



UNIVERSIDAD
CIENFUEGOS
Carlos Rafael Rodríguez

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS CONTABLES

ESPECIALIDAD DE POSTGRADO: Gestión Contable Financiera en el Turismo

TITULO:

"Perfeccionamiento del Sistema de Control Interno de la Sucursal Palmares Cienfuegos"

Autora:

Lic. Yordanka García García

Tutora:

MSc. Deisy Gavín Morales.

DICIEMBRE 2008

RESUMEN

El presente trabajo titulado: **“Perfeccionamiento del Sistema de Control Interno de la Sucursal Palmares Cienfuegos”**: tiene como:

Objetivo General:

Efectuar el perfeccionamiento del Sistema de Control Interno de la Sucursal Palmares Cienfuegos.

Objetivos específicos:

- **Diagnosticar las principales deficiencias que existen en cada componente del Sistema de Control Interno en la Sucursal Palmares Cienfuegos.**
- **Efectuar propuesta de alternativas para la implementación del Control Interno por cada componente.**

El mismo se estructuró como sigue: Capítulo No. I. Fundamentación Teórica. Capítulo No. II. Diagnóstico de las deficiencias en cada Componentes el Sistema de Control Interno en la Sucursal Palmares. Capítulo No. III .Propuestas de alternativas por cada componente de Control Interno.

Para el desarrollo se aplican diferentes herramientas investigativas como son: entrevistas a especialistas, criterios a expertos, etapas de observación, revisión de documentos, matriz DAFO, técnicas de análisis y diagnóstico, revisión bibliográfica, análisis de datos históricos, síntesis de información estadística, encuestas, inspecciones y supervisiones realizadas en todas las áreas de la Sucursal., muestras de los resultados de las inspecciones, actividades de control, realizadas a todas las Instalaciones de Palmares en el territorio, también se realizó un análisis del Sistema de Control Interno que se encuentra implantado en toda la Sucursal, la contabilidad se encuentra certificada , y posee el aval de Empresa en Perfeccionamiento Empresarial, como resultado del trabajo se obtiene un diagnóstico donde se evidencian deficiencias en el Sistema de control interno que existe en la entidad objeto de estudio y que afectan el desenvolvimiento de la actividad. Y de ahí se derivan propuestas como alternativas de solución a los problemas detectados.

INDICE

PÁGINAS

Introducción	1
Desarrollo	
Capitulo I	4
Fundamentación Teórica	
Capitulo II	22
Diagnóstico de las deficiencias en cada Componentes el Sistema de	
Control Interno en la Sucursal Palmares.	
Capitulo III	32
Propuesta de Alternativas por cada componente de Control Interno.	
Conclusiones	36
Recomendaciones	37
Bibliografía	38
Anexos	

INTRODUCCIÓN

La definición formal de **Control Interno**, publicada originalmente en 1949 y repetida en subsiguientes publicaciones, es sucinta y sirve como punto de partida para explicar la función del control interno.

Los problemas y las soluciones de una empresa tienden a cambiar en la medida en que se incrementan el número de empleados, las cifras de ventas y la complejidad de las operaciones. Según **Greiner** (1972),...”...las organizaciones que no crecen en tamaño pueden conservar los mismos instrumentos de dirección y prácticas a lo largo de largos periodos de tiempo. La implantación de un Sistema de Control Interno ha adquirido especial importancia y ha ido ampliando sus ámbitos de aplicación, en la medida en que el incremento de la dimensión empresarial ha supuesto un distanciamiento por parte de los propietarios, en el control día a día, de las operaciones que se producen en la empresa...”

En el proceso de Control se realiza una labor de organización orientada a cumplir las decisiones adoptadas, se revelan las dificultades que surgen al llevar a la práctica las tareas planteadas y señalan las medidas para vencer las dificultades.

El Control contribuye en gran medida a elevar el sentido de responsabilidad de los ciudadanos ante la Sociedad en la disciplina y la honestidad.

Con la aparición del Socialismo no desaparecen los controles, sino que se hacen necesarios.

Su desenvolvimiento en la Sociedad Socialista puede ser orientado eficazmente solo a condición de que los trabajadores tengan un alto grado de organización y que el individuo posea un elevado sentido del deber ante la Sociedad.

En la Resolución Económica del V Congreso del Partido define el control como: “El control oportuno y eficaz de la actividad económica; es esencialmente para la dirección a

cualquier nivel, es el control del uso eficiente de los recursos sea interno al mecanismo de gestión y no dependa únicamente de comprobaciones externa”.

Un adecuado Sistema de Control Interno es parte importante de una Entidad bien organizada, pues garantiza la salvaguarda de los bienes y hace confiable los registros y resultados de la Contabilidad, que son indispensable para la buena marcha de cualquier Entidad.

En el País, donde la casi totalidad de las entidades y los recursos son propiedad social, administradas por las Instituciones Estatales, la aplicación consecuente de Sistemas de Control Interno en todos sus aspectos es vital. Quien pretenda obtener resultados de Eficiencia, Eficacia y Economía en la gestión de su organización, no puede ignorar la planeación y aplicación de un Sistema de Control Interno con los requerimientos necesarios para lograr dichos objetivos.

Cuando los negocios crecen y el volumen de sus operaciones lo permite, se reconocen universalmente, las ventajas de los controles.

El Control Interno es preocupación de las entidades, en mayor o menor grado, con diferentes enfoques y terminologías, lo que ha permitido que al pasar del tiempo se haya planteado diferentes concepciones acerca del Control Interno, sus principios y elementos que se deben conocer e instrumentar en la entidad cubana actual.

No se concibe una Entidad que, previo al proceso de implantación del Sistema de Perfeccionamiento Empresarial, no tenga diseñado, según sus características y funcionamiento adecuado, su propio Sistema de Control Interno.

El Control es una de las funciones principales del proceso de Dirección y Gestión.

Un Sistema de Control Interno bien planeado y responsablemente ejecutado puede brindar, si ese está alertas, las evidencias para corroborar la ocurrencia de anomalías e irregularidades.

La no observancia de los Principios de Control Interno en la elaboración y aplicación de los procedimientos, normativas, mecanismos, planes, plantillas de cargos y otros que conformen el Sistema de Control Interno de las entidades, posibilita el desvío y uso indebido de los recursos y la ocurrencia de hechos delictivos, atentando contra la integridad de los dirigentes y trabajadores y propiciando su corrupción.

Enfatizar la importancia de poseer un sistema de control interno que promueva el logro de los objetivos y metas de la entidad, la detección temprana de desviaciones o áreas susceptibles de mejoras en los procesos productivos, administrativos y de servicios, y la aplicación de las medidas que sean necesarias de manera oportuna.

El Control es una responsabilidad de los que dirigen las actividades operacionales y técnicas, dado que es allí donde se utilizan los recursos humanos, materiales y financieros para la producción y los servicios, y por tanto debe garantizar que el control sea realmente efectivo.

Debido a la necesidad e importancia del tema para el desarrollo de las actividades de la Sucursal Palmares Cienfuegos, el presente Trabajo de Investigación como Opción a la Especialidad en Gestión Contable Financiera., está específicamente dirigido a perfeccionar el sistema de control interno de la misma.

Definiendo como **problema científico**: “La existencia de deficiencias en los componentes del Sistema de Control Interno en la Sucursal Palmares Cienfuegos”

Como **hipótesis** de esta investigación: **Con el Perfeccionamiento del Sistema de Control Interno propuesto se logra mayor eficacia en la toma de Decisiones.**

El **aporte práctico** de este trabajo es que se le proponen a la entidad Propuestas de alternativas para el mejoramiento del sistema de Control Interno de la Sucursal Palmares Cienfuegos.

DESARROLLO

Capítulo I: Fundamentación Teórica

1.1- Características Organizativas del Producto Turístico Palmares

La Sucursal del Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares de Cienfuegos, ubicada en la avenida 20 # 3905 # entre 39 y 41 reparto Punta Gorda, zona turística y recreativa.

Sucursal Palmares Cienfuegos está dedicado a satisfacer las necesidades de recreación del turismo internacional mediante opcionales y actividades extra hoteleras, de tipo deportiva, náutica, ecológica, animativo-recreativas y cultural en general así como brinda ofertas al turismo nacional, con calidad, profesionalidad, fiabilidad y eficiencia.

Se decide establecer 4 direcciones funcionales, las cuales serán las Direcciones de Contabilidad y Finanzas, Recursos Humanos y Perfeccionamiento Empresarial, Operaciones y Comercial y de Desarrollo, además del grupo de Supervisión y Control, Grupo Gestión de la Calidad, Grupo de Inversiones y Mantenimiento y el Grupo de Seguridad y Protección. (Según se puede apreciar en el Anexo No 1.1)

En noviembre del 2004, por decisión del MINTUR se integran las diferentes entidades, específicamente Palmares, Rumbos y Recreación Ocio constituyen el nuevo GEE Palmares, para realizar la comercialización cuenta con diferentes Unidades Empresariales de Base:

- ❖ UEB Ranchón La Aguada
- ❖ UEB Cruces – Lajas
- ❖ UEB Nicho- Cumanayagua
- ❖ UEB Bolera-Photo Club
- ❖ UEB Cafetería-Gastronomía Ligera
- ❖ UEB Club Cienfuegos
- ❖ UEB Costa sur- Benny Moré
- ❖ UEB Delfinario
- ❖ UEB Aseguramiento

Los Servicios que presta Palmares Cienfuegos, están determinados en parte por el comportamiento de arribo de Turistas-Días a nuestros hoteles y el Turismo Libre tanto nacional como extranjero (Turistas Físicos) y en gran medida por el arribo de turistas que mueven las Agencias de Viajes desde los polos cercanos en las modalidades de circuitos, opcionales, eventos e incentivos.

OBJETO SOCIAL DE LA EMPRESA:

El Objeto Social actual de la Empresa Palmares Cienfuegos es el aprobado para el Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares por el Ministerio de Economía y Planificación según RS: 4209 de fecha 27 de marzo del 2006.

- o Establecer y operar restaurantes, cafeterías, bares, centros nocturnos, cabaret, sala de fiestas, discotecas, centros de entretenimiento, recreativos y de ocio, en locales propios o arrendados, tanto en Cuba operando en pesos convertibles como en el extranjero operando en divisas en asociaciones, franquicias y otras modalidades.
- o Establecer y operar tiendas especializadas en la venta de bebidas, licores, confituras, tabacos y café en pesos convertibles.
- o Establecer y operar tiendas para la venta de panes y dulces en pesos convertibles.
- o Efectuar el cobro en pesos cubanos por la entrada y/o los servicios en las instalaciones o actividades que por su naturaleza se autoricen.
- o Desarrollar líneas especializadas de comida criolla e internacional, así como brindar servicios rápidos de alimentación y servicios a domicilio, en pesos convertibles.
- o Dar aseguramiento a eventos de toda clase, así como brindar servicios gastronómicos a representaciones extranjeras, entidades nacionales y personas naturales fundamentalmente extranjeras en pesos convertibles.
- o Efectuar la comercialización minorista en pesos convertibles de artículos de artesanía, productos musicales y otros productos complementarios al servicio principal que se brinda en las instalaciones que opera, de acuerdo con la nomenclatura que autorice el Ministerio del Comercio Interior.
- o Comercializar y administrar servicios de alojamiento tanto propios como de otras entidades, asociados con las instalaciones multipropósitos que por sus características así lo requieran, en pesos convertibles.

- o Comercializar actividades recreativas en pesos convertibles, acorde con la política establecida por el país al respecto, operando instalaciones tales como acuarios y delfinarios, con juegos de mesa y electrónicos, clubes de golf, para jugar tenis, parques acuáticos, recreativos y temáticos, para actividades ecuestres, para actividades de ecoturismo, para actividades náuticas en aguas interiores y para las actividades socioculturales.
- o Prestar servicios de renta de motocicletas y bicicletas a turistas y visitantes extranjeros, en pesos convertibles.
- o Ofrecer servicios de renta de artículos de playas y equipos acuáticos con o sin motor para su uso en aguas interiores a personas naturales nacionales y extranjeras en pesos convertibles.
- o Brindar servicios de transportación especializada que asegure la recreación de los turistas y/o la comercialización de los productos turísticos, en pesos convertibles.
- o Prestar servicios de fotografías, impresiones, videos y efectuar la comercialización minorista de artículos afines a estos servicios, en pesos convertibles.
- o Brindar servicios de adiestramiento y práctica de paracaidismo, vuelos de delta planos y otras actividades deportivas similares, así como entrenamientos afines a estos servicios, en pesos convertibles.
- o Importar, según la nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Exterior.
- o Arrendar locales dentro de sus instalaciones para el desarrollo de actividades complementarias, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- o Prestar servicios de comedor obrero para sus trabajadores y actividades gastronómicas a los mismos en pesos cubanos y para los trabajadores de empresas, entidades y organizaciones que prestan servicios en sus instalaciones y otras que se autoricen por el Ministerio de Turismo, en pesos convertibles.

