajilla)</li> <li>▪ Presión de la actividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fracturas o lesiones leve en el cuerpo.</li> <li>▪ Pérdidas materiales.</li> <li>▪ Disminución de los ingresos del trabajador (descuentos)</li> </ul>
		Lesiones físicas	Lesiones por esfuerzos musculares a razón de que recorre largas distancias con bandejas pesadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manipulación de bandejas pesadas.</li> <li>▪ Movimientos repetitivos (abrir botellas, limpiar vasos)</li> <li>▪ Posturas incómodas y forzadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lesiones cervicales, así como en brazos y hombros.</li> <li>▪ Caída de las bandejas.</li> <li>▪ Posibles lesiones a otras personas.</li> </ul>
8	Mantenimiento de equipo, maquinarias e instalaciones en general.	Cortes y amputaciones	Utilización de herramientas eléctricas para corte (sierras, moladora, etc)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Máquinas sin resguardos.</li> <li>▪ No uso de los implementos de protección (guantes)</li> <li>▪ Falta de precaución sobre la potencia de la máquina.</li> <li>▪ Máquinas sin mantenimiento preventivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desmembraciones (dedos, uñas)</li> <li>▪ Baja de la productividad.</li> <li>▪ Indemnización de acuerdo a la Ley.</li> </ul>
		Riesgos eléctricos	Exposición a conexiones eléctricas que produzcan cortos circuitos o herramientas o máquinas dañadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conexiones deterioradas.</li> <li>▪ Herramientas o máquinas dañadas.</li> <li>▪ No existe un mantenimiento preventivo de herramientas, maquinarias e instalaciones eléctricas.</li> <li>▪ Falta de precaución en la limpieza de maquinaria y herramientas eléctricas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quemaduras por contacto eléctrico.</li> <li>▪ Incendios.</li> <li>▪ Pérdida de fluido eléctrico en las instalaciones.</li> </ul>

## IDENTIFICACION DE RIESGOS

Cuadro No 48: Identificación de riesgos de Casamolino Ecuador Cia. Ltda.

PROCESOS MISIONALES					
No	PROCESO	RIESGOS	DESCRIPCIÓN	CAUSAS	EFFECTOS
8	Mantenimiento de equipo, maquinarias e instalaciones en general.	Incendio por manejo de sustancias inflamables.	Uso inadecuado de sustancias combustibles (diesel, gasolina, gas) en la maquinaria y equipos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de capacitación en el manejo del generador.</li> <li>▪ Sitios inadecuados para resguardo de las sustancias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Explosiones e incendios.</li> <li>▪ Inseguridad física al personal.</li> </ul>
		Caídas	Caídas al mismo nivel o de altura.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utilización de escaleras u objetos inadecuados para elevar altura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fracturas o lesiones leve en el cuerpo.</li> </ul>
		Riesgos ambientales.	Manejo de los desechos sólidos y orgánicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manejo tradicional de los desechos orgánicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contaminación ambiental.</li> </ul>
9	Mantenimiento de jardines.	Lesiones físicas	Lesiones en el cuerpo por manejo de maquinaria pesada y posturas inclinadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uso de la cortadora de césped.</li> <li>▪ Transporte de bultos de abono.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lesiones en la espalda, cuello.</li> </ul>
10	Mantenimiento de establos	Incidentes con los animales (caballos)	Contingencias que pueden sucitarse en el cuidado de los caballos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Limpieza y cambio de herrajes.</li> <li>▪ Ensilada del caballo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lesiones físicas al cuidador.</li> </ul>
11	Lavandería y planchado	Exposición a agentes químicos	Manipulación de desinfectantes para limpieza de la lencería.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exigencia para higiene de los implementos utilizados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lesiones dérmicas.</li> </ul>
		Quemaduras por exposición al vapor de la plancha	Utilización de la plancha industrial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planchado de la ropa húmeda.</li> <li>▪ No se utilizan los equipos de protección (mascarillas, guantes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lesiones dérmicas.</li> </ul>

## IDENTIFICACION DE RIESGOS

Cuadro No 48: Identificación de riesgos de Casamolino Ecuador Cia. Ltda.

PROCESOS DE APOYO					
No	PROCESO	RIESGOS	DESCRIPCIÓN	CAUSAS	EFECTOS
12	Gestión financiera	Deficiente ejecución del presupuesto	El presupuesto se ejecuta sin la normativa que regula la solicitud de gasto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No se cumplen con las disposiciones para la ejecución del presupuesto.</li> <li>▪ Falta de revisión periódica de la ejecución del presupuesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asignación desmesurada de recursos económicos.</li> <li>▪ Pérdida de confianza en el personal encargado</li> </ul>
		Débil administración de los recursos financieros	Los recursos financieros son utilizados sin la aplicación de políticas de administración claras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ausencia de políticas claras en el manejo de recursos financieros.</li> <li>▪ Personal con carencia de determinados conocimientos para el desempeño de las funciones.</li> <li>▪ Sistema de información financiera no integrado.</li> <li>▪ Falta de coordinación entre dependencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desviación de recursos.</li> <li>▪ Detrimento patrimonial</li> <li>▪ Inadecuada toma de decisiones.</li> <li>▪ Manejo indebido de recursos</li> <li>▪ Pérdida de tiempo de los recursos humanos y físicos.</li> <li>▪ Desembolsos incorrectos.</li> </ul>
		Falta de identificación de los hechos económicos y financieros.	El proceso contable se ve afectado cuando no se integra las transacciones totales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ausencia de políticas contables.</li> <li>▪ Descripción inadecuada de la transacción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presentación de informes contables irreales.</li> <li>▪ Inexactitud en la preparación de los informes.</li> </ul>

## IDENTIFICACION DE RIESGOS

Cuadro No 48: Identificación de riesgos de Casamolino Ecuador Cía. Ltda.

PROCESOS DE APOYO					
No	PROCESO	RIESGOS	DESCRIPCIÓN	CAUSAS	EFFECTOS
12	Gestión financiera	Falta de identificación de los hechos económicos y financieros.	El proceso contable se ve afectado cuando no se integra las transacciones totales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de información en el documento fuente o soporte del hecho realizado.</li> <li>▪ Interpretación inadecuada de la transacción.</li> <li>▪ Hechos realizados que no han sido canalizados por el proceso contable, por la falta de procedimiento, e inadecuado flujo de documentos.</li> <li>▪ Registro de información inoportuna por parte de quienes interactúan con contabilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Toma de decisiones no acertada.</li> <li>▪ Duplicidad de trabajo y desperdicios de recursos físicos y humanos.</li> <li>▪</li> <li>▪ ψ Sanciones al representante legal y al contador.</li> <li>▪ Posibles pérdidas de fuentes de información.</li> </ul>
		Clasificación inadecuada del hecho financiero, económico.	El proceso contable se ve afectado cuando no se registra el hecho con los elementos que le son propios a la cuenta en la cual se clasifica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incorrecta interpretación del hecho financiero, económico.</li> <li>▪</li> <li>▪ Plan de cuentas desactualizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inexactitud en la preparación de los estados financieros.</li> <li>▪</li> <li>▪ Toma de decisiones no acertada.</li> </ul>
13	Adquisición de bienes y servicios.	Falta de procedimiento para la compra de bienes y servicios.	El proceso de compras se ve afectado por la falta de normas claras para la compra de bienes y servicios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No existe un procedimiento de compras.</li> <li>▪ No se ha nombrado al personal encargado.</li> <li>▪ No existe predisposición para la contratación de personal para esta área.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desabastecimiento de materiales.</li> <li>▪ Elevación de costos y gastos.</li> <li>▪ Existencia de proveedores no favorables.</li> </ul>

## IDENTIFICACION DE RIESGOS

Cuadro No 48: Identificación de riesgos de Casamolino Ecuador Cia. Ltda.

PROCESOS DE APOYO					
No	PROCESO	RIESGOS	DESCRIPCIÓN	CAUSAS	EFECTOS
14	Administración de bienes muebles e inmuebles.	Pérdida o hurto de bienes.	Se origina por la deficiente administración o inadecuada utilización de los mismos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ausencia de sistemas de seguridad.</li> <li>▪ Ausencia de toma física de inventarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Detrimiento patrimonial</li> <li>▪ Información financiera no real.</li> </ul>
		Daños causados por fenómenos naturales.	Es la ocurrencia de un evento no previsto por el hombre.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Redes eléctricas inadecuadas.</li> <li>▪ Intervención de personal no capacitado.</li> <li>▪ No existen redes de alcantarillado necesarias.</li> <li>▪ Falta de pararrayos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Daños a la propiedad</li> <li>▪ Lesiones humanas.</li> <li>▪ Molestias a los huéspedes.</li> </ul>
		Daños por la subutilización o mal manejo de los bienes.	Su utilización debe fortalecer los procesos para los cuales han sido asignados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uso no apropiado de los bienes.</li> <li>▪ Recepción de los bienes sin observar las especificaciones requeridas.</li> <li>▪ Ausencia de inventarios físicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mayores costos en la prestación del servicio.</li> <li>▪ Detrimiento patrimonial</li> <li>▪ Alteraciones en la información financiera.</li> </ul>
		Deficiencia en el mantenimiento de bienes.	Deben existir planes de mantenimiento que garanticen la durabilidad y funcionamiento de los bienes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Carencia de un plan de mantenimiento.</li> <li>▪ Falta de experiencia del personal asignado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Altos costos de mantenimiento.</li> <li>▪ Retraso en la prestación del servicio.</li> </ul>

## IDENTIFICACION DE RIESGOS

Cuadro No 48: Identificación de riesgos de Casamolino Ecuador Cía. Ltda.

PROCESOS DE APOYO					
No	PROCESO	RIESGOS	DESCRIPCIÓN	CAUSAS	EFFECTOS
15	Gestión del talento humano.	Inadecuada administración del talento humano	No se han definido un proceso para la administración del talento humano.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Falta un departamento y su responsable encargado</li> <li>■ Inexistencia de un manual de administración del talento humano.</li> <li>■ La administración total del hotel recae en la Gerencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Personal no supervisado.</li> <li>■ Falta de análisis y valoración de puestos.</li> <li>■ Deficiente bienestar de los trabajadores.</li> </ul>
		No se fijan metas para la evaluación del desempeño.	No existe definición de metas en el puesto de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ No existe un procedimiento de evaluación del desempeño.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Empleados sin evaluación.</li> <li>■ No se crean planes de mejoramiento.</li> </ul>

PROCESOS EVALUACIÓN					
No	PROCESO	RIESGOS	DESCRIPCIÓN	CAUSAS	EFFECTOS
16	Gestión de la calidad	Pérdida o deterioro de los documentos.	Documentos sustraídos o perdidos del archivo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Falta de codificación</li> <li>■ Falta de controles de custodia.</li> <li>■ Documentos expuestos al entorno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Retardo en la ejecución de los procesos.</li> <li>■ Imposibilidad de recuperación de la documentación.</li> </ul>
		Pérdida de la información sistematizada.	Pérdida de la información ingresada a la base de datos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Manipulación por personal no autorizado.</li> <li>■ Ausencia de backup.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Retardo en la ejecución de los procesos.</li> </ul>

## RESULTADOS OBTENIDOS

Cuadro No 49: **Procesos Estratégicos.**

No	PROCESO	No DE RIESGOS
1	Planeación	2
2	Gestión de la información y comunicación	1
<b>SUBTOTAL</b>		<b>3</b>

Cuadro No 50: **Procesos Misionales.**

No	PROCESO	No DE RIESGOS
1	Atención al cliente	2
2	Recepción	6
3	Arreglo de habitaciones	4
4	Preparación de alimentos	5
5	Servicio de restaurante	2
6	Mant. De equipos, maq. Inst. general.	5
7	Mantenimiento de jardines	1
8	Mantenimiento de establos	1
9	Lavandería y planchado	2
<b>SUBTOTAL</b>		<b>28</b>

Cuadro No 51: **Procesos de Apoyo.**

No	PROCESO	No DE RIESGOS
1	Gestión financiera.	4
2	Adquisición de bienes y servicios	1
3	Adm. de bienes muebles e inmuebles	4
4	Gestión del talento humano	2
<b>SUBTOTAL</b>		<b>11</b>

Cuadro No 52: **Procesos de Evaluación.**

No	PROCESO	No DE RIESGOS
1	Gestión de la Calidad	2
<b>SUBTOTAL</b>		<b>2</b>

Cuadro No 53: **Riesgos identificados por familias de procesos.**

No	PROCESO	No DE PROCESOS EVALUADOS	RIESGOS IDENTIFICADOS	RIESGOS POR PROCESOS
1	Estratégicos	2	3	1,50
2	Misionales	9	28	3,11
3	De apoyo	4	11	2,75
4	De evaluación	1	2	2,00
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>	<b>44</b>	<b>9,36</b>

## ANÁLISIS DE RIESGOS

Cuadro No 54: Análisis de riesgos de Casamolino Ecuador Cía. Ltda.

