



UNIVERSIDAD LA SALLE EN BOLIVIA

VERITATIS SPLENDOR - FIDES ET RATIO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

PROGRAMA COMPLEMENTARIO CONTADURÍA PÚBLICA

TRABAJO DIRIGIDO

=====

CONTROL INTERNO CONTABLE ENFOCADO AL CICLO DE
INGRESOS – GASTOS Y ELABORACION DE MANUAL DE
FUNCIONES PARA LA EMPRESA SUCRE PALACE HOTEL

PRESENTADO POR:

VICTOR HUGO VARGAS MONTECINOS

LA PAZ – BOLIVIA

2006

=====

Nº 0057

=====

UNIVERSIDAD LASALLE EN BOLIVIA

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

PROGRAMA COMPLEMENTARIO CONTADURÍA PÚBLICA

**CONTROL INTERNO CONTABLE ENFOCADO AL
CICLO DE INGRESOS – GASTOS Y ELABORACION DE
MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA SUCRE
PALACE HOTEL**

**POSTULANTE: VARGAS MONTECINOS
VICTOR HUGO**

PROFESOR GUÍA: LIC. JOSE SORIA CORI

**Trabajo Dirigido presentado como modalidad de
graduación en cumplimiento parcial de los requisitos
para optar al grado de Licenciatura en Contaduría
Pública**

La Paz, Agosto de 2006

AGRADECIMIENTOS

Debo agradecer especialmente al Lic. Santos Vargas Monrroy y Lic. Miriam Montecinos Prado; mis padres; por el apoyo ilimitado, la paciencia y amor que me han brindado para el logro de todos mis objetivos.

Lic. Orlando Illanes Cabrera, por su colaboración, ya que sin su ayuda difícilmente podría haber iniciado desarrollo del presente trabajo.

A los Lic. Gabriel Fuentes Jaimes y Lic. José Soria Cori; por su estrecha colaboración, sus consejos oportunos y las tantas revisiones que realizaron para poder llegar hasta un producto final del cual me siento contento de contar con una herramienta completa y en su caso que pueda ser totalmente operable para la empresa de la cual fue objeto el trabajo.

A las almas grandes y a sus corazones ardientes de mis padres
a la luz en las tinieblas, al faro que me orienta en la oscuridad
al amor y sentido de mi vida, Lourdes, que me enseñó que siempre
existe en el mundo una persona que espera a otra, ya sea en el medio
del desierto o en medio de una gran ciudad. Y cuando estas personas
se cruzan y sus ojos se encuentran, todo el pasado y todo el futuro
pierden completamente su importancia y sólo existe aquel momento.

V. V.

INDICE GENERAL

CONTENIDO

PARTE INTRODUCTORIA

INTRODUCCION	I
ANTECEDENTES	I
FORMULACION DEL PROBLEMA	II
OBJETIVOS DEL TRABAJO	III
JUSTIFICACION	IV
ALCANCES DE LA INVESTIGACION	IV
METODOS DE RECOLECCION DE LA INFORMACION	V

PRIMERA PARTE: LA EMPRESA 01

CAPITULO I.- DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN 02

1.1. Descripción General	02
1.2. Descripción Social	08
1.3. Descripción Política y Legal.	09
1.4. Descripción Cultural	10
1.5. Descripción Económica	11

CAPITULO II.- IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA 13

2.1. Antecedentes del Problema	13
2.2. Beneficios Sociales que reportaría la solución del problema	16
2.3. Beneficios que percibiría la Institución con la solución del problema	16
2.4. Beneficios a la Actividad profesional actual	17

CAPITULO III.- DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL 18

3.1. Principales funciones que desempeña en la Institución .	18
3.1.1. Características esenciales de las actividades desarrolladas	18
3.1.2. Aportes importantes que se tendría al desarrollo de la Institución	18
3.1.3. Factores y Problemas principales que pueden influir al logro de los resultados esperados	18
3.2. Presentación de la Estructura Organizativa (organigrama)	19