MISIÓN

Sucursal Palmares Cienfuegos está dedicado a satisfacer las necesidades de recreación del turismo internacional mediante opciones y actividades extra hoteleras, de tipo deportiva, náutica, ecológica, animativo-recreativas y cultural en general así como brinda ofertas al turismo nacional, con calidad, profesionalidad, fiabilidad y eficiencia.

VISIÓN

Sucursal Palmares Cienfuegos, subordinada al Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares que lidera en el mercado del Territorio Centro por su variedad de actividades en modalidades como naturaleza, agroturismo, deportivas, culturales, cabalgatas y brinda además servicios gastronómicos con una alta profesionalidad de los especialistas, fiabilidad y satisfacción plena de las expectativas de los Clientes, preservando el Medio Ambiente.

Valores Compartidos de la Organización:

Modestos, representando nuestro sector sin ostentación

Optimistas ante las tareas a desarrollar

Disponibilidad y apertura al cambio

Exigentes en el cumplimiento de los objetivos

Respeto, cordialidad, honestidad y confianza a nuestros clientes, compañeros de trabajo y asociados al grupo.

Naturalidad, sencillez

Ambiente de vencedores

Estilo de dirección basado en el trabajo en equipo.

Fieles a los principios socialistas y de defensa a la Revolución

Integración con la Sociedad fundamentalmente la comunidad

Compromiso permanente con la calidad para lograr una mejora continua e inmediatez en los servicios.

Amables en la satisfacción de las necesidades del cliente

Creativos prestos a incorporar productos nuevos

Eficiencia, conciencia de costo y la participación de los trabajadores en la solución de los problemas.

Solidarios con los compañeros y con nuestros clientes

Estilo de Dirección en la Organización

Lealtad

Imagen

Disciplina, consagración, dedicación

Eficiencia en el desarrollo de cada tarea

Rentabilidad

Estimulación colectiva e individual

Autonomía de Gestión

Recursos humanos idóneos, preparados

Respeto hacia los trabajadores y nuestro cliente

Expansión hacia todos los municipios del territorio

Garantía de una oferta completa y constante

Innovación, creatividad

Optimización de los inventarios

Nuevos Negocios en las inversiones

1.2- El Control Interno

A efectos de avanzar en el estudio de control interno, se ha escogido como marco de desarrollo e investigación –de entre todos los informes y lineamientos conceptuales que rigen esta materia- el Informe COSO.

Destaca la necesidad de que la alta dirección y el resto de la organización comprendan cabalmente la trascendencia del Control Interno, la incidencia del mismo sobre los resultados de la gestión, el papel estratégico a conceder a la auditoría y esencialmente la consideración del control como un proceso integrado a los procesos operativos de la empresa y no como un conjunto pesado, compuesto por mecanismos burocráticos.

A nivel regulatorio o normativo, el Informe COSO ha pretendido que cuando se plantee cualquier discusión o problema de Control Interno, tanto a nivel práctico de las empresas, como a nivel de auditoría interna o externa, o en los ámbitos académicos o legislativos, se tenga una referencia conceptual común, lo cual hasta ahora resultaba complejo, dada la multiplicidad de definiciones y conceptos divergentes que han existido sobre control interno.

Control Interno: Incluye el Plan de Organización de todos los métodos y medidas de coordinación acordados dentro de una Empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas Gerenciales establecidas.

El Control Interno es el **proceso integrado a las operaciones efectuadas** por la Dirección y el resto del personal de la Empresa.

El Sistema de Control Interno, es **creado en la Empresa para garantizar el funcionamiento de la misma en óptimas condiciones y evitar afectaciones** a sus medios materiales, equipos y demás activos.

Es imprescindible para su éxito lograr una cultura de control:

Que se exprese en:

- 1. Conciencia y actuación de los cuadros y dirigentes. Administradores.**
- 2. Activa participación de los trabajadores.**

Definición de Control Interno según las normas COSO

En un sentido amplio, se define el control interno como: Un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables

Análisis de la definición:

El control interno es un proceso. Es un conjunto de acciones estructuradas y coordinadas dirigidas a la consecución de un fin, no es un fin en sí mismo.

Los procesos de negocios que se llevan a cabo dentro de las unidades y funciones de la organización o entre las mismas, se coordinan en función de los procesos de gestión básicos de planificación, ejecución y supervisión.

El control interno es parte de dichos procesos y está integrado a los mismos, permitiendo su funcionamiento adecuado y supervisando su comportamiento y aplicabilidad en cada momento.

Constituye una herramienta útil para la gestión, pero no es un sustituto de ésta. Los controles internos no deben ser añadidos sino incorporados a la infraestructura de una entidad, de manera que no entorpezcan sino que favorezcan la consecución de los objetivos de la entidad; el hecho de “incorporarlos” permitiría identificar desviaciones de los costos en actividades operativas básicas, y además se agilizaría el tiempo de respuesta para solucionar estas desviaciones o cosos innecesarios.

Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles y no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.

En cada área de la organización, la persona encargada de dirigirla es responsable por el Control Interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos en su cumplimiento participan todos los trabajadores de la entidad independientemente de categoría ocupacional que tengan.

Debe facilitar la consecución de objetivos en una o más de las áreas u operaciones en la empresa.

Aporta un grado de seguridad razonable, aunque no total, en relación con el logro de los objetivos fijados.

Debe propender al logro del autocontrol, liderazgo y fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad de los colectivos laborales.

Pero la conclusión más importante de su interpretación: es que un Sistema de Control Interno deberá se planeado, nunca será consecuencia de la casualidad o surgirá de modo espontáneo. No. el control interno es una trama bien pensada de métodos y medidas de coordinación ensambladas de forma que funcionen coordinadamente con fluidez, seguridad y responsabilidad, que garantice los objetivos de preservar, con la máxima seguridad el control de los recursos, las operaciones, las políticas administrativas, las normativas económicas, la confiabilidad, la exactitud de las operaciones anotadas en los documentos primarios y registradas por la contabilidad. En fin, debe coadyuvar a proteger los recursos contra el fraude, el desperdicio y el uso inadecuado.

El control interno abarcará todas las funciones y actividades administrativas, económicas, financieras o contables, por lo que se convierte en un sistema integrado que interrelaciona y verifica todas las funciones de la organización.

Limitaciones del control interno

- El concepto SEGURIDAD RAZONABLE está relacionado con el reconocimiento explícito de la existencia de limitaciones inherentes del control interno.
- En el desempeño de los controles pueden cometerse errores como resultado de interpretaciones erróneas de instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción y fatiga.
- Las actividades de control dependientes de la separación de funciones, pueden ser burladas por colusión entre empleados, es decir, ponerse de acuerdo para dañar a terceros.
- La extensión de los controles adoptados en una organización también está limitada por consideraciones de costo, por lo tanto, no es factible establecer controles que
- proporcionan protección absoluta del fraude y del desperdicio, sino establecer los controles que garanticen una seguridad razonable desde el punto de vista de los costos.
- Es un método infalible para garantizar el control, ya que puede ser vulnerado si existe la colusión, que no es más que el acuerdo o trato entre varias personas para quebrantar lo establecido y beneficiarse.

Qué se puede lograr con el control interno

El control interno puede ayudar a que una organización:

1. Consiga sus objetivos de rentabilidad y rendimiento
2. Pueda prevenir pérdidas de recursos
3. Obtenga información contable confiable
4. Refuerce la confianza en que la empresa cumple las leyes y normas aplicables

Qué no se puede lograr con el control interno

1. El éxito de la entidad, sólo asegura la consecución de objetivos básicos empresariales o, como mínimo, la supervivencia de la entidad.

2. Asegurar la fiabilidad de la información contable y el cumplimiento de las leyes y normativa aplicable.

Factores que suponen un freno a la implementación de un sistema de control interno en la gestión empresarial.

- ✓ Resistencia natural que ofrecen los directivos debido a la visión que tienen del sistema de control interno como factor cuya única consecuencia es el incremento de la burocracia en la empresa.
- ✓ No desean alentar políticas de control que actúen sobre el ámbito de la gestión de los propios directivos.
- ✓ El elevado costo que la implantación de mecanismos de control interno suponen para la empresa.

1.3. Matriz DAFO

La Matriz **DAFO**: constituye una herramienta útil para la determinación de los objetivos estratégicos de la empresa.

Matriz de Ciclo de Vida (ADL).

Esta Matriz se estructura a partir de dos variables:

1. Grado de madurez del Negocio.
2. La Posición Competitiva de la Empresa en el Área de Negocio.

Mide también las necesidades financieras de las modalidades de negocios más importantes y el nivel de Riesgo asumido en los Negocios de la Empresa.

Esta matriz, cuyo nombre surge del acrónimo de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, Su esencia se basa en identificar las amenazas y oportunidades claves que se derivan del análisis del entorno general y competitivo, así como las fortalezas y debilidades que resultan del análisis del diagnóstico de las capacidades distintivas del negocio.

1.4. - Los componentes del sistema de control interno.

1. El Ambiente de Control,
2. La Evaluación de Riesgo
3. Las Actividades de Control
4. La Información y Comunicación

5. La Supervisión o Monitoreo.

Estos elementos generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno.

Los componentes están interrelacionados lo que hace que al existir un cambio en el Ambiente de Control se deriven transformaciones en el resto de los componentes, esto es precisamente lo que le da al Control Interno un carácter de sistema, y su efectividad está en la habilidad que tenga el dirigente para crear en su entidad una cultura de gestión periódica de los riesgos, para que realmente el Sistema de Control Interno forme parte del proceso de gestión.

Las técnicas establecidas por la entidad para el diseño de los componentes son precisamente las que van convirtiendo al Sistema de Control Interno en un instrumento encaminado a la prevención.

1.- El ambiente de control. Es el conjunto de circunstancias y conductas que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del Control Interno.

Es, fundamentalmente, consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo el resto de los empleados, con relación a la importancia del Control Interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

Importancia

El ambiente de control es la base o andamiaje de todo sistema de Control Interno.

Determina las pautas de comportamiento en la organización e influye en el nivel de concientización del personal respecto del control. No obstante, su trascendencia radica en que como conjunción de medios, operadores y reglas previamente definidas, traduce la influencia de varios factores en el establecimiento, fortalecimiento, o debilidad de políticas y procedimientos en una organización.

Se definen y establecen los aspectos organizativos que requiere la entidad para su funcionamiento, se diseña la preparación del personal creando una cultura ética y de integridad moral en todos los miembros de la organización.

El Ambiente de Control fija el tono de la Entidad al influir en la conciencia del personal. Este puede considerarse como la base de los demás componentes del control interno.

Los valores éticos son esenciales para el Ambiente de Control. Los valores éticos van más allá del cumplimiento de las leyes, resoluciones, decretos, etc. (ejemplo: valores institucionales, código de ética, convenio de trabajo). Se puede tener muchos manuales pero si no existe una cultura de organización sustentada en el comportamiento y la integridad moral de sus trabajadores, el Sistema de Control Interno no será efectivo.

El Ambiente de Control es, de todos los componentes, la base para el desarrollo del resto de ellos y se basa en otros fundamentos claves, tales como:

- o La filosofía y estilo de dirección.
- o La estructura, el plan de organización, los reglamentos y los manuales de procedimientos.
- o La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la entidad, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- o Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- o El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

El trabajador debe conocer mediante sus experiencias, formación y capacitación continua, las funciones inherentes al cargo que ocupan, a los efectos de delimitar la responsabilidad del mismo en cualquier momento.

Tales valores deben enmarcar la conducta de los dirigentes y demás trabajadores, orientando su integridad, compromiso personal y su sentido de pertenencia con su centro de trabajo.

El comportamiento y la integridad moral encuentran su red de sustentación en la cultura de la entidad, lo que determina, en gran medida, cómo se hacen las cosas, qué normas y reglas se observan y si éstas se tergiversan o se eluden. La dirección superior de la entidad, en la creación de una cultura apropiada a estos fines

La Dirección de la Entidad, puede crear un ambiente adecuado si:

1. Existe una estructura organizativa efectiva.
2. Se aplican sanas políticas de administración.
3. Cumplimiento de leyes y políticas que serán asimiladas de mejor forma si el personal la tiene a la vista por escrito.

Integridad y Valores Éticos

La Tarea Principal del sector del turismo es elevar y preservar la moral revolucionaria de los cuadros y trabajadores por lo que se desarrollarán un grupo de acciones para garantizar este ambiente político moral que se exige en el organismo, la integralidad de sus trabajadores, la transparencia, sencillez y honestidad máxima.

El ejemplo de los Cuadros, desempeña un papel principal, ya que con su ejemplo contribuirá a desarrollar o destruir diariamente este requisito de control interno.

Normas de Ambiente de Control

1. Integridad y valores éticos
2. Competencia profesional
3. Atmósfera de confianza mutua
4. Estructura organizativa
5. Asignación de autoridad y responsabilidad
6. Políticas y prácticas en personal
7. Comité de control

2.- La Evaluación de Riesgos.

Todas las organizaciones independientemente de su tamaño, naturaleza o estructura, enfrentan riesgos. Los riesgos afectan la posibilidad de la organización de sobrevivir, de competir con éxito para mantener su poder financiero y la calidad de sus productos o servicios. El riesgo es inherente a los negocios. No existe forma práctica de reducir el riesgo a cero. La dirección debe tratar de determinar cual es nivel de riesgo que se considera aceptable y mantenerlo dentro de los límites marcados.