PROCESOS MISIONALES							
No	PROCESO	RIESGOS	DESCRIPCIÓN	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO	ZONA DE RIESGO	EVALUACION
1	Planeación	Deficientes plan estratégico y plan operativo anual	Herramientas administrativas elaboradas por obligación y no por necesidad del hotel.	ALTO	DESASTROSO	INACEPTABLE	60
2		Concentración de fuentes de financiamiento	Dependencia directa de los ingresos de los huéspedes.	ALTO	DESASTROSO	INACEPTABLE	60
3	Gestión de la información y comunicación	Falta de estrategias de comunicación.	Falta de publicidad y promoción del hotel.	MEDIO	MODERADO	MODERADO	20
4	Atención al cliente	Caídas de los huéspedes o clientes	Caídas al mismo nivel o de altura.	BAJO	MODERADO	TOLERABLE	10
5		Condiciones físicas del huésped	Son personas que por su edad, origen pueden sufrir afectaciones a la salud, tales como asfixia, desmayos, bajas de presión.	MEDIA	MODERADO	MODERADO	20

## ANÁLISIS DE RIESGOS

Cuadro No 54: Análisis de riesgos de Casamolino Ecuador Cia. Ltda.

PROCESOS MISIONALES							
No	PROCESO	RIESGOS	DESCRIPCIÓN	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO	ZONA DE RIESGO	EVALUACION
6	Recepción	Riesgo psicosocial	Cuando las personas no se encuentran en un sano estado emocional y psicológico.	MEDIO	MODERADO	MODERADO	20
7		Desarrollo de trabajos que exijan permanecer en posición estática.	Mantenerse en posición estática durante toda la jornada, puede ocasionar lesiones en el sistema músculo-esquelético.	ALTO	MODERADO	IMPORTANTE	30
8		Deficiente atención al cliente	No se cumplen con las expectativas del cliente	MEDIO	MODERADO	MODERADO	20
9		Deficiente control en proceso de cobros por el servicio	Dificultades por falta de observación en la recepción y control de cheques.	ALTO	MODERADO	IMPORTANTE	30
10		Robos de fondos de caja menor.	Pérdida voluntaria e involuntaria de recursos monetarios.	BAJO	DESASTROSO	MODERADO	20
11		Inexistente control de facturación	Dificultades en la justificación en los consumos efectuados.	BAJO	MODERADO	TOLERABLE	10

## ANÁLISIS DE RIESGOS

Cuadro No 54: Análisis de riesgos de Casamolino Ecuador Cia. Ltda.

PROCESOS MISIONALES							
No	PROCESO	RIESGOS	DESCRIPCIÓN	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO	ZONA DE RIESGO	EVALUACION
12	Arreglo de habitaciones	Contagio de infecciones por contaminación	Adquirir enfermedades por exposición residuos en habitaciones. Baños y demás zonas comunes.	ALTO	MODERADO	IMPORTANTE	30
13		Esfuerzos físicos	Lesiones causadas en el cuerpo por exigencias de esfuerzo físico.	ALTO	MODERADO	IMPORTANTE	30
14		Exposición a agentes químicos	Manipulación de desinfectantes para limpieza de las áreas.	ALTO	LEVE	MODERADO	15
15		Caídas	Caídas al mismo nivel o de altura.	BAJO	MODERADO	TOLERABLE	10

## ANÁLISIS DE RIESGOS

Cuadro No 54: **Análisis de riesgos de Casamolino Ecuador Cia. Ltda.**

PROCESOS MISIONALES							
No	PROCESO	RIESGOS	DESCRIPCIÓN	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO	ZONA DE RIESGO	EVALUACION
16	Preparación de alimentos	Quemaduras del personal.	Contacto térmico con superficies calientes (cacerolas, sartenes, hornos, vapor)	MEDIO	LEVE	TOLERABLE	10
17		Cortes	Manipulación de objetos cortantes o punzantes.	MEDIO	LEVE	TOLERABLE	10
18		Caídas	Caídas al mismo nivel.	MEDIO	MODERADO	MODERADO	20
19		Manipulación de objetos pesados	Transporte de objetos pesados (coche calentón, ollas grandes, bandejas de alimentos.	MEDIO	MODERADO	MODERADO	20
20		Enfermedades por cambios de temperatura.	Exposición a cambios bruscos de temperatura.	ALTO	MODERADO	IMPORTANTE	30
21	Servicio de restaurante	Caídas	Caídas al sobre el nivel.	MEDIO	MODERADO	MODERADO	20
22		Lesiones físicas	Lesiones por esfuerzos musculares a razón de que recorre largas distancias con bandejas pesadas.	MEDIO	MODERADO	MODERADO	20

## ANÁLISIS DE RIESGOS

Cuadro No 54: Análisis de riesgos de Casamolino Ecuador Cia. Ltda.

PROCESOS MISIONALES							
No	PROCESO	RIESGOS	DESCRIPCIÓN	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO	ZONA DE RIESGO	EVALUACION
23	Mantenimiento de equipos, maquinaria, e instalaciones en general.	Cortes y amputaciones	Utilización de herramientas eléctricas para corte (sierras, moladora, etc)	BAJO	DESASTROSO	MODERADO	20
24		Riesgos eléctricos	Exposición a conexiones eléctricas que produzcan cortos circuitos o herramientas o máquinas dañadas.	MEDIO	DESASTROSO	IMPORTANTE	40
25		Incendio por manejo de sustancias inflamables.	Uso inadecuado de sustancias combustibles (diesel, gasolina, gas) en la maquinaria y equipos.	BAJO	DESASTROSO	MODERADO	20
26		Caídas	Caídas al mismo nivel o de altura.	ALTO	MODERADO	IMPORTANTE	30
27		Riesgos ambientales.	Manejo de los desechos sólidos y orgánicos	ALTO	LEVE	MODERADO	15
28	Mantenimiento de jardines	Lesiones físicas	Lesiones en el cuerpo por manejo de maquinaria pesada y posturas inclinadas	BAJO	MODERADO	TOLERABLE	10
29	Mantenimiento de establos	Incidentes con los animales (caballos)	Contingencias que pueden suscitarse en el cuidado de los caballos.	MEDIO	MODERADO	MODERADO	20

## ANÁLISIS DE RIESGOS

Cuadro No 54: **Análisis de riesgos de Casamolino Ecuador Cia. Ltda.**

PROCESOS MISIONALES							
No	PROCESO	RIESGOS	DESCRIPCIÓN	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO	ZONA DE RIESGO	EVALUACION
30	Lavandería y planchado	Exposición a agentes químicos	Manipulación de desinfectantes para limpieza de la lencería.	ALTO	LEVE	MODERADO	15
31		Quemaduras por exposición al vapor de la plancha	Utilización de la plancha industrial.	BAJO	MODERADO	TOLERABLE	10
32	Gestión financiera	Deficiente ejecución del presupuesto	El presupuesto se ejecuta sin la normativa que regula la solicitud de gasto.	BAJO	MODERADO	TOLERABLE	10
33		Débil administración de los recursos financieros	Los recursos financieros son utilizados sin la aplicación de políticas de administración claras.	MEDIO	MODERADO	MODERADO	20
34		Falta de identificación de los hechos económicos y financieros.	El proceso contable se ve afectado cuando no se integra las transacciones totales.	ALTO	MODERADO	IMPORTANTE	30
35		Clasificación inadecuada del hecho financiero, económico.	El proceso contable se ve afectado cuando no se registra el hecho con los elementos que le son propios a la cuenta en la cual se clasifica.	ALTO	MODERADO	IMPORTANTE	30

## ANÁLISIS DE RIESGOS

Cuadro No 54: Análisis de riesgos de Casamolino Ecuador Cia. Ltda.

PROCESOS MISIONALES							
No	PROCESO	RIESGOS	DESCRIPCIÓN	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO	ZONA DE RIESGO	EVALUACION
36	Adquisición de bienes y servicios	Falta de procedimiento para la compra de bienes y servicios.	El proceso de compras se ve afectado por la falta de normas claras para la compra de bienes y servicios.	ALTO	MODERADO	IMPORTANTE	30
37	Administración de bienes muebles e inmuebles	Pérdida o hurto de bienes.	Se origina por la deficiente administración o inadecuada utilización de los mismos.	BAJO	MODERADO	TOLERABLE	10
38		Daños causados por fenómenos naturales.	Es la ocurrencia de un evento no previsto por el hombre.	BAJO	MODERADO	TOLERABLE	10
39		Daños por la subutilización o mal manejo de los bienes.	Su utilización debe fortalecer los procesos para los cuales han sido asignados.	BAJO	MODERADO	TOLERABLE	10
40		Deficiencia en el mantenimiento de bienes.	Deben existir planes de mantenimiento que garanticen la durabilidad y funcionamiento de los bienes.	ALTO	MODERADO	IMPORTANTE	30
41	Gestión del talento humano	Inadecuada administración del talento humano	No se han definido un proceso para la administración del talento humano.	ALTO	DESASTROSO	INACEPTABLE	60
42		No se fijan metas para la evaluación del desempeño.	No existe definición de metas en el puesto de trabajo.	ALTO	MODERADO	IMPORTANTE	30
43	Gestión de la calidad	Pérdida o deterioro de los documentos.	Documentos sustraídos o perdidos del archivo.	MEDIO	DESASTROSO	IMPORTANTE	40
44		Pérdida de la información sistematizada.	Pérdida de la información ingresada a la base de datos.	MEDIO	DESASTROSO	IMPORTANTE	40

## RESULTADOS OBTENIDOS

Cuadro No 55: Resumen

No	PROCESO	ZONA DE RIESGOS					TOTAL RIESGOS
		ACEPTABLE	TOLERABLE	MODERADO	IMPORTANTE	INACEPTABLE	
1	Planeación					2	2
2	Gestión de la inf. y com.			1			1
3	Atención al cliente		1	1			2
4	Recepción		1	3	2		6
5	Arreglo de habitaciones		1	1	2		4
6	Preparación de alimentos		2	2	1		5
7	Servicio de restaurante			2			2
8	Mantenimiento eq. Maquinaria e instalaciones			3	2		5
9	Mantenimiento de jardines		1				1
10	Mantenimiento de establos			1			1
11	Lavandería y planchado		1	1			2
12	Gestión financiera		1	1	2		4
13	Adquisición de bienes y servicios				1		1
14	Administración de bienes muebles e inmuebles		3		1		4
15	Gestión del talento humano				1	1	2
16	Gestión de la calidad				2		2
	<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>3</b>	<b>44</b>

## VALORACION DE RIESGOS

Cuadro No 56: Valoración de riesgos de Casamolino Ecuador Cía. Ltda.