SEGUNDA PARTE: MARCO TEORICO 21

CAPITULO IV.- EL TURISMO 22

4.1. Historia	22
4.2. Aspecto Social	22
4.3. Terminología Básica	25
4.3.1. El Turista	25

4.3.2.	Importancia Socioeconómica y Cultural del Turismo	26
4.3.3.	Definición de conceptos básicos	26
4.3.4.	Organismo de Turismo	28
CAPITULO V.- EL CONTROL INTERNO		29
5.1	El Control Interno	29
5.2	Estructuras Teóricas referentes a la actividad de la Empresa	30
5.2.1	Definición De la estructura de Control Interno.	31
5.2.2	Factores del ambiente de control interno	31
5.2.3	Recursos Humanos	32
5.2.4	Sistema Contable	33
5.3	Teorías sobre la contabilidad y costos aplicados al campo de la hotelería	41
5.3.1	Objeto	41
5.3.2	Métodos de Costos recomendados	42
TERCERA PARTE: MARCO PRÁCTICO		51
CAPITULO VI.- ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACION		52
6.1	Tipo de Estudio	52
6.2	Definición de Variables	52
6.2.1	Variables Económico Financieras	52
6.2.2	Variables de Recursos Humanos	53
6.2.3	Variables de Marketing	53
6.2.4	Variable de Operaciones y Tecnología	53
6.2.5	Variables de Manejo Gerencial	53
6.3	Diseño de la Investigación	54
6.4	Unidad de Análisis	55
6.5	Método de Recolección de Datos	55
6.5.1	Observación	55
6.5.2	Entrevistas	57
6.5.3	Cuestionario	57
CAPITULO VII.- ESTUDIO DEL ENTORNO DE LA EMPRESA		60
7.1	Area Estratégica y de Mercado	60
7.2	Area Organizacional Administrativa	62
7.2.1	El Manual como medio de comunicación	62
7.2.2	Objetivos de los Manuales	62
7.2.3	Posibilidades y Limitaciones de los manuales.	63
7.2.3.1	Posibilidades	63
7.2.3.2	Limitaciones	63
7.3	Area Operativa Y Financiera	63
CAPITULO VIII.- CONCLUSIONES DEL TRABAJO DE CAMPO CONSTATAION DEL PROBLEMA INVESTIGADO		65
CUARTA PARTE: PROPUESTA		66
CAPITULO IX.- OBJETIVOS Y ALCANCES DE LA PROPUESTA		67

9.1	Objetivos	67
9.1.1	Aplicación a la Función Contable	67
9.1.2	Responsables del Control Interno	68
9.2	Alcances de la Propuesta	69
CAPITULO X.- PLANTEAMIENTO Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA		70
10.1	Manual de Funciones	70
10.1.1	Utilidad.	70
10.1.2	Fuentes de Información.	71
10.1.3	Preparación del Proyecto.	72
10.1.4	Programa de Trabajo	72
10.1.5	Presentación del proyecto a las autoridades Competentes	73
10.1.6	Manual de Funciones	77
10.2	Control Contable	152
10.2.1	Consideraciones	152
10.2.2	Ventajas.	155
10.2.3	Formularios	156
	10.2.3.1 Formulario de Control de Gastos.	156
	10.2.3.2 Formulario Resumen Mensual de Ingresos.	156
	10.2.3.3 Formulario Resumen Semanal Movimientos.	156
CAPITULO XI.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
11.1	Conclusiones.	163
11.2	Recomendaciones	163
BIBLIOGRAFIA		165
ANEXOS		168
Cuestionarios		169
	Entrevistas	176
	Apoyo Legal y Otros	178

INDICE DE CUADROS

<i>Cuadro No. 1 Empleos sector Turismo Años 1992 y 1997</i>	<i>08</i>
<i>Cuadro No. 2 Composición de exportaciones en Bolivia</i>	<i>12</i>
<i>Cuadro No. 3 Organigrama</i>	<i>20</i>
<i>Cuadro No. 4 Departamentos operativos y variables correspondientes .</i>	<i>45</i>
<i>Cuadro No. 5 Cuadro de Costos de la actividad hotelera</i>	<i>47</i>
<i>Cuadro No. 6 Indicadores de Turismo</i>	<i>61</i>