Se analizan los procesos, subprocesos y actividades para identificar los riesgos internos y externos que atentan contra los objetivos propuestos, y se establecen los mecanismos preventivos para su enfrentamiento

El control interno ha sido pensado esencialmente para determinar y limitar los riesgos que afectan las actividades de las entidades. A través de:

- o La investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza y de esa manera se evalúa la vulnerabilidad del sistema.

Debe tenerse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes para poder:

- o Identificar los puntos débiles, diagnosticando los riesgos (internos y externos) tanto de la entidad como de la actividad en específico de cada Dirección, Grupo de Trabajo y UEB.
- o Evaluar la incidencia de cada uno de ellos en el cumplimiento de las metas trazadas.

Identificación y análisis de riesgos

La identificación del riesgo es un proceso iterativo, y generalmente integrado a la estrategia y planificación.

Se deben identificar los riesgos relevantes que enfrenta la Empresa, Grupos de Trabajo y UEB en el logro de sus objetivos, ya sean de origen interno, es decir, provocados por ellos mismos, teniendo en cuenta la actividad específica o sus características internas en el funcionamiento; como externos que son los elementos inherentes a la voluntad de la Dirección de la Empresa, Grupos de Trabajo y UEB que afectan, en alguna medida, el cumplimiento de sus objetivos.

Al determinar los riesgos, fuertemente ligados a los objetivos de trabajo, debe tenerse en cuenta que pueden existir algunos de éstos que no están formalmente expresados, lo cual no debe ser impedimento para su consideración. El análisis se relaciona con lo crítico del proceso o actividad y con la importancia del objetivo, más allá que este sea explícito o implícito.

La Dirección debe establecer cuál es el riesgo tolerable para la entidad, estableciendo los objetivos correspondientes y desarrollando mecanismos para gestionar los riesgos asociados.

Una vez que se han identificado, estimado y cuantificado los riesgos, se diseñan los objetivos de control para minimizar los riesgos identificados como relevantes, y en dependencia del objetivo, determinar qué actividad de control se utilizará para implementarlo, siempre desde una evaluación de su costo- beneficio.

Si la actividad de control no minimiza la exposición al riesgo es ineficaz a los efectos del Sistema de Control Interno, y esa falta de eficacia sólo podrá ser identificada con actividades oportunas de supervisión y monitoreo.

El control interno ha sido pensado esencialmente para determinar y limitar los riesgos que afectan las actividades de las entidades a través de:

- o La investigación y análisis de los riesgos relevantes.
- o Y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza y de esa manera se evalúa la vulnerabilidad del sistema.

Debe tenerse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes para poder:

- o Identificar los puntos débiles, diagnosticando los riesgos (internos y externos) tanto de la entidad como de la actividad en específico de cada Dirección, Grupo de Trabajo y UEB.
- o Evaluar la incidencia de cada uno de ellos en el cumplimiento de las metas trazadas.
- o Desarrollos tecnológicos de equipamiento gastronómico, de recreación u hotelero que en caso de no adoptarse, provocarían obsolescencia para la instalación.
- o Cambios en las necesidades y expectativas de los clientes.
- o Modificaciones en la legislación y normas que conduzcan a cambios forzosos en la estrategia y procedimientos.
- o Alteraciones en el escenario económico - financiero que impacten en el presupuesto de la Empresa y de la UEB y sus fuentes de financiamiento.

Puntos Débiles: Entre las internas:

1. La estructura del Grupo, Dirección, UEB y Empresa.
2. La profesionalidad del personal, así como los métodos para su capacitación y motivación.
3. La propia naturaleza de las actividades de la entidad.

Entre las externas:

1. Desarrollos tecnológicos de equipamiento gastronómico, de recreación u hotelero que en caso de no adoptarse, provocarían obsolescencia para la instalación.
2. Cambios en las necesidades y expectativas de los clientes.
3. Modificaciones en la legislación y normas que conduzcan a cambios forzados en la estrategia y procedimientos.
4. Alteraciones en el escenario económico - financiero que impacten en el presupuesto de la Empresa y de la UEB y sus fuentes de financiamiento.

Una vez identificados los riesgos, entonces se evaluarán y para ello se trabajará de la siguiente forma:

- o Una evaluación de la probabilidad y frecuencia.
- o Una estimación de su importancia y trascendencia.

Estimación del riesgo:

Se debe estimar la frecuencia con que se presentarán los riesgos identificados, así como cuantificar la probable pérdida que ellos pueden ocasionar en caso de sucederse.

En general, aquellos riesgos cuya concreción esté estimada como de baja frecuencia, no justifican preocupaciones mayores, por el contrario, los que se estiman de alta frecuencia deben merecer preferente atención.

Seguimiento y Control de Riesgos

Lo más importante de la identificación y evaluación sobre los riesgos es la retroalimentación sistemática sobre el alcance de los mismos.

Qué permite esta información:

1. El Consejo de Dirección de la Empresa, Consejo de Administración de las UEB y los demás Órganos Asesores la manejan y pueden tomar decisiones.
2. Trazar estrategias y adoptar las medidas para enfrentarlo de la manera más eficaz y económica posible, para minimizar el alcance e incidencia de los mismos en el desempeño global y específico de la Empresa, Grupo de trabajo, Dirección y UEB.
3. Disponer de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados o inminentes en el ambiente interno y externo, que puedan conspirar contra la posibilidad de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas.

Normas de Evaluación de Riesgos

1. Identificación del riesgo
2. Estimación del riesgo
3. Determinación de los objetivos de control
4. Detección del cambio

3.- Las actividades de control

Después de identificados y evaluados los riesgos podrán establecerse las actividades de control con el objetivo de minimizar la probabilidad de ocurrencia y el efecto negativo que, para los objetivos de la organización, tendrían si ocurrieran.

Las actividades de control constituyen el núcleo de los elementos de control interno. Apuntan a minimizar los riesgos que amenazan la consecución de los objetivos generales de la organización.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización, conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos. Este componente indica cuáles son las tareas, actividades, acciones, estrategias, etc., que tienen que cumplirse obligatoriamente.

En este componente deben incluirse todas las normativas vigentes en el país referidas a Control Interno. Cada actividad de control debe ser monitoreada con instrumentos de supervisión eficaces (observaciones, cuestionarios, revisiones sorpresivas, etc.) realizados de forma permanente por los directivos y los auditores internos si existieran, con el objetivo de poder asegurar que el Control Interno funcione de forma adecuada y detectar oportunamente cuánto es de efectiva la actividad de control para, de lo contrario, ser sustituida por otra.

Los manuales de procedimientos han de tener detalladas las tareas y responsabilidades debe ser flexible y susceptible a modificaciones rápidas que permitan hacer frente a necesidades cambiantes de la dirección en un entorno dinámico de operaciones y presentación de informes.

Normas de Actividades de Control

1. Separación de tareas y responsabilidades
2. Coordinación entre áreas
3. Documentación

4. Niveles definidos de autorización
5. Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos
6. Acceso restringido a los recursos, activos y registros
7. Rotación del personal en las tareas claves
8. Control del sistema de información
9. Control de la tecnología de información
10. Indicadores de desempeño
11. Función de Auditoría interna independiente

4.-La información y comunicación

Capta, procesa y transmite la información, tanto interna como externa, que permita a los miembros de la organización cumplir sus obligaciones y responsabilidades de forma oportuna y con la calidad requerida.

El canal de información diseñado debe garantizar que la información se identifica, capta y comunica de una forma (calidad) y en un periodo de tiempo (oportunidad) que permita a las personas cumplir con sus responsabilidades.

La información debe ser clara y con un grado de detalle ajustado al nivel de la toma de decisiones.

Los informes deben transmitirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal.

La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar, por parte de los dirigentes, resultan vitales.

Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria y, en ambos casos, importa contar con medios eficaces, como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados.

Comunicación

La comunicación con los trabajadores, para que estos puedan hacer llegar sus sugerencias sobre mejoras o posibles cambios que proporcionen el cumplimiento de las tareas y metas.

Normas de Información y Comunicación

1. Información y responsabilidad
2. Contenido y flujo de la información
3. Calidad de la información
4. Flexibilidad al cambio
5. El sistema de información
6. Compromiso de la autoridad superior
7. Comunicación, valores organizacionales y estrategias
8. Canales de comunicación

5.-La supervisión y monitoreo

Evalúa la calidad del control interno y determina si éste opera en la forma esperada o se requiere realizar modificaciones.

El alcance y frecuencia de las evaluaciones depende fundamentalmente de la evaluación de riesgos y la eficacia de los procedimientos de supervisión permanentes.

El Director General es el máximo responsable de la organización, implementación, funcionamiento y supervisión con calidad.

La evaluación del control interno, es una parte fundamental del trabajo de la dirección de la entidad. Cada actividad de control debe ser monitoreada con instrumentos de supervisión eficaces (observaciones, cuestionarios, revisiones sorpresivas, etc.)

realizados de forma permanente por los directivos y los auditores internos si existieran, con el objetivo de poder asegurar que el control interno funciona de forma adecuada y detectar oportunamente el grado de efectividad de la actividad de control para, de lo contrario, ser sustituida por otra.

Normas de Supervisión y Monitoreo

1. Evaluación del Sistema de Control Interno
2. Eficacia del Sistema de Control Interno
3. Auditorías del Sistema de Control Interno
4. Validación de los supuestos asumidos
5. Tratamiento de las deficiencias detectadas

CAPITULO II. Diagnóstico de las deficiencias en cada Componentes el Sistema de Control Interno en la Sucursal Palmares.

2.1-Análisis de la Matriz DAFO

Se aplica la matriz DAFO como herramienta para el desarrollo de la investigación en la empresa objeto de estudio; con los siguientes resultados.

Según se puede observar **en el Anexo. No 2.1-2** las debilidades fortalezas, oportunidades y amenazas quedan bien identificadas.

Interpretación de la Matriz DAFO

Se realizó el análisis cuantitativo y los resultados fueron los siguientes:

F+O = 332 F+A =319 D+O =334 D+A =290

La suma total de todas las interacciones fue de: 1275

Ofensiva F+O 26 %	Defensiva F+A 25 %
 Adaptativa D+O 26,2 %	Supervivencia D+A 22,7 %

Como se puede ver Palmares Cienfuegos, se encuentra en un Cuadrante de Adaptativa donde se debe minimizar las debilidades, apoyándose en las principales fortalezas, para poder aprovechar al máximo las oportunidades del entorno. En este caso se recomiendan

estrategias de penetración en el mercado vía especialización, donde se deben encaminar los esfuerzos hacia la diferenciación de los productos y servicios, incorporando en los mismos valores agregados que sean asimilados por el mercado como garantía y confiabilidad.

Se hace necesaria una atención especial hacia el cumplimiento de las acciones estratégicas propuestas ya que de cumplimentarse oportunamente la entidad puede transitar hacia el cuadrante de ofensiva, propio de una empresa en fase de crecimiento.

La empresa esta en proceso de adaptación, con grandes posibilidades de pasar al cuadrante ofensivo para lo que deberá aprovechar al máximo sus Fortalezas principales.

Según el Análisis de la matriz DAFO se concluye que la problemática esencial de Palmares Cienfuegos es:

- o No poder hacer uso de todas las facultades que otorga el Perfeccionamiento Empresarial a una empresa.
- o No contar con estrategias definidas de marketing de producto y comunicación
- o No existe una explotación correcta de las potencialidades de los servicios de recreación así como de la comercialización de los actuales; repercutiendo en los bajos niveles de ingresos con respecto a las potencialidades reales del producto que se oferta.
- o La inestabilidad de los aseguramientos para los servicios que brinda y no tener un sistema de la calidad implantado.

2.2-Diagnóstico de los componentes del Sistema de Control Interno.

Bajo el nuevo marco conceptual el Sistema de Control Interno se diseña a través de los cinco componentes básicos, que a su vez tienen normas bien definidas para poder efectuarlos y evaluarlos como sigue:

1.- Ambiente de Control:

- o No están delimitadas las estrategias concretas de trabajo; violándose el Decreto Ley 281/07 del Consejo de Ministros, (según se puede observar en el Anexo No.2.2- 3).
- o El estilo de dirección no se corresponde en su totalidad con la visión de la empresa; violándose el Decreto Ley 281/07 del Consejo de Ministros.