PROCESO	No	RIESGOS	NIVEL DE EXPOSICION		CONTROLES EXISTENTES	VALORACION (Preguntas)			VALORACION		OBSERVACIONES
						¿Los controles están documentados?	¿Los controles se están aplicando en la actualidad	¿El control es efectivo para minimizar el riesgo?			
Planeación	1	Deficientes plan estratégico y plan operativo anual	INACEPTABLE	60	Reuniones quincenales para evaluación de los avances de la planificación	SI	NO	NO	INACEPTABLE	60	La probabilidad de ocurrencia y el impacto no varían porque los controles no son efectivos, ante lo que es necesario implementar políticas para evitar el riesgo
		Revisiones del presupuesto con auditoría cada cuatro meses.									
	2	Concentración de fuentes de financiamiento.	INACEPTABLE	60	Realización de registros mensuales sobre pernoctaciones del hotel.	NO	SI	NO	INACEPTABLE	60	La probabilidad de ocurrencia y el impacto no varían porque los controles no son efectivos, ante lo que es necesario implementar políticas para evitar el riesgo
Gestión de la información y comunicación	3	Falta de estrategias de comunicación.	MODERADO	20	Directrices concretas sobre publicidad y promoción.	NO	SI	SI	TOLERABLE	10	La probabilidad de ocurrencia cambia a baja y se ubica en la zona de riesgo Tolerable 10, debido a la efectividad de los controles, sin embargo es necesario implementar políticas para asumir el riesgo.
					Control de productos y servicios.						
Atención al cliente	4	Caídas de los huéspedes o clientes	TOLERABLE	10	Para el uso de los caballos del hotel se informa sobre su debido tratamiento.	NO	SI	NO	TOLERABLE	10	La probabilidad de ocurrencia cambia a baja y se ubica en la zona de riesgo Tolerable 10, debido a la efectividad de los controles, sin embargo es necesario implementar políticas para reducir el riesgo.
	5	Condiciones físicas del huésped	MODERADO	20	Supervisión constante de la disponibilidad de equipos médicos básicos para atención inmediata del huésped (tanques de oxígeno).	NO	SI	SI	TOLERABLE	10	La probabilidad de ocurrencia cambia a baja y se ubica en la zona de riesgo Tolerable 10, debido a la efectividad de los controles, sin embargo es necesario implementar políticas para reducir el riesgo.

## VALORACION DE RIESGOS

Cuadro No 56: Valoración de riesgos de Casamolino Ecuador Cia. Ltda.

PROCESO	No	RIESGOS	NIVEL DE EXPOSICION		CONTROLES EXISTENTES	VALORACION (Preguntas)			VALORACION		OBSERVACIONES
						¿Los controles están documentados?	¿Los controles están aplicando en la actualidad?	¿El control es efectivo para minimizar el riesgo?			
Recepción	6	Riesgo psicosocial	MODERADO	20	Se observa eventualmente el estado del ambiente de trabajo.	NO	SI	NO	MODERADO	20	Al no existir controles documentados y efectivos, la zona de riesgo se mantiene y es necesario implementar políticas para reducir el riesgo.
	7	Desarrollo de trabajos que exijan permanecer en posición estática.	IMPORTANTE	30	Revisión semestral de que el personal de recepción cuente con sillas ergonómicas.	SI	NO	NO	IMPORTANTE	30	Al no existir controles efectivos, la zona de riesgo se mantiene y es necesario implementar políticas para evitar el riesgo.
	8	Deficiente atención al cliente	MODERADO	20	Revisión mensual de reclamos o quejas de los clientes.	SI	SI	SI	ACEPTABLE	5	Los controles aplicados son efectivos, pero es necesario monitorear el riesgo para afrontar eventos asociados que pueden serlo variar de zona, implementando políticas para disminuir el riesgo.
					Control mensual al cumplimiento de desarrollo de las funciones.						
					Verificación mensual del proceso desarrollado para atender al huésped o cliente.						
	9	Deficiente control en proceso de cobros por el servicio	IMPORTANTE	30	Descuento de los valores no autorizados a la persona responsable. Observaciones por escrito ante diligencias efectuadas.	SI	SI	NO	MODERADO	20	La probabilidad de ocurrencia es a media, y se ubica en la zona de riesgo Moderado 20, debido a la actividad de los dos primeros controles, por lo que se debe aplicar políticas para reducir el riesgo.
	10	Robos de bienes monetarios	MODERADO	20	Arqueo eventual de caja. Presencia de guardianía durante las 24 horas del día.	NO	SI	NO	MODERADO	20	Los controles aplicados no son efectivos, debiendo plantear políticas encaminadas a reducir el riesgo.
11	Inexistente control de facturación	TOLERABLE	10	Verificación mensual de secuencia de documentos. Verificación semanal con firma de responsable de los cuadre de cierre de caja	NO	SI	NO	TOLERABLE	10	Al no existir controles documentados y efectivos, la zona de riesgo se mantiene y es necesario implementar políticas para reducir el riesgo.	

## VALORACION DE RIESGOS

Cuadro No 56: Valoración de riesgos de Casamolino Ecuador Cía. Ltda.

PROCESO	No	RIESGOS	NIVEL DE EXPOSICION		CONTROLES EXISTENTES	VALORACION (Preguntas)			VALORACION		OBSERVACIONES
						¿Los controles están documentados?	¿Los controles se están aplicando en la actualidad?	¿El control es efectivo para minimizar el riesgo?			
Arreglo de habitaciones	12	Contagio de infecciones por contaminación	IMPORTANTE	30	Monitoreo sobre el uso de sustancias desinfectantes, de acuerdo a la ocupación.	SI	SI	NO	MODERADO	20	La probabilidad de ocurrencia baja a media, y se ubica en la zona de riesgo Moderado 20, debido a la efectividad de los dos primeros controles, por lo que se debe aplicar políticas para reducir el riesgo.
		Supervisión sobre el uso de implementos de protección, de acuerdo a la necesidad de la labor.									
		Reuniones eventuales entre jefe de área y colaboradores para recordar normas de trabajo y seguridad.									
	13	Esfuerzos físicos	IMPORTANTE	30	Directrices claras de compartir el trabajo que demande de mayor esfuerzo físico.	SI	NO	SI	IMPORTANTE	30	
14	Exposición a agentes químicos	MODERADO	15	Supervisión sobre el uso de implementos de protección.	SI	SI	SI	ACEPTABLE	5	Los controles aplicados son efectivos, pero es necesario monitorear el riesgo para afrontar los eventos asociados que pueden hacerlo variar de zona, implementando políticas para asumir el riesgo.	
15	Caídas	TOLERABLE	10	Control al brindar atención médica inmediata para evitar agudización de las lesiones.	SI	SI	SI	ACEPTABLE	5	Los controles aplicados son efectivos, pero es necesario monitorear el riesgo para afrontar los eventos asociados que pueden hacerlo variar de zona, implementando políticas para asumir el riesgo.	

## VALORACION DE RIESGOS

Cuadro No 56: Valoración de riesgos de Casamolino Ecuador Cia. Ltda.

PROCESO	No	RIESGOS	NIVEL DE EXPOSICION		CONTROLES EXISTENTES	VALORACION (Preguntas)			VALORACION		OBSERVACIONES
						¿Los controles están documentados?	¿Los controles se están aplicando en la actualidad?	¿El control es efectivo para minimizar el riesgo?			
Preparación de alimentos	16	Quemaduras del personal	TOLERABLE	10	Directrices concretas en el manejo de los implementos de cocina que son sometidos al fuego o a elevadas temperaturas.	SI	SI	SI	ACEPTABLE	5	Los controles aplicados son efectivos, pero es necesario monitorear el riesgo para afrontar los eventos asociados que pueden hacerlo variar de zona, implementando políticas para asumir el riesgo.
	17	Cortes	TOLERABLE	10	Se Informan las reglas sobre el uso de cuchillos, pinzas, puntillas y otros elementos corto punzantes.	SI	SI	SI	ACEPTABLE	5	Los controles aplicados son efectivos, pero es necesario monitorear el riesgo para afrontar los eventos asociados que pueden hacerlo variar de zona, implementando políticas para asumir el riesgo.
	18	Caídas	MODERADO	20	Verificación diaria de la limpieza de los pisos.	SI	SI	SI	ACEPTABLE	5	Los controles aplicados son efectivos, pero es necesario monitorear el riesgo para afrontar los eventos asociados que pueden hacerlo variar de zona, implementando políticas para asumir el riesgo.
					Advertencia de los desniveles del suelo.						
	19	Manipulación de objetos pesados	MODERADO	20	Directrices claras de compartir el trabajo que demande de mayor esfuerzo físico.	SI	NO	NO	MODERADO	20	Al no existir controles efectivos, la empresa debe formular políticas dirigidas a reducir el riesgo.
Control al brindar atención médica inmediata para evitar agudización de las lesiones.											
20	Enfermedades por cambios de temperatura.	IMPORTANTE	30	Revisión eventual del uso de trajes térmicos.	SI	NO	SI	IMPORTANTE	30	Los controles no están siendo aplicados por lo que es necesario implementar políticas para evitar el riesgo.	

## VALORACION DE RIESGOS

Cuadro No 56: Valoración de riesgos de Casamolino Ecuador Cia. Ltda.

PROCESO	No	RIESGOS	NIVEL DE EXPOSICION		CONTROLES EXISTENTES	VALORACION (Preguntas)			VALORACION		OBSERVACIONES
						¿Los controles están documentados?	¿Los controles se están aplicando en la actualidad?	¿El control es efectivo para minimizar el riesgo?			
Servicio de restaurante	21	Caidas	MODERADO	20	Revisión diaria de la limpieza de pisos.	SI	SI	NO	TOLERABLE	10	La probabilidad de ocurrencia cambia a baja y se ubica en la zona de riesgo Tolerable 10, debido a la efectividad de los controles, sin embargo es necesario implementar políticas para reducir el riesgo.
	22	Lesiones físicas	MODERADO	20	Control al brindar atención médica inmediata para evitar agudización de las lesiones.	SI	SI	SI	ACEPTABLE	5	Los controles aplicados son efectivos, pero es necesario monitorear el riesgo para afrontar los eventos asociados que pueden hacerlo variar de zona, implementando políticas para asumir el riesgo.
Mantenimiento de equipos, maquinaria e instalaciones en general.	23	Cortes amputaciones y	MODERADO	20	Monitoreo eventual al seguimiento correcto de proceso en el uso de equipos y maquinarias.	SI	SI	NO	MODERADO	20	Los controles aplicados no son efectivos, por lo que la zona de riesgo se mantiene, siendo necesario formular políticas para reducir el riesgo.
					Información de acuerdo a la necesidad de las normas contenidas en el Reglamento de Seguridad Industrial.						
					Revisión mensual del uso de los equipos de seguridad industrial.						
					Supervisión semestral del mantenimiento de maquinaria y equipos.						
	Control esporádico en la dotación de los implementos de seguridad para el desarrollo del trabajo.										
	24	Riesgos eléctricos	IMPORTANTE	40	Revisión anual del estado de redes eléctricas.	SI	NO	NO	IMPORTANTE	40	
Control eventual en la dotación de los implementos de seguridad para el desarrollo del trabajo.											
25	Incendio por manejo de sustancias inflamables.	MODERADO	20	Indicaciones en el proceso de cargas de combustibles de las maquinarias.	NO	SI	SI	TOLERABLE	10	El impacto pasa a moderado y se ubica en la zona de riesgo Tolerable 10, ante lo cual se requiere formular políticas para reducir el riesgo.	
26	Caidas	IMPORTANTE	30	Información sobre las reglas de precaución en el uso de escaleras cuando son empleadas.	SI	NO	SI	IMPORTANTE	30	Los controles no son aplicados, por lo que la zona de riesgo se mantiene, siendo necesario formular políticas para evitar el riesgo.	
27	Riesgos ambientales.	MODERADO	15	Revisión eventual del proceso de manejo de los desechos sólidos y orgánicos.	SI	SI	NO	TOLERABLE	10	La probabilidad de ocurrencia pasa a media y se ubica en la zona de riesgo Tolerable 10, debiendo plantear políticas para reducir el riesgo.	
				Asignación de un espacio para la ubicación de los desechos.							

## VALORACION DE RIESGOS

Cuadro No 56: Valoración de riesgos de Casamolino Ecuador Cía. Ltda.