INDICE DE GRAFICOS

<i>Gráfico No. 1 Formulario de Gastos.</i>	<i>158</i>
<i>Gráfico No. 2 Formulario Resumen Mensual de Gastos.</i>	<i>159</i>
<i>Gráfico No. 3 Formulario Mensual de Ingresos</i>	<i>160</i>
<i>Gráfico No. 4 Formulario Resumen Semanal de Hospedaje</i>	<i>161</i>
<i>Gráfico No. 5 Formulario Resumen semanal de Restaurante y Eventos .</i>	<i>162</i>

INTRODUCCION

La Gerencia General del SUCRE PALACE HOTEL, luego de información emergente de series históricas comparativas del desempeño real del Hotel, dicha información o datos permiten obtener mediciones razonables, asumió la decisión de realizar cambios y mejoras sustanciales dentro de toda la institución para así entrar en el mercado competitivo como es el área turística, encuentra falencias dentro del sistema de control de la empresa en sus áreas integrante, dicha situación provoca, que los sistemas de información no sean los adecuados y mucho menos razonablemente cercanos a la realidad, reflejándonos un panorama muy distinto a la situación actual del Hotel.

Lo que se pretende con el presente trabajo es el de planificar un Sistema de Control Interno, con el cual se pueda introducir el uso de normas de actuación y rendimiento para controlar la gestión, obteniendo índices de evaluación en el transcurso de la misma. Esta acción permitirá corregir desviaciones y distorsiones de forma dinámica y oportuna, el resultado de dichas acciones permitirá contar con información razonable, además de que al contar con procedimientos y procesos adecuados se podrá elevar el grado de Eficiencia, Eficacia y Economicidad dentro de las actividades propias del SUCRE PALACE HOTEL.

El trabajo esta compuesto de las siguientes partes:

La primera parte estará dirigida a una Descripción detallada del Sucre Palace Hotel y se explicara la situación actual de la misma, en referencia al tipo de control manejado.

La segunda parte definirá los lineamientos teóricos basados a nuestra realidad dada la actual coyuntura que vive el país y que afecta directamente las operaciones de la empresa.

La tercera parte compuesta del Análisis y Evaluación de la situación y estado actual del Hotel con respecto a control.

La cuarta parte presentara la Propuesta con las conclusiones, recomendaciones y las posibilidades de la implementación de un Sistema de Control basado en la realidad y exigencias de la empresa para un mayor beneficio de la misma.

ANTECEDENTES

Actualmente por las tendencias del mundo moderno en que vivimos, y las nuevas formas de manejo de las empresas, El Control Interno ha pasado a ser una parte importante y vital de la vida del ambiente empresarial, puesto que para el buen funcionamiento del negocio se deben seguir y supervisar todos los procesos que realiza para el Desempeño de sus funciones.

La Organización o Empresa puede ser concebida como un sistema por ser un conjunto de elementos interrelacionados, tales como son los humanos, materiales, tecnológicos, financieros, etc. Los cuales actúan en una

permanente interacción y con un cierto orden dirigido a la consecución de sus fines y objetivos.

Por tanto el control interno es un proceso que lleva a cabo la Administración, la dirección y los demás miembros de una entidad cualquiera, con el objeto de proporcionar un grado razonable de confianza en la consecución de objetivos en los siguientes ámbitos o categorías:

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

De esta manera la importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado. Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

Por consiguiente, el control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia. De lo anterior se desprende, que todos los departamentos que conforman una empresa son importantes, pero, existen dependencias que siempre van a estar en constantes cambios, con la finalidad de afinar su funcionabilidad dentro de la organización.