- o No existe siempre la participación de los trabajadores en la toma de decisiones que afectan su desempeño; violándose la cláusula 13 del Convenio Colectivo de Trabajo. Y la norma: Atmósfera de confianza mutua. (Según se puede ver Anexo No.2.2- 3).
- o No se verifica el ambiente político moral de la unidad; violándose la resolución No. 41/08 del Ministerio de Turismo en su capítulo XVI. (Según se puede observar en el Anexo No.2.2-3).
- o No se responsabiliza a cada trabajador con los indicadores económicos; violándose el Convenio Colectivo de Trabajo y la Resolución 34/07 de la Sucursal. y la norma: Asignación de autoridad y responsabilidad. (Según se puede ver Anexo No.2.2- 3).
- o El comité de control está creado pero no se reúne todos los meses; violándose el Decreto Ley 281/07 del Consejo de Ministros, la Resolución 297/03, se viola la séptima norma de este componente (según se puede observar en el Anexo No.2.2- 3).
- o No se aplica sistemáticamente técnicas de diagnóstico; violándose la resolución 34/07 en su artículo 33 de la sucursal. (Según se puede ver Anexo No.2.2- 3)
- o La presencia del personal, no siempre es la mejor; violándose la Instrucción 1/07 de la viceministra del Turismo Admi Valhuerdi Cepero y la resolución 41/08 capítulo X del Ministro de Turismo. (Según muestra el Anexo No. 2.2-3).
- o Demoras en el servicio; violándose los procedimientos de servicios de la dirección de operaciones, establecidos en las Normas Generales del Servicio. (Según se puede observar en el Anexo. No.2.2-3).
- o El Reglamento Disciplinario es de dominio de todos los trabajadores pero debe estar atemperado. Según la resolución No. 188/2006 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (Según se puede ver en el Anexo No.2.2- 4)
- o La evaluación del desempeño, no siempre se realiza sobre la base del trabajo desarrollado; violándose la resolución No. 21/07 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y la resolución 58/06 y la 71/2007 del Ministerio de Turismo (Según se muestra en el Anexo. No. 2.2-4).
- o La comisión representativa no siempre se reúne ante las situaciones; violándose la resolución 8/05 del MTSS y la resolución 11/07 del MINTUR. (Según se puede observar en el Anexo No. 2.2-4)
- o El Convenio Colectivo de Trabajo no es analizado en el Consejo de administración sobre el cumplimiento de éste por las partes. Violándose la cláusula 97 del mismo, la resolución 8/05 del MTSS y el decreto ley 229/02 del Consejo de Estado y de Ministro. (Según muestra el Anexo No. 2.2-4).

- o El plan de capacitación no es de conocimiento de todos los trabajadores; violándose la instrucción 2/06 Rafael Sed Pérez Viceministro del Turismo y la resolución 60/06 del Ministerio de Turismo, la carta circular 22/08 de la directora de TUREMPLEO y la cláusula 84 del Convenio Colectivo de Trabajo. (Según muestra el Anexo No. 2.2-4).
- o Existe muy poca atención al hombre; violándose la resolución 179/06 del Presidente del Grupo Empresarial Extrahotelero y la resolución 41/08 del Ministerio de Turismo. y la cláusula 72 del Convenio Colectivo de Trabajo. (Según se puede ver Anexo No. 2.2-4).
- o El programa de vacaciones en ocasiones se viola; violándose el Decreto Ley 49/84 del MTSS y la cláusula 34 del Convenio Colectivo de Trabajo. (Según muestra el Anexo No.2.2-4.)
- o Existen Instalaciones que no poseen señalización ni imagen según la marca comercial en la que clasifica; violándose la resolución 9/04 del Ministerio de Turismo. (Según se puede ver en los Anexos No. 2.2-5,2.2-7, 2.2-8,2.2-10, y 2.2-11).
- o No existe un sentido de pertenencia de los trabajadores. (Según muestra el Anexo.No.2.2- 5)

Conclusiones parciales.

En este componente se violan las siguientes Normas:

1. Atmósfera de confianza mutua: no se les da participación de los trabajadores en la toma de decisiones.
2. Asignación de autoridad y responsabilidad: no se responsabiliza a cada trabajador con los indicadores económicos.
3. El comité de control está creado, pero no deja evidencia de que se reúne todos los meses.

2- Evaluación de Riesgos:

- o Introducción de Mercancías; violándose la Instrucción 7/07 y al resolución 224/07 del presidente del Grupo Empresarial Extrahotelero, y la norma: identificación del riesgo. (Según se puede ver en el Anexo.No. 2.2-5, 2.2-7,2.2-8, 2.2-10,2.2-12 y 2.2-13).
- o No se verifican los billetes; violándose la instrucción 7/07 del presidente del Grupo Empresarial Extrahotelero (Según se observa en el Anexo No.2.2- 6).
- o Caída de varios trabajadores por uso indebido de calzado; violándose a resolución 41/08 capitulo X del Ministro de Turismo (Según se puede ver en el Anexo. No. 2.2-6).
- o No existe un sistema de gestión de la calidad implantado; violándose la Norma Cubana ISO 9000 del 2001 (Según muestra el Anexo No.2.2- 6).

- o Maltrato a los clientes; violándose la resolución 54/ 05 del MINTUR y el Decreto- Ley 227/97. (Según se puede ver en el Anexo No. 2.2- 6).
- o Multas a los clientes; violándose el Decreto- Ley 227/97 y la instrucción No. 4/05 del Presidente del GEE. (Según se puede ver en los Anexos. No.2.2- 5 y 2.2-7).
- o Precios expuestos de las mercancías poco visibles; violándose el Decreto- Ley 227/97 y la Instrucción 5/05 del Presidente del GEE. (Según se puede ver en los Anexos. No. 2.2- 5 y 2.2-7).
- o No aplicación de la rebajas de precios en el tiempo establecido; violándose las resoluciones 271/96 y la 120/97 del MFP. (Según muestra en el Anexo No. 2.2-6).
- o Violaciones de Precios por la venta de productos, sin precios, sin el peso establecido o por falta de componentes. (Según se puede observar en el Anexo. No. 2.2- 6).
- o Ventas de productos sin la calidad requerida; violándose el Decreto- Ley 227/97 y la Instrucción 5/05 del Presidente del GEE. (Según se puede ver en el Anexo No. 2.2-6).
- o Falta de aprobaciones de precio de los productos que se comercializan; violándose el Decreto- Ley 227/97 y la Instrucción 5/05 del Presidente del GEE. (Según se puede ver en el Anexo No. 2.2- 6).
- o No existencia de medios de pesajes, o en el caso que estén estos no cumplen los requisitos; violándose la resolución 227/97 del MFP. (Según se observa en los Anexos. No. 2.2-7 y 2.2-13).
- o Alteración de programación de las cajas registradoras; violándose la resolución 68/06 del Presidente del GEE. (Según se puede ver en el Anexo No. 2.2- 6).
- o Existencias de productos que no se encuentran programados en la caja registradora; violándose la resolución 68/06 del Presidente del GEE. (Según se puede ver en los Anexos No. 2.2-5,2.2-7,2.2-8,2.2-11 y 2.2-12).
- o Cambio del efectivo sin el cumplimiento de las medidas de seguridad; violándose la Instrucción 7/07 del presidente del Grupo Empresarial Extrahotelero (Según se puede observar en los Anexos No. 2.2-5 y 2.2-7).
- o No tener enrejada algunas de las puertas del almacén; violándose el Decreto-Ley 186/06 y la instrucción 1/08 del presidente del Grupo Empresarial Extrahotelero. (Según se puede ver en los Anexo No. 2.2-5 y 2.2-7).
- o Existen Instalaciones que se encuentran alejadas de el Centro de la Ciudad y no tienen seguridad.; violándose la Instrucción 7/05 del presidente del Grupo Empresarial Extrahotelero (Según se muestra en el Anexo No. 2.2-8).

- o Identificación de áreas o actividades en la UEB donde no se cumpla con el principio de separación de tareas y responsabilidades. Lo cual pertenece al componente de Actividades de Control y se violan las normas: separación de tareas y responsabilidades y rotación del personal en tareas claves. (Según se puede ver en los Anexos No. 2.2-8, 2.2-9 y 2.2-10).
- o Golpes o cortes por utensilios. (Según se puede observar en el Anexo No. 2.2-9)
- o Manipulación y contacto con organismos vivos. (Según se puede ver en los Anexos. No. 2.2-7 y 2.2-9).
- o Presencia en los alrededores de las instalaciones de elementos antisociales dedicados al expendio de Drogas. (Según se muestra en el Anexo No. 2.2-11).
- o Riñas, alteraciones del orden y otras conductas en las Instalaciones. (Según se puede observar en el Anexo No. 2.2-11).
- o Falta de mercancías para la venta; violándose la resolución 227/97 del MFP y el Manual de Procedimientos Y Metodología de la Calidad de la Sucursal. (Según muestra el Anexo No. 2.2-6).
- o Recibir productos en mal estado o cercano a la fecha de vencimiento; violándose el capítulo 8 acápite 4.1.14 del el Manual de Instrucciones y Procedimiento de la Sucursal, emitido por la Dirección Económico-Financiera. (Según muestra el Anexo No. 2.2-6).
- o Empleo de trabajadores voluntarios en las UBE y unidades; violándose la Instrucción 7/07 de la Viceministro de Recursos Humanos del MINTUR. (Según se puede observar en los Anexos No. 2.2-7 y 2.2-12).
- o Imagen deficiente de las instalaciones; violándose el Manual de Instrucciones y Procedimiento Sistema de Calidad el capítulo del mantenimiento Constructivo acápite 5. (Según se puede ver en los Anexos. No. 2.2-5,2.2-7,2.2-8,2.2-10 y 2.2-11).
- o Insuficientes estudios de mercado para la introducción de nuevas ofertas; violándose el Plan de Marketing que establece el Manual de Instrucciones y Procedimiento de la Sucursal. (Según se muestra en el Anexo No. 2.2-6).
- o Existencia de equipos de juego que no tienen control automático para medir el tiempo de utilización; violándose lo que establece el Manual de Instrucciones y Procedimiento del área de Recreación en la sección de juegos. (Según se puede en el Anexo No.2.2-12).
- o Hurto, traslado o pérdida de las tecnologías y/o recursos.
- o Contaminación con virus informático.

- o Acceso no Autorizado.
- o Desastres naturales e Incendios
- o Fallas de Hardware.

Conclusiones Parciales.

En este componente se violan las siguientes Normas:

1. Identificación del riesgo: Introducción de mercancías
2. Existencia de áreas o actividades en la UEB donde no se cumpla con el principio de separación de tareas y responsabilidades. Lo cual pertenece al componente de Actividades de Control y se violándose las normas: separación de tareas y responsabilidades y Rotación del personal en tareas claves.

3. - Actividad de Control:

- o Nos falta Cultura de Control en las administraciones y direcciones de nuestras estructuras. violándose el Decreto Ley 281/07 del Consejo de Ministros, (Según se puede observar en el Anexo No. 2.2-6).
- o Aunque en las diferentes Direcciones se efectúan actividades de Control no se realizan con la calidad requerida.
- o No se realizan en las distintas Unidades la instrucción 5/07 del Presidente del GEE (Según se puede ver en el Anexo No.2-2-6).
- o Los especialistas solo revisan en las Unidades las actividades de su especialidad.
- o No se realizan los Arqueos de Caja establecido por la dirección financiera en las Áreas de Venta; violándose lo que establece el Manual de Instrucciones y Procedimiento de esta Dirección. (Según se puede ver en los Anexos. (No. 2.2-5, 2.2-7, 2.2-8, 2.2-10,2.2-11 y2.2-13).
- o No se revisa con la calidad requerida la documentación primaria; violándose la resolución 148/06 del MFP. Y la norma: documentación (Según se puede observar en el Anexo No.2.2- 6).
- o No se supervisa por parte del económico la calidad de los inventarios; violándose lo que establece el Manual de Instrucciones y Procedimiento de la dirección económica. (Según se puede observar en el Anexo No. 2.2-6).
- o No se reciben los productos cuando llegan al almacén; violándose lo que establece el Manual de Instrucciones y Procedimiento de la Dirección económica, el

Principio de Registro y la norma: registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos. (Según muestran los Anexos. No. 2.2-7,2.2-10 y 2.2-13).

- o Todo activo de valor debe contar con adecuadas protecciones; violándose la resolución 148/06 del MFP en su capítulo II (Según se puede ver en los Anexos. No. 2.2-5,2.2-7 y 2.2-9).
- o No se rota el personal en las tareas. Se viola la norma: rotación del personal en las tareas claves. (Según se puede ver en el Anexo No. 2.2-6).

Conclusiones Parciales.

En este componente se violan las siguientes Normas:

1. Documentación: no se revisa con la calidad requerida la documentación primaria.
2. Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos. No se reciben los productos cuando llegan al almacén.
3. Rotación del personal en las tareas claves: no se rota el personal en las tareas.