PROCESO	No	RIESGOS	NIVEL DE EXPOSICION		CONTROLES EXISTENTES	VALORACION (Preguntas)			VALORACION		OBSERVACIONES
						¿Los controles están documentados?	¿Los controles se están aplicando en la actualidad?	¿El control es efectivo para minimizar el riesgo?			
Mantenimiento de jardines	28	Lesiones físicas	TOLERABLE	10	Vigilancia constante del cumplimiento de las normas de seguridad industrial.	SI	NO	SI	TOLERABLE	10	Los controles no son aplicados, por lo que la zona de riesgo se mantiene, siendo necesario formular políticas para reducir el riesgo.
					Verificación eventual del uso de los implementos de protección.						
					Indicaciones en el manejo de la maquinaria cada vez que la utiliza.						
Mantenimiento de establos	29	Incidentes con los animales (caballos)	MODERADO	20	Revisión eventual del cumplimiento de las normas de seguridad en el cuidado de los animales.	SI	NO	SI	MODERADO	20	Los controles al no ser aplicados y carecer de efectividad se mantiene el riesgo en su propia zona, siendo necesario implementar políticas para reducir el riesgo.
Lavandería y planchado	30	Exposición a agentes químicos	MODERADO	15	Verificación eventual del uso de los implementos de protección.	SI	SI	SI	TOLERABLE	10	La probabilidad de ocurrencia pasa a media y se ubica en la zona de riesgo Tolerable 10, debiendo plantear políticas para reducir el riesgo.
	31	Quemaduras por exposición al vapor de la plancha	TOLERABLE	10	Revisión eventual del cumplimiento de las normas de seguridad industrial.	SI	NO	SI	TOLERABLE	10	Los controles no son aplicados, por lo que la zona de riesgo se mantiene, siendo necesario formular políticas para reducir el riesgo.

## VALORACION DE RIESGOS

Cuadro No 56: Valoración de riesgos de Casamolino Ecuador Cía. Ltda.

PROCESO	No	RIESGOS	NIVEL DE EXPOSICION		CONTROLES EXISTENTES	VALORACION (Preguntas)			VALORACION		OBSERVACIONES
						¿Los controles están documentados?	¿Los controles se están aplicando en la actualidad?	¿El control es efectivo para minimizar el riesgo?			
Gestión financiera	32	Deficiente ejecución del presupuesto	TOLERABLE	10	Actualización anual de información para contar con los instrumentos administrativos idóneos para la elaboración y ejecución del presupuesto. Capacitación anual del personal del área contable. Verificación semestral de que los gastos se encuentran debidamente legalizados por el área de Contabilidad. Realizar periódicamente el seguimiento de la ejecución del presupuesto. Revisión y ajuste constante de las políticas de ejecución del presupuesto.	NO	SI	NO	TOLERABLE	10	No existen controles documentados por lo que el riesgo se ubica en la misma zona, siendo necesario formular políticas para reducir el riesgo.
	33	Débil administración de los recursos financieros	MODERADO	20	Verificación periódica del uso de los recursos financieros a través del presupuesto. Mantener conciliaciones bancarias mensuales. Arqueos periódicos de caja menor. Control mensual de los gastos por compras a través reposición de caja.	NO	SI	NO	MODERADO	20	No existen controles documentados por lo que el riesgo se ubica en la misma zona, siendo necesario formular políticas para evitar el riesgo.
	34	Falta de identificación de los hechos económicos y financieros.	IMPORTANTE	30	Establecimiento de una política para que los hechos económicos y financieros sean informados inmediatamente a contabilidad con el apoyo del documento fuente respectivo. Verificación del cumplimiento de la política.	NO	SI	NO	IMPORTANTE	30	No existen controles documentados por lo que el riesgo se ubica en la misma zona, siendo necesario formular políticas para evitar el riesgo.

## VALORACION DE RIESGOS

Cuadro No 56: Valoración de riesgos de Casamolino Ecuador Cía. Ltda.

PROCESO	No	RIESGOS	NIVEL DE EXPOSICION		CONTROLES EXISTENTES	VALORACION (Preguntas)			VALORACION		OBSERVACIONES
						¿Los controles están documentados?	¿Los controles se están aplicando en la actualidad?	¿El control es efectivo para minimizar el riesgo?			
Gestión financiera	35	Clasificación inadecuada del hecho financiero, económico.	IMPORTANTE	30	Revisión constante de la contabilización de la cuenta con centro de costos al cual pertenece.	NO	SI	NO	IMPORTANTE	30	No existen controles documentados por lo que el riesgo se ubica en la misma zona, siendo necesario formular políticas para evitar el riesgo.
					Realizar revisiones periódicas de consistencia que revelan los saldos de las diferentes cuentas.						
Adquisición de bienes y servicios	36	Falta de procedimiento para la compra de bienes y servicios.	IMPORTANTE	30	Asesoría y orientación diaria a la persona encargada de compras.	NO	SI	NO	IMPORTANTE	30	No existen controles documentados por lo que el riesgo se ubica en la misma zona, siendo necesario formular políticas para evitar el riesgo.
					Fijación anual de montos para el desembolso de caja chica.						
Administración de bienes muebles e inmuebles	37	Pérdida o hurto de bienes.	TOLERABLE	10	Control de que los bienes se encuentren asegurados anualmente.	NO	SI	NO	TOLERABLE	10	No existen controles documentados por lo que el riesgo se ubica en la misma zona, siendo necesario formular políticas para reducir el riesgo.
	38	Daños causados por fenómenos naturales.	TOLERABLE	10	Mantenimiento preventivo anual de los sumideros y redes de alcantarillado.	SI	SI	NO	TOLERABLE	10	Los controles aplicados no son efectivos, manteniendo la zona de riesgo con la consideración de que la probabilidad de ocurrencia es baja, debiendo implementar políticas para reducir el riesgo y de ser necesario compartirlo.
	39	Daños por la subutilización o mal manejo de los bienes.	TOLERABLE	10	Monitoreo constante sobre el uso de los bienes del hotel.	NO	SI	NO	TOLERABLE	10	No existen controles documentados por lo que el riesgo se ubica en la misma zona, siendo necesario formular políticas para evitar el riesgo.
	40	Deficiencia en el mantenimiento de bienes.	IMPORTANTE	30	Verificación del trabajo efectuado al momento de utilizar el bien.	NO	SI	NO	IMPORTANTE	30	No existen controles documentados por lo que el riesgo se ubica en la misma zona, siendo necesario formular políticas para reducir el riesgo.

## VALORACION DE RIESGOS

Cuadro No 56: Valoración de riesgos de Casamolino Ecuador Cía. Ltda.

PROCESO	No	RIESGOS	NIVEL DE EXPOSICION		CONTROLES EXISTENTES	VALORACION (Preguntas)			VALORACION		OBSERVACIONES
						¿Los controles están documentados?	¿Los controles se están aplicando en la actualidad?	¿El control es efectivo para minimizar el riesgo?			
Gestión del talento humano	41	Inadecuada administración del talento humano	INACEPTABLE	60	Reportes diarios de asistencia de los trabajadores.	NO	SI	NO	INACEPTABLE	60	No existen controles documentados por lo que el riesgo se ubica en la misma zona, siendo necesario formular políticas para reducir el riesgo.
	42	No se fijan metas para la evaluación del desempeño.	IMPORTANTE	30	Reuniones mensuales con las jefaturas para revisar metas cumplidas.	NO	SI	NO	IMPORTANTE	30	No existen controles documentados por lo que el riesgo se ubica en la misma zona, siendo necesario formular políticas para reducir el riesgo.
Gestión de la calidad	43	Pérdida o deterioro de los documentos.	IMPORTANTE	40	Archivo sin condificación de los documentos legales de la empresa.	SI	NO	SI	IMPORTANTE	40	Los controles no son aplicados por lo que la zona de riesgo se conserva, siendo necesario plantear políticas para evitar el riesgo.
	44	Pérdida de la información sistematizada.	IMPORTANTE	40	Back up diario.	SI	NO	SI	IMPORTANTE	40	Los controles no son aplicados por lo que la zona de riesgo se conserva, siendo necesario plantear políticas para evitar el riesgo.

## MATRIZ DE RIESGOS

Cuadro No 57: Matriz de riesgos de Casamolino Ecuador Cia. Ltda.

No	PROCESO	RIESGOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE EXPOSICION		CONTROLES EXISTENTES	VALORACION		OPCIONES DE MANEJO	ACCIONES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA
1	Planeación	Deficientes plan estratégico y plan operativo anual	ALTO	DESASTROSO	INACEPTABLE	60	Reuniones quincenales para evaluación de los avances de la planificación Revisiones del presupuesto con auditoría cada cuatro meses.	INACEPTABLE	60	Evitar el riesgo	Formular por escrito las directrices y estrategias para la elaboración de la planificación estratégica y operativa de la empresa. Organizar reuniones mensuales para seguimiento de la planificación aprobada y ejecutada. Capacitar semestralmente a los responsables en planificación. Fortalecer el trabajo cooperativo entre los directivos.	Presidente Gerente Contadora	Inmediato
2		Concentración de fuentes de financiamiento.	ALTO	DESASTROSO	INACEPTABLE	60	Realización de registros mensuales sobre pernoctaciones del hotel.	INACEPTABLE	60	Evitar el riesgo	Elaborar una guía para la gestión de fuentes de financiamiento. Efectuar un análisis cualitativo al valor agregado del servicio brindado. Realizar un estudio de factibilidad para la apertura de nuevos mercados. Fortalecer el seguimiento del comportamiento de las actuales fuentes de financiamiento.	Presidente Gerente Contadora	Primer semestre 2011
3	Gestión de la información y comunicación	Falta de estrategias de comunicación	MEDIO	MODERADO	MODERADO	20	Directrices concretas sobre publicidad y promoción. Control de productos y servicios.	TOLERABLE	10	Asumir el riesgo.	Elaborar un plan anual de difusión y promoción del hotel. Seguimiento semanal a la página Web. Verificar que los objetivos de publicidad y promoción se están cumpliendo.	Presidente Gerente	Primer trimestre 2011

**MATRIZ DE RIESGOS**

**Cuadro No 57: Matriz de riesgos de Casamolino Ecuador Cía. Ltda.**

No	PROCESO	RIESGOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE EXPOSICION		CONTROLES EXISTENTES	VALORACION		OPCIONES DE MANEJO	ACCIONES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA
					TOLERABLE	10		TOLERABLE	10				
4	Atención al cliente	Caidas de los huéspedes o clientes	BAJO	MODERADO	TOLERABLE	10	Para el uso de los caballos del hotel se informa sobre su debido tratamiento.	TOLERABLE	10	Reducir el riesgo.	Identificar con los rótulos respectivos los desniveles del suelo y sitios peligrosos. Colocar cinta antideslizantes para prevenir caídas. Capacitar trimestralmente al personal sobre atención y servicio al cliente, en lo que debería incluir cómo prestar ayuda oportuna.	Gerente	Primer trimestre 2011
5		Condiciones físicas del huésped	MEDIO	MODERADO	MODERADO	20	Supervisión constante de la disponibilidad de equipos médicos básicos para atención inmediata del huésped (tanques de oxígeno).	TOLERABLE	10	Reducir el riesgo.	Capacitar semestralmente al personal en primeros auxilios. Elaborar un registro que permita tener controlado el stock de medicamentos y equipo médico básico. Formular un programa de control médico preventivo para el huésped.	Gerente Médico	Primer semestre 2011
6	Recepción	Riesgo psicosocial	BAJO	LEVE	MODERADO	20	Se observa eventualmente el estado del ambiente de trabajo.	MODERADO	20	Reducir el riesgo.	Programar talleres semestrales que provean estrategias para sobrellevar la fatiga física, mental o psicológica. Evaluar constantemente el ambiente de trabajo, mediante espacios de reflexión con los compañeros.	Gerente Jefe de área	Inmediato

## MATRIZ DE RIESGOS

Cuadro No 57: Matriz de riesgos de Casamolino Ecuador Cía. Ltda.