Dentro de la estructura del SUCRE PALACE HOTEL, es de relevancia mencionar que todo el sistema con que cuenta; si puede llamarse como tal, esta centralizado en Gerencia General la cual conlleva el peso de todas las operaciones, actividades, situaciones que afectan de una forma u otra a la empresa; razón por la cual la Administración es totalmente puesta en una sola persona lo que provoca que muchos de los movimientos y acciones queden pendientes o estancadas por ser solo una sola persona la encargada de autorizarlas, revisarlas, sancionarlas, etc. Lo que explica la necesidad de implantar un control interno que permita dar un apoyo a Gerencia, descentralizando muchas de las actividades, para actuar con mayor rapidez en los distintos departamentos con los cuales cuenta.

FORMULACION DEL PROBLEMA

La empresa no cuenta con un sistema de Control Interno Procedimental, para sus distintas áreas con las que cuenta.
La información o movimientos de cada sección es enviada a Contabilidad muchas veces pasadas dos semanas.

El Personal, que puede decirse permanente, no tiene un lineamiento específico a seguir, razón por la cual desconoce o salta algunos procedimientos para solicitud de materiales u otros, lo que ocasiona falta de respaldos o documentos de salida ya sea de almacenes u otras áreas.

Documentación de entrada y salida, movimientos y trasposos de áreas o secciones son llenados erróneamente, produciendo un erróneo proceso de información que afecta en los resultados o informes departamentales.

Hay un claro desfase de tiempo entre el requerimiento de cualquier tipo y la autorización del mismo; produciendo que a veces se obvie este procedimiento.

El Control de Cuentas por Pagar y de las Cuentas por Cobrar a cargo del departamento de Pagos y Cobranzas, es deficiente produciendo muchas veces amenaza de corte de los servicios básicos; y en el caso de los créditos un cobro muy posterior al que tiene que ser realizado.

Fallas en la sección de Recepción de Huéspedes, no solicitando los respaldos suficientes al mismo para su consiguiente Hoja de Servicio.

No existe una clara delimitación de las funciones de los recursos humanos.

El cambio permanente de personal provoca una constante sesión de preparación y entrenamiento a los mismos lo cual provoca muchas veces una pérdida de tiempo en determinadas áreas.

Equipos de Computación insuficientes para la sección administrativa y en algunos casos relativamente obsoletos.

Recepción cuenta con un sistema de seguimiento de huéspedes manual, lo que produce una pérdida de tiempo para otras de sus obligaciones.

En resumen dados los puntos descritos anteriormente, el planteamiento del problema de investigación será el siguiente:

¿Cómo el Diseño de un sistema de control interno para la empresa hotelera SUCRE PALACE HOTEL, mejorará la información para la toma de decisiones?

OBJETIVOS DEL TRABAJO

Objetivo General

El objetivo general del presente trabajo es el de Desarrollar un Sistema de Control Interno que coadyuve los controles establecidos.

Objetivos Específicos

Contar con información razonable, veraz y oportuna del movimiento general del hotel para una pronta evaluación de las actividades y la consiguiente toma de decisiones.

Evaluar la calidad de Servicio Brindado a los huéspedes y clientes de los diferentes departamentos de servicio.

Evaluar cualitativamente los recursos humanos para un mejor y mayor rendimiento dentro de sus actividades individuales.

Elaborar, definir y poner en marcha procedimientos acordes a las exigencias de cada sección del hotel.

Definir un claro lineamiento de obligaciones cuantificando en lo posible los tiempos y movimientos en referencia a los recursos humanos.

Redefinir procedimientos ya existentes y eliminar aquellos que no sean de significativa utilidad dentro del marco establecido.

JUSTIFICACION

Tiene relevancia el hecho de que el Sucre Palace Hotel, en sus inicios actuó como una empresa sin fines de lucro, posteriormente se transformo en una empresa social administrada por los propios empleados; para luego; finalmente ser adquirida por su actual Propietaria y Gerente General.

Todo este proceso de varios años conlleva a que varios de los problemas presentes desde sus inicios hayan perdurado en el tiempo, por lo cual es necesario hacer; si vale el termino; una reingeniería en sus distintas áreas integrantes; para un mejor y eficiente desarrollo de las actividades.

Producto de estas falencias se entiende la necesidad de implementar un Sistema de Control Interno adecuado a las exigencias de la entidad, que debe de ser sencillo, entendible y abarque todos los aspectos integrantes de la misma.