4.-Información y Comunicación:

- o Fallas en las comunicaciones, que imposibilita la llegada a tiempo de las Informaciones. Se viola la primera norma de este componente. Información y Responsabilidad. (Según se puede observar el Anexo No. 2.2-14).
- o Informaciones atrasadas; violándose el Manual del Sistema de Comunicación e Información de la sucursal. Y la norma: Información y Responsabilidad. (Según se puede ver en el Anexo. No. 2.2-14).
- o Corrupción o modificación de la información.; violándose la resolución 127/07 del MIC. Y la norma: calidad de la información. (Según se puede ver en el Anexo. No. 2.2- 14).
- o No se mantiene informado al cliente; violándose la instrucción 4/05 del Presidente del GEE y El Manual del Sistema de Comunicación e Información de la Sucursal. Y la norma: El sistema de información. (Según se puede ver en los Anexos No. 2.2-14).
- o No se divulgan las actividades que se realizan en las Unidades; violándose el Manual del Sistema de Comunicación e Información de la sucursal. (Según se puede ver en los Anexos. No. 2.2- 14).
- o No se les informa a los trabajadores los acuerdos que se toman en los Consejos de Dirección; violándose el Decreto Ley 281/07 del CEM artículos 64 y 168, y la norma: el sistema de información (Según muestra el Anexo. No.2.2- 14).
- o No se comunican a tiempo los cursos de capacitación que van a comenzar; violándose la instrucción 2/06 Rafael Sed Pérez Viceministro del Turismo y la resolución 60/06 del Ministerio de Turismo, la carta circular 22/08 de la directora de TUREMPEO y la

cláusula 84 del Convenio Colectivo de Trabajo. Y la Norma: Canales de Información (Según muestra el Anexo. No. 2.2-14).

- o Fallas de fluido eléctrico, que impide la comunicación por la planta. (Según se observa en el Anexo No. 2.2-14). Existiendo barreras en la comunicación.
- o Destrucción parcial o total de la información almacenada; violándose el reglamento de Información de la sucursal en su resolución 113/07. (Según muestra el Anexo. No. 2.2-14).
- o Transmisión de información sensible a través de correo electrónico; violándose la resolución 127/07 del MIC. (Según se puede ver en el Anexo. No.2.2- 14).

Conclusiones Parciales.

En este componente se violan las siguientes normas:

1. Información y Responsabilidad: fallas en las comunicaciones, que imposibilita la llegada a tiempo de las Informaciones.
2. Calidad de la Información: corrupción o modificación de la información.
3. El sistema de información: no se mantiene informado al cliente, no se divulgan las actividades que se realizan en las Unidades, no se les informa a los trabajadores los acuerdos que se toman en los Consejos de Dirección.
4. Canales de Información: no se comunican a tiempo los cursos de capacitación que van a comenzar.

5.- Supervisión Y Monitoreo

- o Es necesario establecer los procedimientos y normas de la actividad de Supervisión y Monitoreo; violándose la resolución 297/03 del MFP y la instrucción 1/05 del Presidente del GEE (Según se puede observar en el Anexo. No. 2.2- 14).
- o La dirección de la entidad y cualquier funcionario, debe evaluar periódicamente la eficacia de su Sistema de Control Interno; violándose la instrucción 1/05 del Presidente del GEE, y la norma: eficacia del sistema de control interno. (Según se puede ver en el Anexo No.2.2-14).
- o Ya no existe el Control por Cámaras de Vídeo; violándose la instrucción 5/03 del Presidente del GEE (Según se puede ver en el Anexo No.2.2-14).
- o Realizar visitas de asesoramiento y control de forma trimestral a todas las UEB de la Sucursal; violándose la resolución 21/07 del Director General. (Según se puede ver en el Anexo No 2.2-14).

- o Mantener los controles sorpresivos semanales por los miembros del Consejo de Dirección efectuando análisis sistemático de las deficiencias señaladas; violándose la resolución 21/07 del Director General, y la norma: auditorias del sistema de control interno. (Según se puede ver en el Anexo No 2.2- 14).
- o Ampliar las inspecciones integrales por todo el Consejo de Dirección a las unidades realizando una mensual; violándose la resolución 21/07 del Director General, la norma: auditorias del Sistema de Control Interno. (Según se puede ver en el Anexo 2.2-14).
- o No se realizan las Auditorias de Gestión con la sistematicidad requerida; violándose la Resolución 21/07 del Director General. (Según se puede ver en el Anexo No 2.2- 14).
- o Los Expediente Únicos de Auditoria no se encuentran actualizados; violándose la resolución 297/03 del MFP. (Según se puede ver en el Anexo No 2.2-14).

Conclusiones Parciales.

En este componente se violan las siguientes normas:

1. Eficacia del Sistema de Control Interno: no se evalúa por la dirección.
2. Auditorias del Sistema de Control Interno: mantener los controles sorpresivos.
3. Auditorias del Sistema de Control Interno: ampliar las inspecciones integrales.

Resultados en la aplicación de encuestas a los clientes. Según se puede ver en el Anexo No. 2.2-15).

Teniendo en cuenta que los clientes son la razón de ser de la Sucursal y la principal fuente de generación de ingresos de las ventas en efectivo, se emplea como método para conocer las preferencias y el índice de satisfacción de los mismos

Se aprovecha la aplicación de las mismas para conocer las sugerencias y observaciones de los clientes, conocer los gustos y preferencias del turismo nacional e internacional que visitan las Instalaciones extrahoteleras.

Se tomó una muestra representativa de 150 clientes es el transcurso de un mes en cada Unidad Empresariales de Base. Se procede a procesar las encuestas.

El análisis del resultado de las encuestas para determinar las observaciones fundamentales en las que hay que trabajar, se aprecia que las mayores incidencias e insatisfacciones de los clientes fueron:

- o Información al cliente.
- o Confort.
- o Estado técnico del equipamiento.

Se puede apreciar en los Anexos No 2.2-16 y 2.2-17 que las principales violaciones en el Sistema de Control Interno son las siguientes:

- o Falta de aprobación de los productos que se comercializan.
- o Precios de los productos poco visibles.
- o Alteración de la programación de las cajas registradoras.
- o Venta de productos que le falta algún ingrediente.
- o Rebajas de precios.
- o Introducción de Mercancías.
- o Venta de productos sin la calidad requerida.
- o Pérdida de la Idoneidad.

Capítulo III: Propuestas de alternativas por cada componente de Control Interno.

1. Enfocar los objetivos de la Sucursal hacia los problemas reales.
2. El Comité de Control tiene que reunirse todos los meses y realizar un acta de los problemas que se analizaron, además de cumplir detalladamente con las funciones de apoyo, consulta, asesoría y supervisión a la dirección de la entidad según describe la Resolución No. 297 del 2003.
3. Garantizar participación de los trabajadores en los consejos de dirección, reuniones del grupo de calidad, comité de productos, toma de decisiones.
4. A través de encuesta verificar el ambiente político moral de los Trabajadores.
5. Lograr que se responsabiliza a cada trabajador con los indicadores económicos.
6. Uniformar a cada uno de los Trabajadores de la Sucursal, para mantener una buena presencia personal.
7. Agilizar el servicio, sustituyendo el equipamiento técnico por uno nuevo y realizarle los mantenimientos planificados.
8. El Reglamento Disciplinario tiene que estar atemperado con las exigencias actuales y las características de la Entidad.
9. Realizar las evaluaciones de desempeño con la calidad requerida teniendo en cuenta las actividades de control que se le realizan a cada Trabajador.
10. Verificar que la comisión representativa se reúna siempre que corresponda.
11. Realizar trimestralmente un análisis en el consejo de administración sobre el cumplimiento del convenio colectivo trabajo.
12. Informar a los trabajadores en cada período sobre el Plan de Capacitación.
13. Estimular, motivar a los trabajadores, incentivar su sentido de pertenencia, mejorando sus condiciones de trabajo.
14. Colocar vallas o lumínicos en las Unidades para garantizar la publicidad y promoción adecuada de estos productos turísticos ante los clientes para su comercialización.
15. Se deben realizar con sistematicidad, las anotaciones en el Registro Control de Lotes por parte del administrador de la Unidad, evitando así la falsificación de este documento y la introducción de mercancías.
16. Mostrar la Carta Menú a los clientes y tener expuestos los precios de las mercancías.
17. Realizar el cambio del efectivo a través de la Agencia Especializada TRASVAL.

18. Establecer las medidas de seguridad y protección necesarias de los recursos almacenados.
19. Existencia de un cubre vacaciones en el área económica para que se cumpla con el principio de separación de tareas y responsabilidades.
20. Entregar los medios de protección para evitar golpes o cortes por utensilios.
21. Tomar todas las medidas de seguridad en el momento de tener contacto con los animales. Ejemplos: caballos en la Hacienda La Vega, Delfines y Lobas Marinas en el Delfinario.
22. Remodelar las Instalaciones que lo requieran para lograr una buena imagen al Cliente externa.
23. Entrega de medios de pesajes a todas las Áreas de Ventas que lo necesiten y que estos tengan los requisitos establecidos.
24. Programar las Cajas Registradoras con todos los productos en existencias.
25. Tramitar las rebajas de precio en el tiempo establecido.
26. Comprobar que los platos que las ofertas tengan su peso, calidad y gramaje según su Ficha de Costo.
27. Entregarle a cada Área de Venta el Detector de Billetes.
28. Implantar el Sistema de Gestión de la calidad.
29. Gestionar con la Casa Matriz la entrega de calzado a los trabajadores.
30. Realizar estudio de mercado para introducir nuevas ofertas.
31. Realizar encuestas a los clientes.
32. Darle respuesta a las quejas de los Clientes.
33. Revisar la calidad e imagen del producto antes de su venta.
34. Realizar las aprobaciones de precio de los productos que se comercializan.
35. Abastecer a todas las Unidades de las mercancías para la venta, insumos, vegetales y frutas.
36. Chequear que los trabajadores que están laborando son los que refleja la plantilla.
37. Instalar el control automático en los equipos de juego para medir el tiempo de utilización.
38. Estar preparados para ser controlados todos los días.
39. Aplicar la Instrucción 5/07 del Presidente del GEE en todas las Instalaciones.
40. Realizar Actividades de Control con la calidad requerida.
41. Realizar los Arqueos de Cajas establecidos en cada Área de Venta.
42. Revisión minuciosa de la documentación Primaria.

43. El económico es el máximo responsable de revisar la calidad con que se realizan los inventarios.
44. Todo hecho económico tiene que contabilizarse en el momento en que ocurre, los productos hay que recepcionarlos cuando entran en el almacén.
45. Rotar al personal en tareas claves. Ejemplo Caja.
46. Distribuir pegables o souvenirs para mantener informado al cliente.
47. Divulgar las actividades que se realizan en las Unidades.
48. Comunicarles a los trabajadores los acuerdos que se toman en el consejo de Dirección y son de su interés.
49. Entrega de Informaciones en tiempo.
50. Que se les comunique con tiempo a los trabajadores los cursos que van a comenzar.
51. Actualización de los sistemas Antivirus.
52. Establecer los procedimientos de la actividad de Supervisión y Monitoreo.
53. Instalación Cámaras de Vídeo donde existan circuitos cerrados.
54. Supervisar periódicamente la eficacia del Sistema de Control Interno.
55. Realizar visitas de asesoramiento y control.
56. Realizar auditorias de Gestión de Venta.
57. Mantener los controles sorpresivos semanales.
58. Actualizar los Expedientes Únicos de Auditoria.
59. Realizar al menos una inspección en el trimestre en cada Área de Venta.

CONCLUSIONES

1. El diagnóstico al Sistema de Control Interno realizado en la Sucursal Palmares Cienfuegos permitió verificar la situación actual que presenta la entidad.
2. Como estrategia económica actual, se impone la sistematicidad y profundidad del control en toda Dirección Empresarial de la cual se adolece.
3. Contar con un Sistema de Control Interno adecuado a sus principios, con personal competente y honesto que responda a la ética personal y profesional
4. No puede haber control sin retroalimentación y esta debe ser clara, precisa, rectificadora y sobre todo debe conducir hacia el objetivo propuesto.
5. El Comité de Control Interno de la sucursal no cumple detalladamente con las funciones de apoyo, consulta, asesoría y supervisión a la dirección de la entidad según describe la Resolución No. 297 del 2003
6. No existe evidencia de que el Comité de Control se reúna mensualmente.
7. Se violan en todos los componentes normas como sigue a continuación:

En el Ambiente de Control:

- o Atmósfera de confianza mutua
- o Asignación de autoridad y responsabilidad
- o El comité de control.

En Evaluación de Riesgo:

- o Identificación del riesgo.

En las Actividades de Control:

- o Documentación.
- o Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.
- o Rotación del personal en las tareas claves.

10. En Información y Comunicación:

- o Información y Responsabilidad.
- o Calidad de la Información.
- o El sistema de información.
- o Canales de Información.

11. En Supervisión y Monitoreo:

- o Eficacia del Sistema de Control Interno.
- o Auditorías del Sistema de Control Interno.
- o Auditorías del Sistema de Control Interno.

RECOMENDACIONES

1. Implementar la propuesta de alternativas que se hacen a partir de la realización del presente trabajo investigativo.
2. Insistir en el estudio y contenido de la resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios; a través de seminarios, conferencias y talleres donde se propicie el debate, como alternativa de estudio.
3. Utilizar el manual de Control Interno como documento e instrumento para la preparación.
4. Continuar examinando el sistema de Control Interno, analizando la eficacia del mismo para su perfeccionamiento.
5. Actualizar periódicamente los riesgos evaluados e identificar otros posibles riesgos.
6. Definir los instrumentos para accionar y evaluar para erradicar las deficiencias.
7. Monitorear sistemáticamente el sistema de control interno para determinar si este está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones.