No	PROCESO	RIESGOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE EXPOSICION		CONTROLES EXISTENTES	VALORACION		OPCIONES DE MANEJO	ACCIONES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA
7	Recepción	Desarrollo de trabajos que exijan permanecer en posición estática.	ALTO	MODERADO	IMPORTANTE	30	Revisión semestral de que el personal de recepción cuente con muebles ergonómicos.	IMPORTANTE	30	Evitar el riesgo	Elaborar un registro de control en el cual se detalle la disponibilidad, característica ergonómica y estado de los muebles del hotel  Formular las normas claras sobre posturas a aplicar cuando se permanece en determinadas posiciones.	Gerente  Jefe de área	Inmediato
8		Deficiente atención al cliente	MEDIO	MODERADO	MODERADO	20	Revisión mensual de reclamos o quejas de los clientes. Control mensual al cumplimiento de desarrollo de las funciones.  Verificación mensual del proceso desarrollado para atender al huésped o cliente. Capacitación anual sobre cómo atender al cliente y sus necesidades.	ACEPTABLE	5	Asumir el riesgo.	Fortalecer el seguimiento a los procesos de atención al cliente.  Elaborar una guía de atención al cliente o huésped. Mayor divulgación del manual de funciones de recepción.	Gerente  Jefe de área	Inmediato
9		Deficiente control en proceso de cobros por el servicio	ALTO	MODERADO	IMPORTANTE	30	Descuento de los valores no cobrados a la persona responsable.  Observaciones por escrito ante negligencias efectuadas.	MODERADO	20	Reducir el riesgo.	Elaborar el manual de procedimientos para facturación y cobro de servicios. Formalizar y legalizar las sanciones efectuadas como fuentes de respaldo a los documentos que afecta al rol de pagos. Incluir en el Reglamento Interno de la empresa la disposición de legalización de las observaciones disciplinarias.	Gerente  Contadora  Jefe de área	Primer trimestre 2011

No	PROCESO	RIESGOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE EXPOSICION		CONTROLES EXISTENTES	VALORACION		OPCIONES DE MANEJO	ACCIONES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA
10		Robos de bienes monetarios	BAJO	DESASTROSO	MODERADO	20	Arqueo eventual de caja. Presencia de guardianía durante las 24 horas del día.	MODERADO	20	Reducir el riesgo.	Elaborar el manual de procedimientos de cierre de caja. Mayor control en el manejo de dinero al verificar los respectivos respaldos. Asignar por escrito al responsable de la custodia de la caja fuerte. Promover simulacros y pruebas para verificar la efectividad del sistema y dispositivos de seguridad.	Gerente Contadora Jefe de área	Inmediato
11		Inexistente control de facturación	BAJO	LEVE	TOLERABLE	10	Verificación mensual de secuencia de documentos. Verificación semanal con firma de responsable de los cuadros de cierres de caja.	TOLERABLE	10	Reducir el riesgo.	Elaborar el manual de procedimiento para facturación y cobro de servicios. Elaborar un check list de consumo de huéspedes y clientes, entregando original a Recepción, primera copia a Cocina y segunda copia a Contabilidad. Mayor seguimiento al cumplimiento de las funciones.	Gerente Contadora Jefe de área	2011
12	Arreglo de habitaciones	Contagio de infecciones por contaminación	ALTO	MODERADO	IMPORTANTE	30	Monitoreo sobre el uso de sustancias desinfectantes, de acuerdo a la ocupación. Supervisión sobre el uso de implementos de protección, de acuerdo a la necesidad de la labor. Reuniones eventuales entre jefe de área y colaboradores para recordar normas de trabajo y seguridad.	MODERADO	20	Reducir el riesgo.	Mayor divulgación de las normas de seguridad e higiene industrial. Supervisar frecuentemente el uso adecuado de los implementos de protección. Elaborar el registro de morbilidad del personal. Elaborar el plan de capacitación anual, incluyendo el tema de seguridad e higiene industrial.	Gerente Jefe de área Médico	2011

## MATRIZ DE RIESGOS

Cuadro No 57: Matriz de riesgos de Casamolino Ecuador Cía. Ltda.

No	PROCESO	RIESGOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE EXPOSICION		CONTROLES EXISTENTES	VALORACION		OPCIONES DE MANEJO	ACCIONES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA
13		Esfuerzos físicos	ALTO	MODERADO	IMPORTANTE	30	Directrices claras de compartir el trabajo que demande de mayor esfuerzo físico.	IMPORTANTE	30	Reducir el riesgo.	Mayor divulgación de las normas de seguridad e higiene industrial. Realizar un control médico semestral para evaluar las condiciones físicas del trabajador. Seguimiento constante al cumplimiento de las normas sobre la manipulación manual de cargas.	Gerente Jefe de área Médico	2011
14		Exposición a agentes químicos	ALTO	LEVE	MODERADO	15	Supervisión sobre el uso de implementos de protección.	ACEPTABLE	5	Asumir el riesgo.	Elaborar un registro de control que detalle el uso de los químicos para la limpieza. Verificar la disponibilidad de fichas técnicas para uso adecuado de los agentes químicos.	Jefe de área	Inmediato
15		Caídas	BAJO	LEVE	TOLERABLE	10	Control al brindar atención médica inmediata para evitar agudización de las lesiones.	ACEPTABLE	5	Asumir el riesgo.	Reforzar la divulgación de las normas para prevenir caídas. Fomentar una cultura de responsabilidad sobre las acciones encomendadas.	Jefe de área	Inmediato
16	Preparación de alimentos	Quemaduras del personal	MEDIO	LEVE	TOLERABLE	10	Directrices concretas en el manejo de los implementos de cocina que son sometidos al fuego o a elevadas temperaturas.	ACEPTABLE	5	Asumir el riesgo.	Supervisar frecuentemente que el botiquín mantenga los implementos médicos básicos para atender las quemaduras inmediatamente. Mantener una divulgación constante de las normas de seguridad.	Jefe de área	Inmediato

## MATRIZ DE RIESGOS

Cuadro No 57: Matriz de riesgos de Casamolino Ecuador Cía. Ltda.

No	PROCESO	RIESGOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE EXPOSICION		CONTROLES EXISTENTES	VALORACION	OPCIONES DE MANEJO	ACCIONES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA
17		Cortes	MEDIO	LEVE	TOLERABLE	10	Se Informan las reglas sobre el uso de cuchillos, pinzas, puntillas y otros elementos corto punzantes.	ACEPTABLE	5	Asumir el riesgo. Seguimiento constante al cumplimiento de las normas de seguridad. Fomentar una cultura de responsabilidad sobre las acciones encomendadas. Monitoreo periódico del estado y almacenamiento de los elementos punzantes y cortantes.	Jefe de área	Inmediato
18		Caídas	BAJO	LEVE	MODERADO	20	Verificación diaria de la limpieza de los pisos. Advertencia de los desniveles del suelo. <b>Control al brindar atención médica inmediata para evitar agudización de las lesiones.</b>	ACEPTABLE	5	Asumir el riesgo. Reforzar la divulgación de las normas para prevenir caídas. <b>Verificar constantemente el orden y limpieza de pisos.</b> Supervisar periódicamente el uso de calzado adecuado.	Jefe de área	Inmediato
19		Manipulación de objetos pesados	MEDIO	MODERADO	MODERADO	20	Directrices claras de compartir el trabajo que demande de mayor esfuerzo físico.	MODERADO	20	Reducir el riesgo. Mayor monitoreo al cumplimiento de las normas para manipulación manual de carga. Efectuar un control médico semestral a la condición física del trabajador.	Jefe de área Médico	2011
20		Enfermedades por cambios de temperatura.	ALTO	MODERADO	IMPORTANTE	30	Revisión eventual del uso de trajes térmicos.	IMPORTANTE	30	Evitar el riesgo. <b>Asignar por escrito al responsable de turno para cumplir con las funciones con respecto al cuarto frío.</b> Mayor divulgación de las consecuencias al someterse a cambios brusco de temperatura. <b>Formalizar y legalizar las sanciones efectuadas en caso de incumplimiento de las normas de seguridad.</b>	Jefe de área	Inmediato

## MATRIZ DE RIESGOS

Cuadro No 57: Matriz de riesgos de Casamolino Ecuador Cía. Ltda.

No	PROCESO	RIESGOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE EXPOSICION		CONTROLES EXISTENTES	VALORACION	OPCIONES DE MANEJO	ACCIONES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA
21	Servicio de restaurante	Caídas	MEDIO	MODERADO	MODERADO	20	Revisión diaria de la limpieza de pisos.	TOLERABLE	10	Reducir el riesgo. Verificar constantemente el orden y limpieza de pisos. Colocar cinta antideslizantes para prevenir caídas. Fomentar una cultura de responsabilidad sobre las acciones encomendadas.	Jefe de área	Inmediato
22		Lesiones físicas	MEDIO	MODERADO	MODERADO	20	Control al brindar atención médica inmediata para evitar agudización de las lesiones.	ACEPTABLE	5	Asumir el riesgo. Monitoreo continuo del cumplimiento de las normas de seguridad	Jefe de área	Inmediato
23	Mantenimiento de equipos, maquinaria e instalaciones en general.	Cortes y amputaciones	BAJO	DESASTROSO	MODERADO	20	Monitoreo eventual al seguimiento correcto de proceso en el uso de equipos y maquinarias. Información de acuerdo a la necesidad de las normas contenidas en el Reglamento de Seguridad Industrial. Revisión mensual del uso de los equipos de seguridad industrial. Supervisión semestral del mantenimiento de maquinaria y equipos. Control esporádico en la dotación de los implementos de seguridad para el desarrollo del trabajo.	MODERADO	20	Reducir el riesgo. Elaborar el plan de capacitación anual en el que se incluya formación semestral sobre prevención de accidentes. Verificar mensualmente el estado de maquinarias y equipos de corte. Mayor divulgación de las normas de seguridad e higiene industrial. Supervisar constantemente el uso de implementos de protección. (guantes, mascarillas, gafas, botas, protectores de oídos) Sanciones por falta de utilización	Jefe de área	2011

No	PROCESO	RIESGOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE EXPOSICION		CONTROLES EXISTENTES	VALORACION	OPCIONES DE MANEJO	ACCIONES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA
24		Riesgos eléctricos	MEDIO	DESASTROSO	IMPORTANTE	40	Revisión anual del estado de redes eléctricas. Control eventual en la dotación de los implementos de seguridad para el desarrollo del trabajo.	IMPORTANTE	40	Reducir el riesgo.  Mayor divulgación de las normas de seguridad e higiene industrial. Formular el plan anual de mantenimiento de las redes eléctricas. Capacitar semestralmente sobre el manejo de redes e instalaciones eléctricas. Verificar periódicamente el uso de los implementos de protección.	Jefe de área	Inmediato
25	Mantenimiento de equipos, maquinaria e instalaciones en general.	Incendio por manejo de sustancias inflamables.	BAJO	DESASTROSO	MODERADO	20	Indicaciones en el proceso de cargas de combustibles de las maquinarias.	TOLERABLE	10	Reducir el riesgo.  Formular las directrices claras para el manejo de sustancias inflamables. Dotar de extintores de incendio bajo inventario a las zonas expuestas a riesgos. Elaborar la ruta de salida de emergencia. Elaborar el plan de contingencia. Capacitar semestralmente sobre prevención y manejo de incendios. Revisar anualmente el contenido de los extintores. Construir el área de almacenamiento de los sustancias inflamables.	Gerente Jefe de área Médico.	2011

## MATRIZ DE RIESGOS

Cuadro No 57: Matriz de riesgos de Casamolino  
Ecuador Cía. Ltda.