A la par que al contar con dicho sistema, los procesos y procedimientos permitirán hacer un mejor seguimiento en todos los niveles a todas las actividades para así evitar posibles errores en la captura de información.

Permitiendo que se actúe con mayor eficiencia y eficacia para el servicio del Huésped o del Cliente.

ALCANCE DE LA INVESTIGACION

Ambito Geográfico:

El SUCRE PALACE HOTEL, se encuentra ubicado en la Zona Central, en la Avenida 16 de Julio No. 1636, de la Ciudad de La Paz.

Ambito Político, Social, Económico:

Dado el giro de la actividad principal y de las secundarias de la empresa; esta se encuentra en la categoría económica de servicios, formando parte del Sector Terciario de la Economía.

Ambito Financiero:

En sus inicios fue una institución sin fines de lucro, actualmente es una Organización Privada dedicada a ofrecer Servicios de Hospedaje a los

viajeros que atraviesan la Sede de Gobierno; dada la categoría otorgada por la Cámara Departamental y a su vez la Cámara Nacional de Hotelería, ofrece los servicios de Restaurant, Confitería, Seminarios y Eventos a diferentes organizaciones y al público en general.

METODOS DE RECOLECCION DE INFORMACION

Información Primaria

Los principales medios para obtener la información necesaria para el correcto entendimiento de la dimensión de las actividades de la empresa será:

- Entrevistas con el personal gerencial, o de apoyo apropiado; así como con los jefes de las distintas áreas.
- Revisar documentos y registros que tienen relevancia, para ver falencias existentes en el actual control, su incidencia y en que grado afectan a los resultados dentro del proceso de los datos ya sean para contabilidad o para control.
- Observar las actividades y operaciones de la entidad, en todos los niveles.

Todo esto para encontrar falencias, nuevos procedimientos, eliminación de antiguos procesos que podamos considerar obsoletos o que la información que proporcionan no tienen un grado alto de importancia.

Entonces los resultados obtenidos permitirán la creación de un Control Interno eficiente en las distintas secciones del hotel, que permita unir toda la información para el beneficio de la organización.

Información Secundaria

La información complementaria será obtenida a través de las memorias anuales de los distintos departamentos; así como movimientos diarios, semanales, mensuales; comunicaciones internas, ordenes de servicios, Resúmenes departamentales, libro de novedades, etc.

PRIMERA PARTE

LA EMPRESA

CAPITULO I

DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN O EMPRESA

1.1 Descripción General

Generalidades:

Turismo es una actividad multisectorial que requiere la concurrencia de diversas áreas productivas como ser agricultura, construcción, fabricación y de los sectores públicos y privados para proporcionar los bienes y los servicios utilizados por los turistas. No tiene límites determinados con claridad, ni un producto tangible, sino que es la producción de servicios que varía dependiendo de los países.

El 4 de marzo de 1993 la Comisión de Estadística de las Naciones Unidas adoptó las recomendaciones de la Organización Mundial del Turismo (OMT) sobre las estadísticas del turismo. La definición aceptada oficialmente es: "El turismo comprende las actividades de personas que viajan a (y permanecen en) lugares fuera de su medio normal durante más de un año consecutivo por motivos de ocio, negocios u otros propósitos".

Todos los tipos de viajeros que hacen turismo son descritos como visitantes, un término que constituye el concepto básico de todo el sistema de estadísticas turísticas; el término 'visitante' puede ser subdividido en visitantes de un día o excursionistas y en turistas, de la forma siguiente: los visitantes son quienes viajan a un país distinto de su país de residencia habitual, fuera de su medio ambiental usual, durante un periodo que no exceda los 12 meses y cuyo propósito principal de visita es cualquiera que no sea el ejercicio de una actividad remunerada en el lugar visitado.