BIBLIOGRAFÍA

Auditoría y Control Interno. Tomado De: <http://www.gestopolis.com.htm>. , Diciembre 2007. Control Interno una responsabilidad de todos los integrantes. Tomado De: <http://www.gestopolis.com.htm>., Diciembre 2007.

Bacón, Charles (1973): "Manual de Auditoría Interna", Uteha. México

Burgos, David; Rodríguez, Manuel y Wesbeny, Jun (1976): "Control Interno" de la Revista del Instituto de Auditores Internos No.37, Buenos Aires.

Carnota L., O. y Villanueva R., P. (1986): "Proyección de Sistemas Automatizados de Dirección". Ed. Pueblo y Educación. Cuba

Colectivo de Autores: "Herramientas para el Contador", CECOFIS, Montevideo, Uruguay, 2004, ISBN 959-7185-01.6.

Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (1998): Bases del Perfeccionamiento Empresarial, Cuba.

Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Internos, (1997): Informe COSO "Los nuevos conceptos del Control Interno", EEUU. ISBN: 84-7978-295-1

Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución 297/2003: Control interno. – La Habana, 2003. --30p.

Economía y Desarrollo No. 2 / Vol. 129 / Jun.-Dic. / 2001 El control interno y el control Lic. Gabriel Capote Cordovés * Contador profesional E.P.C.H., Universidad Central de Las Villas.

Estudio y Evaluación del Control Interno. Tomado De: <http://www.el.economista.cuba.web.cu>, Diciembre 2007

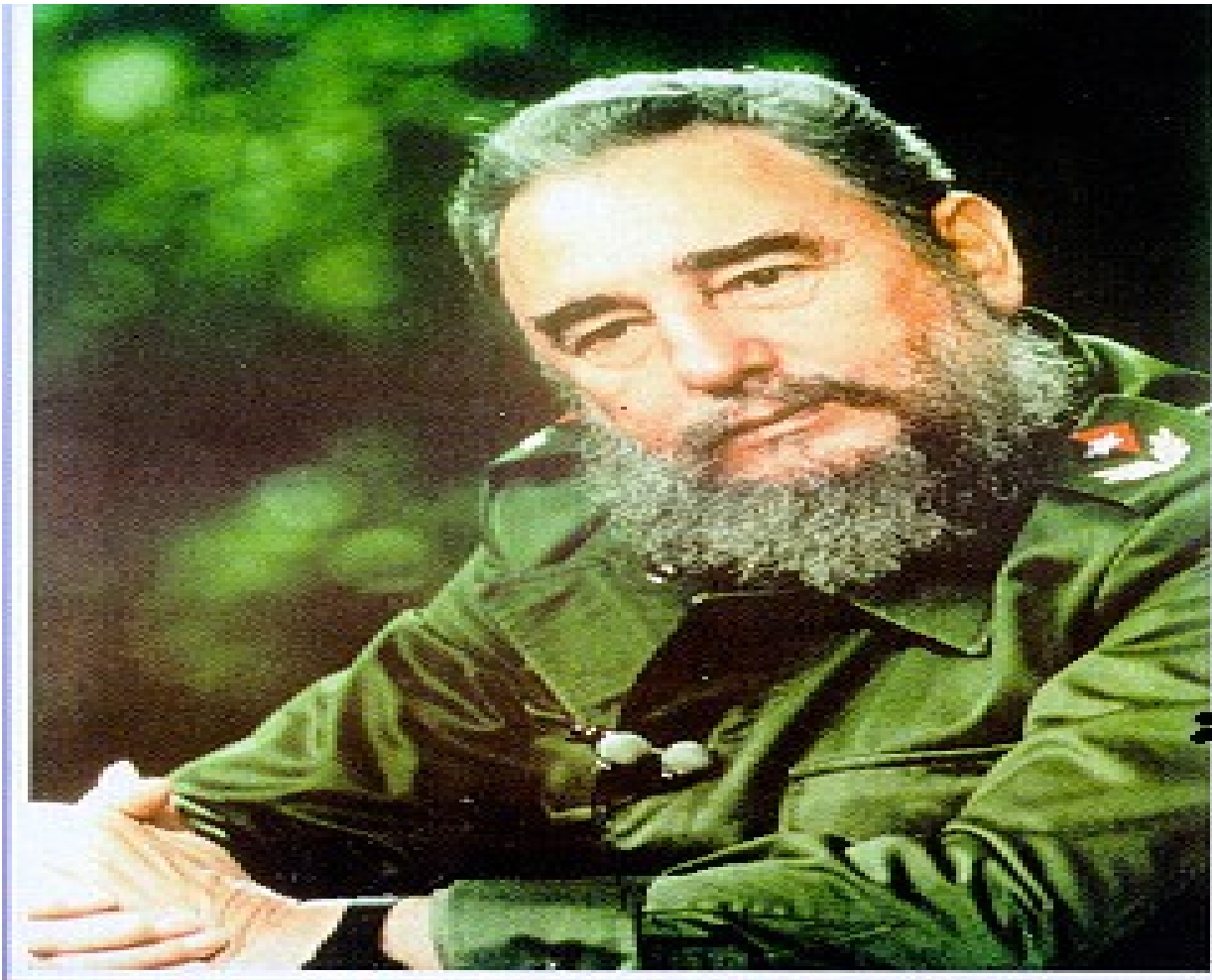
Francioti, Enrique Nestor (1975): "Aspectos prácticos del Control Interno" No.35,

Buenos Aires,

Finanzas al Día: Subsistemas de Contabilidad Control Interno. —la Habana. Empresa Gráfica de Finanzas y Precios, 1999. --20p.

González, María. El Control Interno. Tomado De: <http://www.gestiopolis.com/dirgp/fin>, Diciembre 2007.

Gómez, Giovanni E. Control Interno. Una responsabilidad de todos los integrantes de la organización empresarial. Tomado De: <http://www.gestiopolis.com/canales/financier/articulos/no11/controlinterno.htm>, Diciembre 2007.

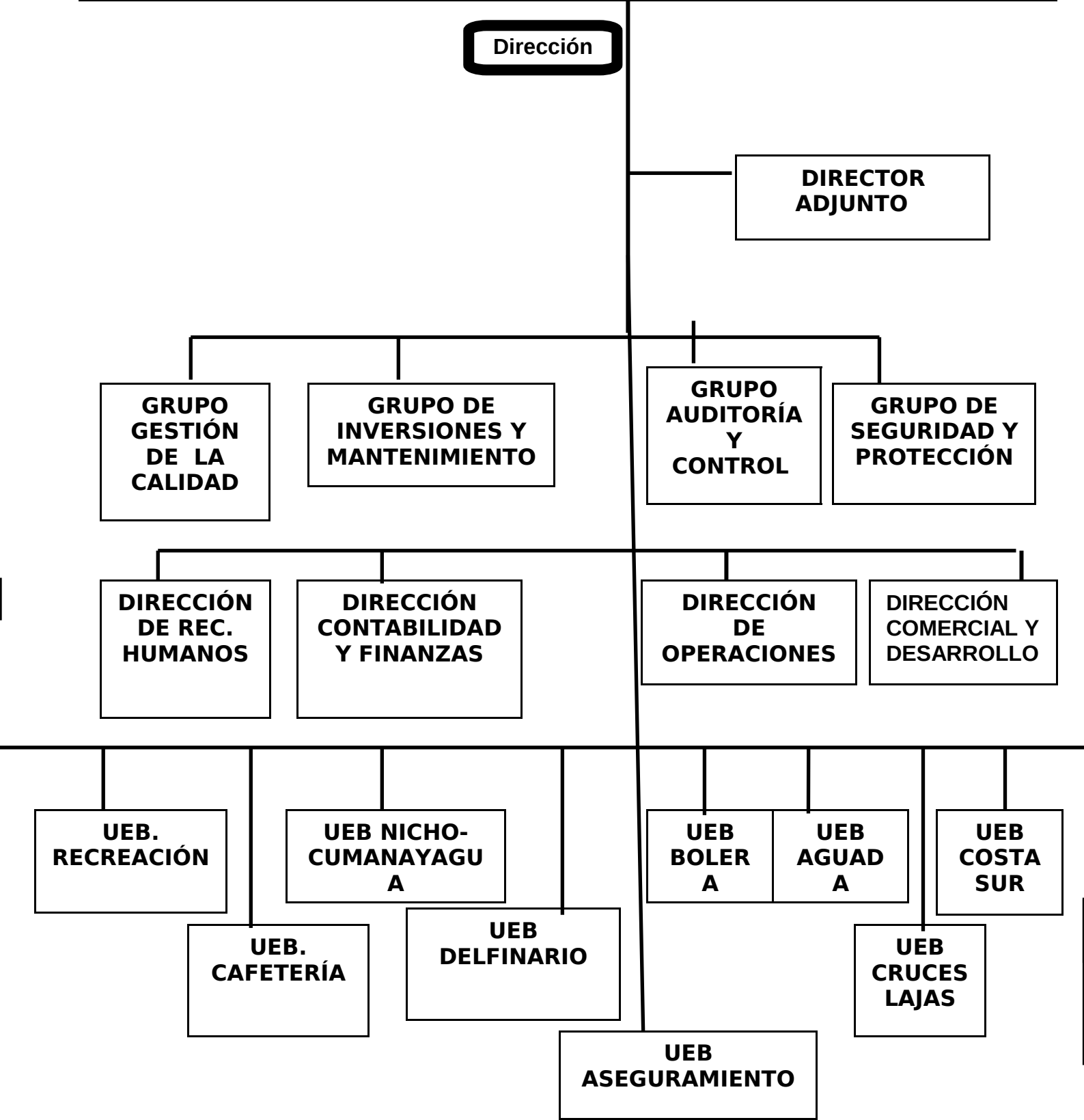


HAY DECENAS DE FORMAS DE MALGASTAR O DESVIAR RECURSOS, Y SI LOS CONTROLES ESTABLECIDOS NO SE EJERCEN, O SI NO HEMOS DESCUBIERTO LA VERDADERA FORMA DE PONERLE FIN A ESO, CONTINÚA Y SE REPITE”

FIDEL CASTRO RUZ

ANEXO 1.1

Organigrama de la Empresa Extrahotelera Palmares Cienfuegos



Anexo No. 2.1-2

Fortalezas	P	Oportunidades	P
1. Alto nivel profesional de trabajadores y Cuadros de la Dirección. Estabilidad de los cuadros de Dirección. Compromiso de la alta dirección.	4.15	1. Crecimiento de los arribos de turistas a la provincia. Incremento del sector de estudiantes extranjeros y hospedados en casa particulares. Demanda de servicios extrahoteleros en el territorio.	3.77
2. Tener aprobado el expediente de P.E y el Objeto social, permite la diferenciación de negocios y mercado.	4.8	2. Remodelación de la red hotelera. Aumento de las capacidades hoteleras.	3.8
3. Exclusividad del producto Palmares. Líder en la red extrahotelera. Ampliación de su red de instalaciones con el proceso de reordenamiento del MINTUR. Representatividad en casi todos los municipios de la provincia.	4.15	3. Prestigio de nuestras instalaciones y servicios en el territorio.	4.38
4. Capacitación constante de los trabajadores y actualización en la preparación política ideológica.	4.55	4. Estabilidad política y social del país.	4.05
5. Alta tecnología en el sistema automatizado de control económico.	3.15	5. Atractivos naturales, culturales y arquitectónicos de la región. La ciudad declarada Patrimonio Cultural de la Humanidad.	4.33
6. Infraestructura necesaria para acometer los Servicios en cada una de las Instalaciones	4.3	6. Intensificación de la lucha contra las ilegalidades y delitos en el territorio.	2.88
7. Sistema de Control Interno	3.4	7. Contar en el territorio con aeropuerto, puerto, base de cruceros y base náutica de la Marina del MINTUR.	3.55
8. Estabilidad e incremento de la eficiencia económica.	4.15	8. Existen condiciones para ferias y otros eventos.	3.22
		9. Existencia de Centros Universitarios y la Escuela de	3.33

		Hotelería y Turismo para el desarrollo científico – técnico.	
		10. Radican en el territorio bases de aseguramiento de ITH, SIMEC y otros importantes proveedores.	3.88