No	PROCESO	RIESGOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE EXPOSICION		CONTROLES EXISTENTES	VALORACION		OPCIONES DE MANEJO	ACCIONES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA
26	Mantenimiento de equipos, maquinaria e instalaciones en general.	Caidas	ALTO	MODERADO	IMPORTANTE	30	Información sobre las reglas de precaución en el uso de escaleras cuando son empleadas.	IMPORTANTE	30	Evitar el riesgo	Monitoreo continuo del estado de las escaleras.  Mayor divulgación de las normas de seguridad e higiene industrial. <b>Realizar un registro mensual de accidentalidad</b> Modernizar el inventario de elementos para elevar altura.	Jefe de área  Médico	2011
27		Riesgos ambientales.	ALTO	LEVE	MODERADO	15	Revisión eventual del proceso de manejo de los desechos sólidos y orgánicos.  Asignación de un espacio para la ubicación de los desechos.	TOLERABLE	10	Reducir el riesgo.	<b>Realizar un plan de reciclaje para los desechos del hotel.</b>  Efectuar un análisis sobre la ubicación de la compostera del hotel.  Vigilar continuamente el cumplimiento de las normas de cuidado ambiental.	Gerente  Jefe de área  Médico	2011
28	Mantenimiento de jardines	Lesiones físicas	BAJO	MODERADO	TOLERABLE	10	Vigilancia constante del cumplimiento de las normas de seguridad industrial. Verificación eventual del uso de los implementos de protección.  Indicaciones en el manejo de la maquinaria cada vez que la utiliza.	TOLERABLE	10	Reducir el riesgo.	Mayor divulgación de las normas de seguridad e higiene industrial.  Control exhaustivo al cumplimiento de las normas de seguridad. Elaborar un registro de inventario de la dotación de implementos de protección. <b>Realizar un control médico semestral para evaluar las condiciones físicas del trabajador.</b>	Gerente  Jefe de área  Médico	2011

## MATRIZ DE RIESGOS

Cuadro No 57: Matriz de riesgos de Casamolino  
Ecuador Cía. Ltda.

No	PROCESO	RIESGOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE EXPOSICION		CONTROLES EXISTENTES	VALORACION		OPCIONES DE MANEJO	ACCIONES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA
29	Mantenimiento de establos	Incidentes con los animales (caballos)	MEDIO	MODERADO	MODERADO	20	Revisión eventual del cumplimiento de las normas de seguridad en el cuidado de los animales.	MODERADO	20	Reducir el riesgo.	Control exhaustivo al cumplimiento de las normas de seguridad.  Realizar un control médico semestral para evaluar las condiciones físicas del trabajador.	Jefe de área  Médico	Primer semestre 2011
30	Lavandería y planchado	Exposición a agentes químicos	ALTO	LEVE	MODERADO	15	Verificación eventual del uso de los implementos de protección.	TOLERABLE	10	Reducir el riesgo.	Supervisar frecuentemente el uso adecuado de los implementos de protección. Elaborar un registro de control que detalle el uso de los químicos para la limpieza.  Verificar la disponibilidad de fichas técnicas para uso adecuado de los agentes químicos.	Jefe de área  Médico	Inmediato
31		Quemaduras por exposición al vapor de la plancha	BAJO	MODERADO	TOLERABLE	10	Revisión eventual del cumplimiento de las normas de seguridad industrial.	TOLERABLE	10	Reducir el riesgo.	Fomentar una cultura de responsabilidad sobre las acciones encomendadas.  Seguimiento constante al cumplimiento de las normas de seguridad.	Jefe de área	Inmediato

No	PROCESO	RIESGOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE EXPOSICION		CONTROLES EXISTENTES	VALORACION		OPCIONES DE MANEJO	ACCIONES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA
32	Gestión financiera	Deficiente ejecución del presupuesto	BAJO	MODERADO	TOLERABLE	10	<p>Actualización anual de información para contar con los instrumentos administrativos idóneos para la elaboración y ejecución del presupuesto.</p> <p>Capacitación anual del personal del área contable. Verificación semestral de que los gastos se encuentran debidamente vializados por el área de Contabilidad.</p> <p>Realizar periódicamente el seguimiento de la ejecución del presupuesto.</p> <p>Revisión y ajuste constante de las políticas de ejecución del presupuesto.</p>	TOLERABLE	10	Reducir el riesgo.	<p>Realizar el manual de procedimientos para la elaboración del presupuesto.</p> <p>Diseñar un formulario para la petición y ejecución del gasto.</p> <p>Realizar reuniones quincenales para dar seguimiento a la ejecución del presupuesto aprobado.</p> <p>Capacitar anualmente al personal responsable de la elaboración y control del presupuesto</p>	<p>Presidente</p> <p>Gerente</p> <p>Contadora</p> <p>Auditor</p>	2011
33		Débil administración de los recursos financieros	BAJO	MODERADO	MODERADO	20	<p>Verificación periódica del uso de los recursos financieros a través del presupuesto.</p> <p>Mantener conciliaciones bancarias mensuales.</p> <p>Arqueos periódicos de caja menor.</p> <p>Control mensual de los gastos por compras a través reposición de caja.</p>	MODERADO	20	Evitar el riesgo	<p>Diseñar un formulario para la petición y ejecución del gasto.</p> <p>Elaborar el manual de procedimientos para el manejo de fondos de efectivo.</p> <p>Delegar por escrito al o los responsables del manejo de fondos de efectivo.</p> <p>Formalizar sanciones y multas en caso de incumplimiento de las disposiciones.</p>	<p>Gerente</p> <p>Contadora</p>	2011

No	PROCESO	RIESGOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE EXPOSICION		CONTROLES EXISTENTES	VALORACION		OPCIONES DE MANEJO	ACCIONES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA
34	Gestión financiera	Falta de identificación de los hechos económicos y financieros.	ALTO	MODERADO	IMPORTANTE	30	Establecimiento de una política para que los hechos económicos y financieros sean informados inmediatamente a contabilidad con el apoyo del documento fuente respectivo.  Verificación del cumplimiento de la política.	IMPORTANTE	30	Evitar el riesgo	Mantener la actualización constante del plan de cuentas de la empresa.  Capacitar trimestralmente al personal del área contable sobre normas contables y cambios fiscales.	Gerente  Contadora	2011
35		Clasificación inadecuada del hecho financiero, económico.	ALTO	MODERADO	IMPORTANTE	30	Revisión constante de la contabilización de la cuenta con centro de costos al cual pertenece.  Realizar revisiones periódicas de consistencia que revelan los saldos de las diferentes cuentas.	IMPORTANTE	30	Evitar el riesgo	Diseñar una guía que facilite la identificación y clasificación de los hechos económicos y financieros.  Vigilar continuamente el cumplimiento de las disposiciones legales, principios contables.  Capacitar semestralmente al personal en materia contable.	Gerente  Contadora	2011
36	Adquisición de bienes y servicios	Falta de procedimiento para la compra de bienes y servicios.	ALTO	MODERADO	IMPORTANTE	30	Asesoría y orientación diaria a la persona encargada de compras.  Fijación anual de montos para el desembolso de caja chica.	IMPORTANTE	30	Evitar el riesgo	Elaborar el manual de procedimiento de compras de bienes y servicios.  Elaborar el Reglamento de compra de bienes y servicios  Realizar el manual de análisis y valoración de puestos para calificar al responsable del puesto.  Rotar cada dos años al responsable de compras.	Gerente  Contadora	Primer trimestre 2011

**MATRIZ DE RIESGOS**

Cuadro No 57: **Matriz de riesgos de Casamolino Ecuador Cia. Ltda.**

No	PROCESO	RIESGOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE EXPOSICION		CONTROLES EXISTENTES	VALORACION		OPCIONES DE MANEJO	ACCIONES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA
37	Administración de bienes muebles e inmuebles	Pérdida o hurto de bienes.	BAJO	MODERADO	TOLERABLE	10	Control de que los bienes se encuentren asegurados anualmente.	TOLERABLE	10	Reducir el riesgo.	Realizar un inventario anual de los bienes existentes  Formular un sistema de codificación de los bienes.  Revisar que los contratos de seguros cumplan con las expectativas ante la pérdida de algún bien.  Promover un simulacro trimestral del sistema y los dispositivos de seguridad.  Elaborar el manual de procedimientos para cierre de caja menor.	Gerente  Contadora  Aux. Contabilidad	2011
38		Daños causados por fenómenos naturales.	BAJO	LEVE	TOLERABLE	10	Mantenimiento preventivo anual de los sumideros y redes de alcantarillado.	TOLERABLE	10	Reducir el riesgo y compartirlo.	Elaborar el plan anual de mantenimiento de instalaciones de agua, energía eléctrica, etc. Elaborar el plan de contingencia. Definir la ruta de salida de emergencia.  Control permanente de las disponibilidad de botiquín de primeros auxilios.  Capacitación anual sobre desastres naturales.  Colocar extintores de incendio bajo inventario en zonas de riesgo.  Contratar anualmente pólizas de seguro.	Gerente	2011

**MATRIZ DE RIESGOS**

Cuadro No 57: **Matriz de riesgos de Casamolino Ecuador Cía. Ltda.**

No	PROCESO	RIESGOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE EXPOSICION		CONTROLES EXISTENTES	VALORACION		OPCIONES DE MANEJO	ACCIONES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA
39	Administración de bienes muebles e inmuebles	Daños por la subutilización o mal manejo de los bienes.	BAJO	LEVE	TOLERABLE	10	Monitoreo constante sobre el uso de los bienes del hotel.	TOLERABLE	10	Evitar el riesgo	Elaborar un registro con firmas de control que detalle el responsable de determinada maquinaria, equipo o vehículo. Elaborar un registro mensual de consumo de combustible.  Supervisar periódicamente el cumplimiento de las rutas predeterminadas en el caso del uso del vehículo.  Implementar un registro diario del uso de los vehículos, con control a través de guardiana.	Gerente  Aux. Contabilidad	2011
40		Deficiencia en el mantenimiento de bienes.	ALTO	MODERADO	IMPORTANTE	30	Verificación del trabajo efectuado al momento de utilizar el bien.	IMPORTANTE	30	Reducir el riesgo	Elaborar el plan de mantenimiento anual.  Capacitar anualmente al personal de mantenimiento.  Mayor control al cumplimiento de los procesos de mantenimiento preventivo y correctivo.	Gerente  Jefe de área	
41	Gestión del talento humano	Inadecuada administración del talento humano	ALTO	MODERADO	INACEPTABLE	60	Reportes diarios de asistencia de los trabajadores.	INACEPTABLE	60	Reducir el riesgo	Diseñar el Reglamento de Administración del Talento Humano.  Efectuar un análisis de factibilidad para la implementación del área de Recursos Humanos y su respectivo responsable.	Presidente  Gerente	2011
42		No se fijan metas para la evaluación del desempeño.	ALTO	MODERADO	IMPORTANTE	30	Reuniones mensuales con las jefaturas para revisar metas cumplidas.	IMPORTANTE	30	Reducir el riesgo	Realizar el manual de evaluación del desempeño-  Elaborar el plan de incentivos y promociones  Revisar anualmente la política salarial de la empresa.	Presidente  Gerente	2011

**MATRIZ DE RIESGOS**

Cuadro No 57: Matriz de riesgos de Casamolino Ecuador Cía. Ltda.

No	PROCESO	RIESGOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE EXPOSICION		CONTROLES EXISTENTES	VALORACION		OPCIONES DE MANEJO	ACCIONES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA
43	Gestión de la calidad	Pérdida o deterioro de los documentos.	MEDIO	DESASTROSO	IMPORTANTE	40	Archivo sin codificación de los documentos legales de la empresa.	IMPORTANTE	40	Evitar el riesgo	Mayor control al cumplimiento de las normas del Sistema de Gestión de Calidad del hotel. Delegar por escrito al responsable de la custodia de los documentos de la empresa.	Gerente	Inmediato
44		Pérdida de la información sistematizada.	MEDIO	DESASTROSO	IMPORTANTE	40	Back up diario.	IMPORTANTE	40	Evitar el riesgo	Formular las directrices claras para efectuar el respaldo en digital de la información. Delegar por escrito al responsables de archivar los respaldos diarios de la información. Revisar diariamente la disponibilidad del dispositivo externo para la generación del back up. Mantener un archivo debidamente clasificado y codificado de los respaldos de la información del hotel.	Gerente Contador a	Inmediato

## CAPITULO V

### ANÁLISIS DE IMPACTOS

#### **BASES TEÓRICAS.-**

Con la finalidad de efectuar un análisis cuantitativo y cualitativo se ha realizado una Matriz de Valoración, como se muestra a continuación:

Cuadro No 58: **MATRIZ DE VALORACIÓN DE IMPACTOS**

INDICADOR \ NIVEL DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3
<b>TOTAL</b>							

Elaborado por: EL autor

En la matriz se señala una valoración de -3 a 3, que se califica de acuerdo a los siguientes criterios:

Cuadro No 59: **CRITERIOS**

PUNTAJE	SIGNIFICADO
-3	Negativo en el nivel alto
-2	Negativo en el nivel medio
-1	Negativo en el nivel bajo
0	Ni negativo, ni positivo
1	Positivo en el nivel bajo
2	Positivo en el nivel medio
3	Positivo en el nivel alto

Elaborado por: El autor.