En 1994 la OMT estimó la existencia de 528,4 millones de turistas que generaban 321.466 millones de dólares en ingresos. Para los países desarrollados y en vías de desarrollo es una fuente importante de ganancia de divisas, una fuente de ingresos personales, un generador de empleo y un contribuyente a los ingresos del estado. El volumen de la actividad turística en una base global no está distribuido uniformemente; la OMT estimó en 1992 que el 62% de las actividades turísticas se producían entre países desarrollados. Esta estadística ilustra el hecho de que el turismo es disfrutado sobre todo por residentes de países desarrollados que poseen los ingresos necesarios, el tiempo libre suficiente y la motivación para viajar.

Las economías de escala que posibilitaron los viajes al extranjero a tanta gente, ampliaron también el horizonte de los viajes. Al mismo tiempo que las líneas aéreas con el desarrollo tecnológico adquirían aviones mayores y más rápidos, las distancias se acortaban en términos de duración de los viajes.

Los viajes de largo recorrido se están convirtiendo en un sector creciente en la demanda del turismo internacional.

Además del turismo por vacaciones hay también un importante mercado de turismo de negocios. Los viajeros por negocios utilizan el transporte, el alojamiento y los servicios en forma similar a los viajeros que van de

vacaciones. Sin embargo, como sus gastos son más de negocios que personales, aunque su estancia sea más corta en general, tienden a efectuar muchos más desembolsos por visita que los viajeros vacacionales. En la actualidad se ha desarrollado un sub-mercado especialista, el sector de reuniones, incentivos, convenciones y exposiciones, representado en muchos países del mundo. En casi todas las ciudades importantes pueden encontrarse centros cualificados de convenciones y exposiciones.

Las convenciones y exposiciones atraen a visitantes de distintas partes del mundo. En 1994 se estimó que este mercado generó 97.000 millones de dólares en ingresos globales.

Una parte importante de este proceso es, sin duda, el Hotel que es una institución de carácter público o privado que ofrece a los viajeros, alojamiento, alimentos, bebidas, entretenimiento y otros, la cual opera con una sola finalidad, la de obtener rendimientos o resultados¹.

La característica principal de la actividad hotelera es de proveer hospedaje a sus clientes.

Este servicio debe de estar enmarcado en lo que conocemos como "calidad total en el servicio", en lo referido al alojamiento, bienestar, seguridad y otros servicios.

Como características secundarias, la actividad hotelera diversifica sus servicios para satisfacer las múltiples necesidades de los huéspedes ya que estos no solamente se hospedan, sino precisan de alimentación, limpieza, comunicaciones, en algunos casos entretenimiento y otros.

Otro de los aspectos a tomar en cuenta en las actividades es la temporada, ya que existen dos temporadas; La temporada alta, en la cual la demanda aumenta considerablemente, en tanto que en la temporada baja donde la demanda de servicios es mínima y en algunos casos no cubre costos por lo que la necesidad de ofrecer otros servicios es también una necesidad muy importante.

En el caso de la realidad boliviana La temporada alta comienza a mediados del mes de febrero y concluye por el mes de septiembre. Entonces tenemos una caída en lo referido a captación de ingresos comprendidos entre los meses de octubre a enero, en los cuales la empresa debe tomar medidas que permita mantenerse a flote para el desenvolvimiento de sus actividades.

De esta manera la misión o el objetivo principal del hotel es el de proveer hospedaje a sus clientes; este servicio debe estar enmarcado en lo que ahora conocemos como "Calidad total en el servicio", en lo que se refiere al alojamiento, bienestar, seguridad y los otros servicios.

Las Normas ISO y el Turismo:

En la parte aplicable al turismo, la ISO 9.004 2 no es tan específica porque lo incluye en el rubro "hospitalidad" dentro de una corta lista que menciona a los hoteles, banquetes aeropuertos, líneas aéreas, empresas de cruceros y autobuses. Pero olvida citar a las agencias de viajes vendedoras y operadoras, la programación de excursiones, los servicios de guías de grupos y de sitio, las administraciones de aéreas

¹ "Contabilidad Hotelera y Transportes", Reinaldo Torrez López. Edit. Educación y Cultura.

naturales protegidas, la programación de actividades de esparcimiento, la organización de congresos y convenciones y festejos populares, la administración y operación de resorts, y el diseño y administración de parques temáticos, entre algunos otros temas que integran la oferta de servicios turísticos.