Debilidades	P	Amenazas	P
1. Financiamiento centralizado por la Casa Matriz para dar respuesta a la Imagen corporativa de las Instalaciones. Escasa promoción y publicidad	3.6	1. Bajo poder de Negociación de los Proveedores. Insuficiencias en el territorio para la ejecución de los aseguramientos y las necesidades de mantenimiento tecnológico y constructivo.	3.5
2. Dificultades en los mantenimientos constructivos y tecnológicos. Dificultades en las Instalaciones en explotación que tienen aprobado la reparación capital.	2.95	2. Agresión y Bloqueo de los EE.UU.	3.44
3. Poca participación del territorio en la Toma de decisiones que no se corresponde con las facultades establecidas en el P.E. Contratación. Diseño y movimiento de plantillas. Cambios en los presupuestos. No poder disponer de los financiamientos para las necesidades de la empresa como uniformes, reposiciones. No reconocerle a la empresa en su objeto social las actividades náuticas.	3.25	3. Desarrollo de productos extra hoteleros por otras entidades del territorio.	3.66
4. El sistema de gestión de la calidad no se encuentra implantado. No se ha realizado la categorización de los restaurantes. Inestabilidad en la calidad de los servicios.	2.7	4. Clasificación en el territorio de un turismo de tránsito.	3.16
5. Insuficiencia en la preparación de la reserva de cuadros. No se utiliza	3.4	5. Decisiones de instituciones que inciden desfavorablemente en el	3.22

eficazmente la evaluación del desempeño como instrumento de trabajo.		desarrollo de la empresa.	
6. Insuficientes estudios de mercado para la introducción de nuevas ofertas. No se aplican por las UEB técnicas de mercadotecnia que provoca insuficiente gestión de ventas.	4.1	6. Corrupción, delito, pérdida de algunos valores morales y éticos.	2.61
7. Problemas en las cuentas por cobrar y por pagar.	2.2	7. Factores que afectan la comercialización de los productos de la empresa como: -Suspensión de los vuelos desde Varadero, Cayo Coco y la habana. No existencia de vuelos desde Cayo largo a Cienfuegos. - El estado técnico de la red vial de la montaña que afecta la comercialización del Nicho. -No comercialización por GAVIOTA TUR desde Varadero. - Altos precios de las actividades de la marina vinculadas al producto de Palmares dificulta nuestra comercialización. - El desarrollo de otros delfinarios en la región central del país.	3.88
8. Insuficiente explotación de las potencialidades recreativas instaladas.	3.75	8. Intensificación de los eventos meteorológicos.	2.38
9. Inestabilidad en los aseguramientos de medios, mercancías e insumos para los servicios.	3.35	9. Sectores más atractivos que estimulan el éxodo de cuadros y trabajadores.	3.61
10. Pérdida de valores éticos y morales en algunos trabajadores que provocan la ocurrencia de delitos e indisciplinas.	1.9	10. No celebración de eventos y ferias de la náutica en el territorio.	2.33

ANEXO 2.2-3

Unidad Básica Económica	Componente de Control Interno	Deficiencias
Sucursal	Ambiente de Control	No se tiene un conocimiento profundo de los aspectos que dificultan el desarrollo satisfactorio de la organización. Esto se traduce en Objetivos no enfocados hacia los verdaderos problemas de la empresa.
Sucursal	Ambiente de Control	El Comité de Control aunque existen no se reúne todos los meses. En ocasiones no se deja evidencia documental de su reunión y análisis de las deficiencias detectadas.
Sucursal	Ambiente de Control	No existe siempre la participación de los trabajadores en los Consejos de Dirección, reuniones del Grupo de Calidad, Comité de Productos, toma de decisiones que afectan su desempeño. Elemento que atenta en el Estilo de Dirección participativo y el trabajo en equipo, que debe manifestarse de forma permanente.
Sucursal	Ambiente de Control	Mediante la observación se deben realizar entrevistas con los trabajadores, las encuestas y otras vías se verificará el ambiente político moral de la unidad, debiendo hacerse una valoración del comportamiento de este indicador, evaluar el nivel de satisfacción.
Sucursal	Ambiente de Control	No se responsabiliza a cada trabajador con los indicadores económicos necesarios a tener en cuenta en su desempeño diario.
Sucursal	Ambiente de Control	No se aplica sistemáticamente técnicas de diagnóstico, como encuestas, entrevistas, etc. para conocer el estado de opinión de los trabajadores sobre aspectos claves en la gestión de la empresa o unidad, grado de motivación, satisfacción y otros.
Sucursal	Ambiente de Control	Adecuada presencia del personal, no todos los trabajadores se encuentran correctamente uniformados, no se les entrego el uniforme a todos y algunos trabajadores no les sirvieron el uniforme.
Sucursal	Ambiente de Control	Demoras durante el servicio, por insuficiente equipamiento técnico y al existente le falta mantenimiento.

ANEXO 2.2-4

Unidad Básica Económica	Componente de Control Interno	Deficiencias
Sucursal	Ambiente de Control	El Reglamento Disciplinario es de dominio de todos los trabajadores pero debe estar atemperado, con las exigencias actuales y las características de la entidad el que puede ser actualizado siempre que se entienda necesario.
Sucursal	Ambiente de Control	Evaluación del desempeño, no siempre se realiza sobre la base del trabajo desarrollado. Se les señalan deficiencias a los trabajadores en las actividades de control realizadas y estas no se reflejan en la evaluación.
Sucursal	Ambiente de Control	La Comisión Representativa esta constituida y actualizada, tanto la activa como los sustitutos, pero no siempre se reúne ante las situaciones.
Sucursal	Ambiente de Control	El Convenio Colectivo de Trabajo esta suscrito, actualizado y aprobado por todos los trabajadores en asamblea de trabajador, tiene, la firma de todos como constancia de que todos lo conocen y aprobaron, pero no se realiza un análisis en el Consejo de administración sobre el cumplimiento de éste por las partes, trimestralmente.
Sucursal	Ambiente de Control	El plan de capacitación del año esta aprobado, pero no es de de conocimiento de todos los trabajadores.
Sucursal	Ambiente de Control	Atención al hombre no se realizan acciones pueden hacerse en función de atender, estimular y motivar a los trabajadores.
Sucursal	Ambiente de Control	Hay que incrementarse el sentido de pertenencia de los trabajadores

ANEXO 2.2-5

Unidad Básica Económica	Componente de Control Interno	Deficiencias
Cafetería	Ambiente de Control	No existe sentido de pertenencia de los trabajadores. Existe mucha fluctuación de la fuerza de trabajo. Debido a que los trabajadores no se encuentran motivados. En ocasiones las condiciones de trabajo no son las mejores. Ditu Hospital Ditu Ferrocarril No cuentan con un baño sanitario y en ocasiones presentan problemas con la entrada de agua.
Cafetería	Ambiente de Control	Existen instalaciones que no poseen señalización ni imagen según la marca comercial en la que clasifica: Punto de Venta Circunvalación Punto de Venta Rancho Luna
Cafetería	Evaluación de Riesgos	Introducción de mercancías se ha detectado en controles e inspecciones realizadas en varias áreas de ventas de esta Unidad.
Cafetería	Evaluación de Riesgos	Multas a los clientes. No se les muestra en ocasiones la carta menú, se les cobra por encima del precio establecido. Precios expuestos de las mercancías poco visibles.
Cafetería	Evaluación de Riesgos	Cambio del efectivo sin el cumplimiento de las medidas de seguridad. Este no se realiza a través de la agencia especializada TRASVAL.
Cafetería	Evaluación de Riesgos	No tener enrejada algunas de las puertas del almacén. La puerta del almacén da para la calle
Cafetería	Evaluación de Riesgos	Imagen deficiente de las instalaciones: Ditu Ferrocarril: piso hundido y mal estado el falso techo Ditu Hospital: Falta de mantenimiento en general Cafetería San Carlos: Falta de Pintura. Dinos Pizza: Falso techo caído En Familia: Sol Hay un solo encendedor en Las lámparas.
Cafetería	Evaluación de Riesgos	Existencias de productos que no se encuentran programados en las cajas registradoras y en físicos se encuentran controladas a través del IPV.
Cafetería	Actividad de Control	No se realizan los arqueos de caja establecido por la Dirección Financiera de realizar, 2 arqueos al mes a cada dependiente que opere en las Áreas de Venta.
Cafetería	Actividad de Control	Todo activo de valor debe contar con adecuadas protecciones a través de seguros, almacenaje, sistemas de alarma, pases para acceso, etc.

ANEXO 2.2- 6

Unidad Básica Económica	Componente de Control Interno	Deficiencias
Sucursal	Evaluación de Riesgos	No aplicación de la rebajas de precios en el tiempo establecido. Próximo a su fecha de vencimiento.
Sucursal	Evaluación de Riesgos	Violaciones de precios por la venta de productos, sin precios, sin el peso establecido o por falta de componentes reflejados en la Ficha de Costo.
Sucursal	Evaluación de Riesgos	No se verifican los billetes, aunque existen detector de billetes en casi todos los puntos, en el que no existe no se registran en el control los billetes de alta denominación.
Sucursal	Evaluación de Riesgos	Caída de varios trabajadores por uso indebido de calzado ya que hace más de 2 años que la Casa Matriz no entrega los mismos.
Sucursal	Evaluación de Riesgos	No existe un sistema de gestión de la calidad implantado. No se ha realizado la categorización de los restaurantes. Inestabilidad en la calidad de los servicios.
Sucursal	Evaluación de Riesgos	Insuficientes estudios de mercado para la introducción de nuevas ofertas. No se aplican por las UEB técnicas de mercadotecnia que provoca poca gestión de ventas.
Sucursal	Evaluación de Riesgos	Maltrato a los clientes, no se les da la información que necesitan, no se les tramita sus quejas,
Sucursal	Evaluación de Riesgos	Ventas de productos sin la calidad requerida. No están aptos para la venta, mala imagen.
Sucursal	Evaluación de Riesgos	Falta de aprobaciones de precio de los productos que se comercializan.
Sucursal	Evaluación de Riesgos	Alteración de programación de las cajas registradoras; número consecutivo de la cinta auditora, vueltos ilógicos.
Sucursal	Evaluación de Riesgos	Recibir productos cercano a la fecha de vencimiento
Sucursal	Evaluación de Riesgos	Falta de mercancías para la venta, insumos, vegetales y frutas
Sucursal	Actividad de Control	Nos falta <u>Cultura de Control</u> .Nos preparamos más, para asegurarnos salir bien del control que nos hacen los niveles superiores u organismos rectores, que por prepararnos y controlarnos nosotros mismos.
Sucursal	Actividad de Control	No se realizan en las distintas Unidades la instrucción 5/07 del Presidente del GEE, que establece una Guía para el control diario, cuando se realiza no se deja evidencia documental de haberla realizado.
Sucursal	Actividad de Control	No se revisa con la calidad requerida la Documentación Primaria.
Sucursal	Actividad de Control	No se supervisa por parte del Económico la calidad de los inventarios. Si lo realiza la comisión de inventario creada.
Sucursal	Actividad de Control	Rotación del personal en las tareas claves. Personal que a su cargo, en un tiempo prolongado, las tareas de mayor probabilidad de comisión de irregularidades.

ANEXO 2.2- 7

Unidad Básica Económica	Componente de Control Interno	Deficiencias
Bolera	Ambiente de Control	Existen Instalaciones que no poseen señalización ni imagen según la Marca Comercial en la que clasifica: Punto de Venta Boulevard
Bolera	Evaluación de Riesgos	Introducción de mercancías se ha detectado en controles e inspecciones realizadas en varias áreas de ventas de esta Unidad.
Bolera	Evaluación de Riesgos	Multas a los clientes. No se les muestra en ocasiones la carta menú, se les cobra por encima del precio establecido. Precios expuestos de las mercancías poco visibles.
Bolera	Evaluación de Riesgos	Cambio del efectivo sin el cumplimiento de las medidas de seguridad. Este no se realiza a través de la agencia especializada TRASVAL.
Bolera	Evaluación de Riesgos	No existencia de medios de pesajes, o en el caso que estén estos no cumplen los requisitos. No tienen tarjeta de verificación, no estar fiel, no poseer sello.
Bolera	Evaluación de Riesgos	No tener enrejada algunas de las puertas del almacén: una de las puertas del almacén da para la calle y no se encuentra enrejada, ni posee alarma.
Bolera	Evaluación de Riesgos	Manipulación y contacto con organismos vivos. Cabalgatas que se realizan en la Hacienda la Vega
Bolera	Evaluación de Riesgos	Empleo de trabajadores voluntarios: Hacienda La Vega.
Bolera	Evaluación de Riesgos	Imagen deficiente de las instalaciones: Boulevard: piso hundido
Bolera	Evaluación de Riesgos	Existencias de productos que no se encuentran programados en la caja registradora y en físicos se encuentran controlados a través del IPV
Bolera	Actividad de Control	No se realizan los arqueos de caja establecido por la Dirección Financiera de realizar, 2 arqueos al mes a cada dependiente que opere en las Áreas de Venta.
Bolera	Actividad de Control	No se reciben los productos cuando llegan al almacén. Las transacciones o hechos deben registrarse en el momento de su ocurrencia, o en el más inmediato posible, para garantizar su relevancia y utilidad.
Bolera	Actividad de Control	Todo activo de valor debe contar con adecuadas protecciones a través de seguros, almacenaje, sistemas de alarma, pases para acceso, etc.