El indicador se constituye por cada uno de los criterios que se adoptan con la finalidad de realizar el análisis de un determinado impacto.

Para conocer el grado de impacto se emplea la siguiente ecuación:

$$\frac{\sum \text{niveles de impacto}}{\text{Indicador}} = \text{Grado de impacto}$$

#### **ASPECTOS GENERALES.-**

La empresa hotelera Casamolino Ecuador Cía. Ltda., es una prestigiosa compañía ubicada en la provincia de Imbabura, cantón Otavalo, que se caracteriza por promover un turismo responsable, generado de empleo, así como rentabilidad, es un escenario en el cual desarrolla las estrategias más adecuadas para satisfacer las necesidades de los clientes o huéspedes tanto nacionales como extranjeros. Por esta razón se ha buscado mejorar la administración integral de la empresa mediante la implementación de un sistema de administración de riesgos, mismo que permitirá plantear las políticas adecuadas para mitigar o evitar los efectos de los eventos identificados y analizados; y lograr generar una organización productiva y sostenible que supere las expectativas de un mercado globalizado y competitivo.

El Sistema de Administración de Riesgos generará impactos en tres ámbitos específicos: socioeconómico, educativo e institucional.

## IMPACTO SOCIOECONÓMICO.-

Cuadro No 60: **IMPACTO SOCIOECONÓMICO**

INDICADOR \ NIVEL DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3
Mejorar la calidad de vida.							X
Provoca efecto multiplicador						X	
Mejorar la distribución de los recursos económicos de acuerdo a las necesidades de la organización.						X	
Disminución de problemas que afecten el bienestar del trabajador y la comunidad							X
<b>TOTAL</b>						<b>2</b>	<b>1</b>

Elaborado por: El autor

$\Sigma$  niveles de impacto

$$\frac{\text{-----}}{\text{Indicador}} = \text{Grado de impacto}$$

$$\frac{\Sigma \text{ niveles de impacto}}{\text{Indicador}} = \frac{10}{4} = 2,5 \approx 3$$

La implementación del Sistema de Administración de Riesgos generará un impacto positivo en el nivel alto, porque se constituirá en una herramienta de apoyo que permita trabajar para diseñar las mejores estrategias que permitan afrontar eventos negativos que afecten la calidad de vida de los colaboradores, clientes y comunidad. Al mismo tiempo forjará un efecto multiplicador, porque se convierte en un ente de ejemplo para entidades que buscan mejorar. También se logrará una adecuada distribución de los recursos económicos porque se logrará identificar prioridades en el funcionamiento del hotel.

Finalmente, ayudará a disminuir los efectos por accidentalidad o enfermedad que puedan afrontar los trabajadores lo que por ende influye en el bienestar persona, del hogar y de la comunidad.

## IMPACTO EDUCATIVO.-

Cuadro No 61: **IMPACTO EDUCATIVO**

NIVEL DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3
<b>INDICADOR</b>							
Cultura de prevención.							X
Mejor comprensión de los riesgos organizacionales.						X	
Se constituye en una fuente de información.						X	
<b>TOTAL</b>						<b>2</b>	<b>1</b>

Elaborado por: El autor

$\Sigma$  niveles de impacto

$$\frac{\text{Indicador}}{\text{Indicador}} = \text{Grado de impacto}$$

$$\frac{\Sigma \text{ niveles de impacto}}{\text{Indicador}} = \frac{7}{3} = 2,3 \approx 2$$

En el ámbito educativo este trabajo creará un impacto positivo en el nivel medio, porque ayudará a fomentar en los directivos, colaboradores y clientes una cultura de prevención y no de corrección ante eventos negativos que alteren la estabilidad de la organización, así como también contar con una mayor orientación de los impactos a los que está expuesto en el desarrollo de las actividades y prestación del servicio de la empresa hotelera.

**IMPACTO INSTITUCIONAL.-**

Cuadro No 62: **IMPACTO INSTITUCIONAL**

INDICADOR \ NIVEL DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3
Proporciona los lineamientos para la gestión de riesgos.							X
Identificación de eventos de riesgos para prevenirlos.							X
Permite establecer las acciones para mitigar los efectos de los riesgos.							X
<b>TOTAL</b>							<b>3</b>

Elaborado por: El autor

$\sum$  niveles de impacto

\_\_\_\_\_ = Grado de impacto

Indicador

$$\frac{\sum \text{niveles de impacto}}{\text{Indicador}} = \frac{9}{3} = 3 \approx 3$$

Con el Sistema de Administración de Riesgos se forjará un impacto positivo en el nivel alto, porque proporcionará los lineamientos necesarios para efectuar una apropiada gestión en las áreas administrativa y operativa para alcanzar los niveles óptimos de productividad. Así también es una herramienta que permitirá identificar oportunamente eventos adversos que afecten al normal desenvolvimiento normal del personal en sus labores, convirtiéndose igualmente en un mecanismo que permita establecer las acciones correspondientes para mitigar los efectos de los riesgos, con el fin de brindar un servicio de calidad y calidez al cliente o huésped.

**IMPACTO GENERAL.-**

Cuadro No 63: **IMPACTO GENERAL**

<b>NIVEL DE IMPACTO</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>INDICADOR</b>							
Impacto socioeconómico						X	
Impacto educativo						X	
Impacto institucional							X
<b>TOTAL</b>						<b>2</b>	<b>1</b>

Elaborado por: El autor

$$\frac{\sum \text{niveles de impacto}}{\text{Indicador}} = \text{Grado de impacto}$$

$$\frac{\sum \text{niveles de impacto}}{\text{Indicador}} = \frac{7}{3} = 2,3 \approx 2$$

En forma general, se concluye que el Sistema de Administración de Riesgos de la Empresa Hotelera “Casamolino Ecuador Cía. Ltda.”, generará un impacto positivo en el nivel medio, lo que lo condiciona como viable para su aplicación.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

1. La empresa hotelera Casamolino Ecuador Cía. Ltda., no cuenta con un Sistema de Administración de Riesgos que le permita identificar, tratar y monitorear los riesgos sean éstos físicos, operacionales, financieros, legales, informáticos, que se evidencian en la gestión afectando la consecución de los objetivos.
2. la empresa hotelera Casamolino Ecuador Cía. Ltda., no cuenta con una estructura organizacional y funcional que reúna las condiciones y características necesarias para el desenvolvimiento eficiente y eficaz en el desempeño del personal administrativo y operativo.
3. La empresa hotelera Casamolino Ecuador Cía. Ltda., no mantiene identificados y documentados los procesos que se ejecutan en el área administrativa-financiera, que viabilizarían las acciones a seguir, para cumplir con las funciones determinadas.
4. En la empresa hotelera Casamolino Ecuador Cía. Ltda., no se ha formulado un programa de capacitación que le permita actualizar y profundizar los conocimientos de administración de riesgos y atención al cliente.

5. La empresa hotelera Casamolino Ecuador Cía. Ltda., no realiza planificación estratégica basada en riesgos, tampoco se han diseñado estrategias para mitigarlos; lo que se deriva en una constante improvisación de actividades incidiendo en el incremento de costos de ejecución, y pérdida de recursos.

## RECOMENDACIONES

1. Los Directivos de la empresa deberán elaborar e implementar un Sistema de Administración de Riesgos, que permita identificar, controlar y mitigar los riesgos internos y externos, con el fin de lograr una gestión efectiva, sostenible, y que coadyuve a prevenir posibles pérdidas.
2. La empresa hotelera Casamolino Ecuador Cía. Ltda., deberá contar con los lineamientos administrativos y técnicos adecuados que le permitan la ejecución de las diferentes funciones del talento humano, por lo que es importante diseñar e implementar un manual orgánico-funcional coherente a las necesidades demandadas por la organización, acorde a su crecimiento.
3. El gerente del hotel deberá formular un manual de procesos y procedimientos para el área administrativa – financiera, con el objetivo de estandarizar la forma de desarrollar un trabajo productivo y eficiente.
4. El gerente deberá fomentar un verdadero plan de capacitación basado en la detección de necesidades de capacitación DNC, para lograr identificar, monitorear y mitigar los riesgos y elevar el nivel de calidad de atención al cliente.
5. La empresa investigada requiere incorporar las nuevas alternativas de la administración basada en riesgos, que le permita planificar a mediano y largo plazo, para garantizar la estabilidad y sostenibilidad de la misma, integrando estrategias que ayuden a dar valor agregado a los procesos del hotel.
6. El ministerio de turismo, a través de sus representantes deberán desarrollar políticas de promoción turística de nuestro país, encaminadas a que conozcan nuestras riquezas paisajísticas en el exterior.

## BIBLIOGRAFÍA

1. **BRAVO**, Mercedes; Contabilidad General, 6ta. Edición, Editorial Nuevodia, Quito-Ecuador, 2005.
2. **CHIAVENATO**, Idalberto; Administración en los Nuevos Tiempos, Editorial Mc Graw Hill, México, 2002.
3. **DIAZ**, Hernando; Contabilidad General, 1ra. Edición, Editorial Prentice Hall, Bogota-Colombia, 2001.  
  
Ecuador.
4. **EMPRESA LUMAS e IMPRESORES**; Cadena de Valor de los Procesos de Michael Porter, Reporte de Gestipolis, 18 de agosto de 2010.
5. **ESTUPIÑAN**, Rodrigo; Administración de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna, Editorial Eco Ediciones, Colombia, 2008.
6. **GARCÍA**, Erika; Manual de Riesgos, Instituto Tecnológico Metropolitano de Colombia, 2009.
7. **HACIENDA CUSIN**; Historia de la Hacienda Cusin, Otavalo

8. **HARRINGTON**, James; Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, Editorial Mc. Graw Hill, Bogotá – Colombia, 1996.
9. **HERNANDEZ**, Sergio; Administración: Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia, Editorial Mc. Graw Hill, México, 2002.
10. **MANGANELLI**, Raymond; ¿Cómo hacer reingeniería?, Editorial Norma, Bogotá – Colombia, 1996.
11. **MANTILLA**, Samuel; Control Interno: Informe COSO, 4ta edición, Editorial Eco Ediciones, Colombia, 2005.
12. **MESTRES**, Juan; Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera, Editorial Gestión 2000, Barcelona-España, 2003.
13. **MONTAÑO**, Josefina; Administración de Riesgos en Hotelería, Editorial Trillas, México, 1995.
14. **NORMA TÉCNICA INEN**; Norma Técnica Ecuatoriana NTE-ISO 9000:2001.
15. **RHEA**, Soraya; Estrategia de Aprendizaje: Curso-Taller-Tutoría, UTN, FACA E, 2010.
16. **UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA**; Guía Básica de Administración del Riesgo, 2009.