Otros capítulos de esta norma se ocupan de los servicios comerciales, de comunicaciones, de mantenimiento y de finanzas.

Pero según los especialistas, el turismo no queda abandonado. Las agencias de viaje de cierta magnitud pueden aplicar la norma ISO 9.001 si es que programan paquetes, la 9.002 si la agencia gestiona ventas que se ajustan a un diseño conocido y la 9.003 para las empresas de transporte que operan rutas ya establecidas a los que se conoce como servicios regulares.

También dicen que abarcan a los negocios que venden souvenirs en los centros turísticos, aeropuertos, terminales de autobuses o en los grandes hoteles. Pero en la realidad las cosas no son como se presentan.

Una prueba de ello es que, por lo menos en América Latina, son muy pocas las empresas que cuentan con un certificado ISO. Esto ocurre no porque se lo nieguen sino porque no adoptaron el sistema².

Existe una lista de 20 puntos o tareas, algunas de las cuales son aplicables a todas las normas y otras solamente a algunas de ellas:

1. Responsabilidad de la Dirección como gestora de negocios y conductora de los procesos productivos.
2. Elaboración de un manual de calidad destinado a mejorar los procedimientos operativos y sus resultados.
3. Contratos con clientes y proveedores, sean escritos o implícitos.
4. Contratos con clientes y proveedores, sean escritos o implícitos.
5. control del diseño que significa la enumeración, definición y ordenamiento de las etapas del servicio y la realización de los ajustes necesarios que indique a la práctica.
6. Control de la aplicación rigurosa de los manuales de calidad y procedimientos.
7. Verificación del cumplimiento de lo acordado por los proveedores en cuanto a plazos y calidad.
8. Control de los elementos que el cliente dejó en custodia (maletas hasta el regreso unos días después, ropa dejada para lavar, dinero en las cajas de seguridad o automóviles en los estacionamientos a cargo del prestador del servicio).
9. Control de procesos para asegurarse que todos los días y sea cual fuere el empleado, la atención del cliente va a ser igual.

² “Calidad Turística en la pequeña y mediana empresa”, Roberto Bouillon.

10. Inspección para evitar que se produzcan los errores tradicionales en el cumplimiento de cada tarea y ensayos para tratar de mejorar las instrucciones sobre el comportamiento deseado.
11. Control del funcionamiento correcto de los equipos (aire acondicionado, elevadores, relojes en hora, baños) y ensayos para mejorar su funcionamiento y aspecto o para instalar nuevos instrumentos de control (termostatos, altoparlantes, sistemas de iluminación regulable).
12. Se refiere a la puesta en practica de controles (fecha vencimiento y extinguidores) y de verificación de la eficiencia y practicidad de las inspecciones definidas en punto 10.
13. Actuación sobre los errores detectados en los puntos 10 y 12 para corregirlos, y si esto no es posible por su reiteración, para revisar los pasos correspondientes en el diseño (punto 4).
14. Medidas de anticipacion para impedir la repetición de errores corrientes (que aparecen en los libros de quejas o se escuchan en boca de los clientes) o para eliminar aquellos aspectos que resulten incorregibles o reemplazar al personal responsable.
15. Manipulación, almacenamiento, embalaje y conservación que solamente es aplicable para los servicios que utilizan alimentos perecederos como son los restaurantes. También implica su forma de tratamiento.
16. Registro sistemático de las correcciones efectuadas para mejorar la calidad de los servicios que experimentaron defectos o errores.
17. Auditorias técnicas a cargo del personal capacitado para que verifique el grado de cumplimiento de las normas del manual de calidad. (punto 2).
18. Capacitación, adiestramiento, motivación e incentivos para que el personal alcance un rendimiento con cero error: que debe hacer y como hacerlo.
19. Promociones destinadas a lograr que los usuarios por primera vez, se conviertan en clientes.
20. Sistemas de encuestas permanente y registro sistemático de las áreas y motivos que despiertan quejas y elogios.