ANEXO 2.2- 8

Unidad Básica Económica	Componente de Control Interno	Deficiencias
Cruces-Lajas	Ambiente de Control	Existen Instalaciones que no poseen señalización ni imagen según la Marca Comercial en la que clasifica: Punto de Venta los Almendros Punto de Venta Palmira Ranchón te Quedarás
Cruces-Lajas	Evaluación de Riesgos	Introducción de mercancías se ha detectado en controles e inspecciones realizadas en varias áreas de ventas de esta Unidad.
Cruces-Lajas	Evaluación de Riesgos	Imagen deficiente de las instalaciones: Los Almendros: Falta de pintura y mantenimiento en general
Cruces-Lajas	Evaluación de Riesgos	Existencias de productos que no se encuentran programados en la caja registradora y en físicos se encuentran controlados a través del IPV
Cruces-Lajas	Evaluación de Riesgos	Identificación de áreas o actividades en la UEB donde no se cumpla con el principio de separación de tareas y responsabilidades. Existencia de dos Especialistas en Gestión Contable y cuando una de ella está de vacaciones o enferma la otra tiene que realizar todo el trabajo de Contabilidad al no existir un cubre vacaciones para esta plaza.
Cruces-Lajas	Actividad de Control	No se realizan los arqueos de caja establecido por la Dirección Financiera de realizar, 2 arqueos al mes a cada dependiente que opere en las Áreas de Venta.

ANEXO 2.2-9

Unidad Básica Económica	Componente de Control Interno	Deficiencias
Delfinario	Evaluación de Riesgos	Identificación de áreas o actividades en la UEB donde no se cumpla con el principio de separación de tareas y responsabilidades. Existencia de dos Especialistas en Gestión Contable y cuando una de ella está de vacaciones o enferma la otra tiene que realizar todo el trabajo de Contabilidad al no existir un cubre vacaciones para esta plaza.
Delfinario	Evaluación de Riesgos	Manipulación y contacto con organismos vivos: Delfines, Lobas Marinas.
Delfinario	Evaluación de Riesgos	Golpes o cortes por utensilios, por no poseer guantes o medios de Protección
Delfinario	Actividad de Control	Todo activo de valor debe contar con adecuadas protecciones a través de seguros, almacenaje, sistemas de alarma, pases para acceso, etc.

ANEXO 2.2-10

Unidad Básica Económica	Componente de Control Interno	Deficiencias
Nicho-Cumanayagua	Ambiente de Control	Existen Instalaciones que no poseen señalización ni imagen según la Marca Comercial en la que clasifica: Punto de Venta D-Prisa Nicho
Nicho-Cumanayagua	Evaluación de Riesgos	Introducción de mercancías se ha detectado en controles e inspecciones realizadas en varias áreas de ventas de esta Unidad.
Nicho-Cumanayagua	Evaluación de Riesgos	Identificación de áreas o actividades en la UEB donde no se cumpla con el principio de separación de tareas y responsabilidades. Existencia de dos Especialistas en Gestión Contable y cuando una de ella está de vacaciones o enferma la otra tiene que realizar todo el trabajo de Contabilidad al no existir un cubre vacaciones para esta plaza.
Nicho-Cumanayagua	Evaluación de Riesgos	Imagen deficiente de las instalaciones: D-Prisa: falta de pintura, filtraciones en el techo.
Nicho-Cumanayagua	Actividad de Control	No se realizan los arqueos de caja establecido por la Dirección Financiera de realizar, 2 arqueos al mes a cada dependiente que opere en las Áreas de Venta.
Nicho-Cumanayagua	Actividad de Control	No se reciben los productos cuando llegan al almacén. Las transacciones o hechos deben registrarse en el momento de su ocurrencia, o en el más inmediato posible, para garantizar su relevancia y utilidad

ANEXO 2.2-11

Unidad Básica Económica	Componente de Control Interno	Deficiencias
Costa Sur	Ambiente de Control	Existen Instalaciones que no poseen señalización ni imagen según la Marca Comercial en la que clasifica. Discoteca Benny Moré.
Costa Sur	Evaluación de Riesgos	Imagen deficiente de las instalaciones: Restaurante Costa Sur: piso en mal estado, paredes falta de pintura. Caribeña: piso en mal estado, baños con salideros. Kioscos se filtran.
Costa Sur	Evaluación de Riesgos	Existencias de productos que no se encuentran programados en la caja registradoras y en físicos se encuentran controlados a través del IPV
Costa Sur	Evaluación de Riesgos	Presencia en los alrededores de las instalaciones de elementos antisociales dedicados al expendio de Drogas.
Costa Sur	Evaluación de Riesgos	Riñas, alteraciones del orden y otras conductas en las Instalaciones
Costa Sur	Actividad de Control	No se realizan los arqueos de caja establecido por la Dirección Financiera de realizar, 2 arqueos al mes a cada dependiente que opere en las Áreas de Venta.

ANEXO 2.2-12

Unidad Básica Económica	Componente de Control Interno	Deficiencias
Recreación	Evaluación de Riesgos	Introducción de mercancías se ha detectado en controles e inspecciones realizadas en varias áreas de ventas de esta Unidad.
Recreación	Evaluación de Riesgos	Empleo de trabajadores voluntarios: en el mantenimiento de las moto
Recreación	Evaluación de Riesgos	Existencias de productos que no se encuentran programados en la caja registradoras y en físicos se encuentran controlados a través del IPV
Recreación	Evaluación de Riesgos	Existencia de equipos de juego que no tienen control automático para medir el tiempo de utilización. No se puede determinar si el equipo se utilizo o no, si hubo ingreso por la utilización del mismo.

ANEXO 2.2-13

Unidad Básica Económica	Componente de Control Interno	Deficiencias
Ranchón La Aguada	Evaluación de Riesgos	Introducción de mercancías se ha detectado en controles e inspecciones realizadas en varias áreas de ventas de esta Unidad.
Ranchón La Aguada	Evaluación de Riesgos	No existencia de medios de pesajes, o en el caso que estén estos no cumplen los requisitos. No tienen tarjeta de verificación, no estar fiel, no poseer sello.
Ranchón La Aguada	Actividad de Control	No se realizan los arqueos de caja establecido por la Dirección Financiera de realizar, 2 arqueos al mes a cada dependiente que opere en las Áreas de Venta.
Ranchón La Aguada	Actividad de Control	No se reciben los productos cuando llegan al almacén. Las transacciones o hechos deben registrarse en el momento de su ocurrencia, o en el más inmediato posible, para garantizar su relevancia y utilidad

ANEXO 2.2-14

Unidad Básica Económica	Componente de Control Interno	Deficiencias
Sucursal	Información y Comunicación	No se mantiene informado al cliente. Al no estar visible ningún pegable o souvenir de la actividad que se realiza.
Sucursal	Información y Comunicación	No se divulgan las actividades que se realizan en las Unidades. Utilizando la Radio.
Sucursal	Información y Comunicación	No se les informa a los trabajadores los acuerdos que se toman en los Consejos de Dirección. En los matutinos que se realizan.
Sucursal	Información y Comunicación	No se comunican a tiempo los cursos de capacitación que van a comenzar.
Sucursal	Información y Comunicación	Fallas de fluido eléctrico, que impide la comunicación por las plantas. Existen Unidades que la única forma de comunicación con la Sucursal es a través de la planta.
Sucursal	Información y Comunicación	Fallas en las comunicaciones, que imposibilita la llegada a tiempo de las Informaciones.
Sucursal	Información y Comunicación	Informaciones atrasadas.
Sucursal	Información y Comunicación	Destrucción parcial o total de la Información Almacenada.
Sucursal	Información y Comunicación	Transmisión de información sensible a través de correo electrónico.
Sucursal	Información y Comunicación	Corrupción o modificación de la Información.
Sucursal	Supervisión y Monitoreo	Es necesario establecer los procedimientos y normas de la actividad de Supervisión y Monitoreo con el objetivo de normar la actividad de los especialistas, funcionarios y directivos para que puedan ejercer un mejor control.
Sucursal	Supervisión y Monitoreo	Ya no existe el Control por cámaras de vídeo. Donde existían instalados circuitos cerrados de cámaras de vídeo, se mantenía un control permanente de los niveles de ventas, y el cumplimiento de las normas del servicio.
Sucursal	Supervisión y Monitoreo	La Dirección de la entidad y cualquier funcionario debe evaluar periódicamente la eficacia de su Sistema de Control Interno
Sucursal	Supervisión y Monitoreo	Realizar visitas de asesoramiento y control de forma trimestral a todas las UEB de la Sucursal. Ampliar las Inspecciones integrales realizando una mensual
Sucursal	Supervisión y Monitoreo	Mantener los controles sorpresivos semanales por los miembros del Consejo de Dirección efectuando análisis sistemático de las deficiencias señaladas.
Sucursal	Supervisión y Monitoreo	Los Expediente Únicos de Auditoria no se encuentran actualizados en su totalidad.

ANEXO 2.2-15


Grupo Empresarial Extrahotelero

Encuesta a clientes sobre la calidad de los servicios

SEXO_____

EDAD: _____

1.- Como Usted conoció los servicios que Brinda La Unidad

MAL

BIEN

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2.- Le satisfizo la Bienvenida.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3.- La higiene y limpieza de la Instalación

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

4.- Que opinión tiene UD, sobre los servicios que brinda la instalación

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

5.- Confort de la Instalación

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

6.- Calidad de elaboración de los alimentos y temperatura.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

7.- Variedad de la Oferta Gastronómica

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

8.- El precio de los productos es visible

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

9.- Considera correcto el precio de los servicios que se prestan

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

10.- Estado Técnico del equipamiento.

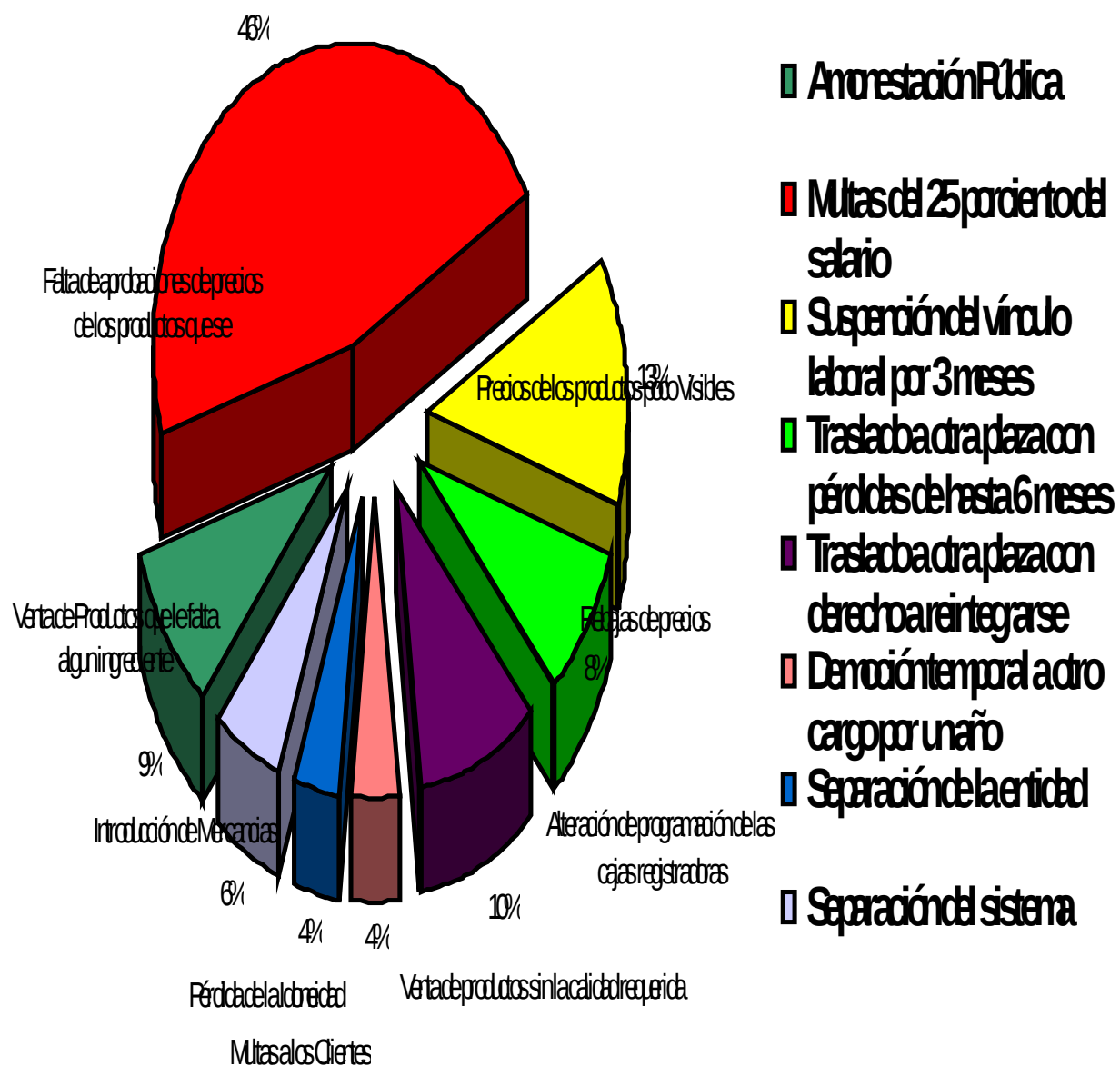
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

11. Imagen profesional

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

12.- Si tiene alguna queja o sugerencia puede expresarla brevemente:

Medidas disciplinarias por violaciones en el Sistema de Control Interno



El 80% de las violaciones fueron detectadas por Controles Internos