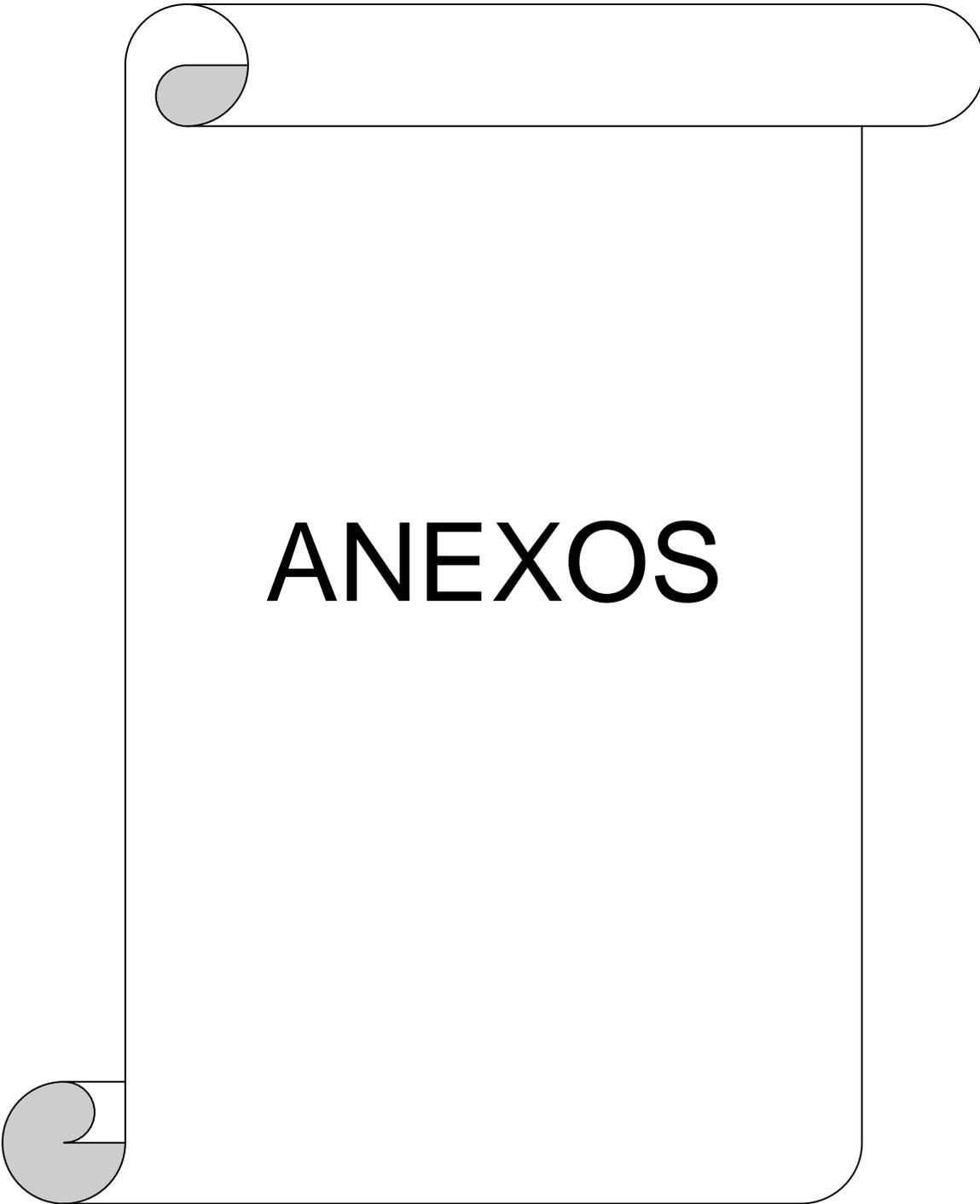
17. **VOEHL**, Frank; Normas ISO 9000, Editorial Mc Graw Hill, México, 1994.
18. **ZAPATA**, Pedro; Contabilidad General, 6ta. Edición, Editorial Mc. Graw Hill, México, 2008.

## **DOCUMENTOS INTERNOS**

19. Reglamento Interno
20. Reglamento de Seguridad Industrial
21. Sistema de Gestión de Calidad
22. Manual de procedimientos de recepción, cocina, meseros, camareras.

## **LINKOGRAFIA**

23. [www.wikipedia.org/wiki/sistema](http://www.wikipedia.org/wiki/sistema).
24. [www.monografias.com/gestionderiesgos](http://www.monografias.com/gestionderiesgos)
25. [www.3.bp.b.35logspot.com/matrizderiesgos](http://www.3.bp.b.35logspot.com/matrizderiesgos)
26. [www.wikipedia.com/manualdeprocedimientos](http://www.wikipedia.com/manualdeprocedimientos)
27. [www.rincondelvago.com/calidad-total](http://www.rincondelvago.com/calidad-total)
28. [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
29. [www.haciendacusin.com](http://www.haciendacusin.com)
30. [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)



# ANEXOS

## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

## ENCUESTA

Dirigido a: Trabajadores de la empresa "Casamolino Ecuador Cía. Ltda." Fecha: 12 de julio 2010

La presente encuesta tiene por finalidad recopilar información sobre los criterios de los trabajadores en cuanto a las condiciones bajo los cuales desarrollan sus respectivas funciones.

Instrucciones: Lea detenidamente la pregunta, conteste con claridad y marque con una (X) la alternativa de su elección.

1.- ¿Qué tiempo trabaja Usted en la empresa?

De 0 a 3 años.

De 3.1 a 5 años

De 5.1 a 10 años

Más de 10 años

2.- Cargo que ocupa: Gerencial  Operativo  Financiero

3.- Edad: 18 – 25 años  26 -35 años  Más de 35 años

4.- Nivel de instrucción: Primaria  Secundaria  Superior

5.- Género: Masculino  Femenino

6.- ¿Cómo califica Usted al riesgo físico y/o mental bajo el cual usted trabaja?

Alto  Medio  Bajo

7.- Usted ha recibido capacitación en:

Seguridad industrial  Procedimientos que aplica en su cargo

Atención al Cliente  Relaciones Humanas

Normas de calidad  Liderazgo y motivación personal

8.- ¿La empresa cumple con las disposiciones legales de orden laboral?

Totalmente  Parcialmente  Nada

9.- ¿Considera Usted que el área administrativa trabaja bajo una planificación de actividades para prevenir daños o pérdidas de recursos en la empresa?

Siempre  Ocasionalmente   
Frecuentemente  Nunca

10.- ¿A qué tipo de riesgos se ha visto expuesto en el desarrollo de las actividades?

Riesgos físicos Riesgos financieros  
Riesgos de trabajo  Riesgos operativos   
Riesgos legales  Riesgos informáticos

11.- ¿En el cargo que Usted ejerce existen riesgos asociados?

Permanente   
Parcialmente   
Ninguno

12.- ¿Considera Usted que la implementación de un Sistema de Administración de Riesgos fortalecerá la estructura y los procesos administrativos de la Empresa Hotelera Casamolino Ecuador Cía. Ltda. "Hacienda Cusin"

Muy cierto   
Algo cierto   
No muy cierto   
No es cierto en absoluto

*Gracias por su colaboración*

## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

## ENCUESTA

Dirigido a: Jefes de área de la empresa "Casamolino Ecuador Cía. Ltda." Fecha: 12 de julio 2010

La presente encuesta tiene por finalidad recopilar información sobre los criterios de los jefes de área en cuanto a las condiciones bajo los cuales desarrollan sus respectivas funciones.

Instrucciones: Lea detenidamente la pregunta, conteste con claridad y marque con una (X) la alternativa de su elección.

1.- ¿Qué tiempo trabaja Usted en la empresa?

De 1 a 3 años.

De 3.1 a 5 años

De 5.1 a 10 años

Más de 10 años

2.- Cargo que ocupa: Gerencial  Operativo  Financiero

3.- Edad: 18 – 25 años  26 -35 años  Más de 35 años

4.- Nivel de instrucción: Primaria  Secundaria  Superior

5.- Género: Masculino  Femenino

6.- ¿Cree Usted que su departamento o área es susceptible de riesgos?

Totalmente

Parcialmente

Muy poco

Nada

7.- ¿Se incluye medidas de prevención de riesgos dentro del plan operativo de la empresa?

Siempre..... Casi siempre..... A veces..... Nunca.....

8.- Las contingencias afrontadas por la Empresa, causan daños o pérdidas de recursos?

Siempre..... Casi siempre..... A veces..... Nunca.....

9.- ¿Ha establecido un plan de riesgos para su área?

Siempre..... Casi siempre..... A veces..... Nunca.....

10.- ¿Las decisiones tomadas sobre riesgos han sido:

Importantes..... Poco Importantes..... Insignificantes.....

11.- ¿A qué tipo de riesgos se ha visto expuesto en el desarrollo de las actividades?

Riesgos físicos

Riesgos financieros

Riesgos de trabajo

Riesgos operativos

Riesgos legales

Riesgos de sistemas

12.- ¿Considera Usted que la implementación de un Sistema de Administración de Riesgos fortalecerá la estructura y los procesos administrativos de la Empresa Hotelera Casamolino Ecuador Cía. Ltda. "Hacienda Cusin"?

Muy cierto

Algo cierto

No muy cierto

No es cierto en absoluto

*Gracias por su colaboración*

## ENCUESTA

Dirigido a: Clientes de la empresa "Casamolino Ecuador Cía. Ltda."

Fecha: 12 de julio 2010

La presente encuesta tiene por finalidad recopilar información sobre los criterios de los clientes en cuanto a las condiciones bajo los cuales reciben el servicio de hospedaje que brinda la empresa.

Instrucciones: Lea detenidamente la pregunta, conteste con claridad y marque con una (X) la alternativa de su elección.

1.- Edad: 18 – 25 años  26 -35 años  Más de 35 años

2.- Género: Masculino  Femenino

3.- ¿Qué servicios ha solicitado Usted en Casamolino Ecuador CIA LTDA.?

Hospedaje  Alimentación  Cabalgatas  Excursiones

4.- ¿Qué tiempo ha tomado usted nuestro servicio?

De 0 a 1 día  De 5 a 10 días  Más de 15 días

De 1 a 5 días  De 10 a 15 días

5.- ¿Considera Usted que existe la información necesaria sobre riesgos que se pueden presentar en el hotel?

Totalmente  Muy poco

Parcialmente  Nada

6.- ¿Cree Usted que nuestras instalaciones son seguras, cómodas y cuentan con los accesos de entrada y salida necesarios?

Definitivamente SI  Definitivamente NO

Probablemente SI  Probablemente NO

7.- ¿Cree usted que el hotel le brinda las condiciones de seguridad adecuadas para la protección de sus bienes de valor?

Totalmente  Muy poco

Parcialmente  Nada

8.- ¿Cómo califica al servicio de nuestro hotel?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

9.- ¿Cómo considera Usted la aplicación de un seguro por accidentes a terceros?

Importante  Poco importante  Insignificante

10.- ¿Considera Usted que los procesos que se realizan para prestar nuestros servicios son eficientes y de calidad?

Totalmente  Muy poco

Parcialmente  Nada

11.- ¿Considera Usted que la implementación de un Sistema de Administración de Riesgos fortalecerá la estructura y los procesos administrativos de la Empresa Hotelera Casamolino Ecuador Cía. Ltda. "Hacienda Cusin"?

Muy cierto

Algo cierto

No muy cierto

No es cierto en absoluto

*Gracias por su colaboración*

**ENTREVISTA**

DIRIGIDA A: GERENTE GENERAL - CONTADORA

- 1.- ¿Cuáles son los lineamientos administrativos y organizacionales que ha planteado en la empresa para afrontar contingencias que afecten el cumplimiento de los objetivos planteados?
- 2.- ¿Cuáles son los riesgos que considera usted afectan al desarrollo de las actividades de la empresa, y que acciones se han planteado frente a los mismos?
- 3.- ¿Considera usted que la empresa cuenta la infraestructura y equipos acordes a los requerimientos de sus actividades?
- 4.- ¿Que políticas económicas financieras se han adoptado con la finalidad de hacer frente a las continuos cambios de los macro y micro ambientes?
- 5.- ¿Considera Usted importante levantar la información sobre los riesgos a los que está expuesta la empresa?
- 6.- ¿Considera Usted que la implementación de un Sistema de Administración de Riesgos fortalecerá la estructura y los procesos administrativos de la Empresa Hotelera Casamolino Ecuador Cía. Ltda. "Hacienda Cusin"?