Sucre Palace Hotel:

El tradicional hotel de la ciudad de La Paz, SUCRE PALACE HOTEL; inicio sus actividades en 1936, por Carlos Diez de Medina. Posteriormente se convierte en una fundación a cargo de la sucesión del mismo y de los ex - trabajadores.

Este hecho sucedió concretamente el 15 de septiembre de 1980, la señora Angélica Ferrecio de Diez de Medina, resolvió donar todo su patrimonio, de modo específico edificio del Sucre Palace Hotel, a favor de la Fundación, que llevo el nombre de su fallecido esposo, como un justo homenaje como pionero de la Hotelería Moderna de la República.

La Fundación resolvió la instituyente, integrarla con beneméritas instituciones de beneficencia como son el Hogar de ancianos San Ramón, La Fundación Boliviana de Lucha contra el Cáncer, el Hogar de Niños Carlos de Villegas y el Fondo de Empleados del Hotel Sucre, integrado este ultimo por los empleados que habían servido en el Hotel durante esas administraciones.³

El año de 1994 es adquirido por la empresaria Libertad Emma Kushner López, quien relanza las actividades del hotel.

Esta organizado como sociedad familiar unipersonal.

A mas de 10 años de la nueva administración, cuenta con un segmento de clientes cuya preferencia se basa en la ubicación y tradición del hotel, sin embargo, es importante destacar que dicha preferencia, ha bajado mucho debido a factores de estructura empresarial y de coyuntura del país.

Actualmente el hotel cuenta con los siguientes departamentos dentro de su estructura:

- Departamento de Recepción:

Es también llamado lobby; es el departamento más importante dentro de la institución ya que el huésped tiene contacto con la empresa en su entrada y su posterior salida con este departamento.

Aquí se encuentran los recepcionistas quienes conocen idiomas, realizan los registros de los huéspedes, su apertura de tarjetas individuales de consumo, entregan las llaves de las habitaciones.

El recepcionista lleva el registro de todas las habitaciones disponibles y las que se encuentran ocupadas, mediante su control interno. Es, entonces, responsable de registro de habitaciones, informar sobre habitaciones desocupadas o libres, instruir a los botones para que acompañen a los huéspedes recién llegados a sus habitaciones, aperturar las cuentas individuales de los huéspedes.

También llevan las planillas y libros de reservas, así como el control del tiempo que cada huésped permanecerá utilizando los servicios del hotel.

Los botones o Bell boys; encargados de conducir a los huéspedes a sus habitaciones, además de explicarles sobre el funcionamiento y servicios adicionales con los que cuenta el Hotel.

- Departamento de Telefonía:

Este departamento es el encargado de atender los requerimientos de comunicación tanto al huésped, como a la sección administrativa, ya sea para contactos telefónicos entrantes y salientes, o en la solicitudes de atención por servicio a habitación (Room service).

También son los encargados de dar información por vía telefónica respecto a precios por servicios, habitaciones libres, etc. a los interesados que tienen interés en tomar los servicios del hotel.

³ Memoria Anual de la fundación Carlos Diez de Medina de Hotel Sucre Palace Hotel.

- Departamento "A & B" Alimentos y Bebidas (Restaurante, confitería, Cocina, Bar):

Este es el departamento de Restaurant, o sea el de alimentos y bebidas para los servicios de alimentación a los huéspedes, a terceros, eventos, convenciones, etc.

Dicha sección funciona al igual que el de recepción las 24 horas del día para un mejor servicio a los huéspedes y terceros.

- Departamento de Limpieza:

Es la sección responsable de mantener las instalaciones totalmente limpias, ya sean pasillos, pisos, salones, etc.

Los camareros, personal encargado de las habitaciones para que no falten los insumos necesarios para los huéspedes; como ser toallas, jaboncillos, cambio de sabanas y otros, así como la limpieza de las habitaciones.

La sección de Lencería parte igualmente importante de este departamento en la cual la ropa y lencería del hotel, son enviados a lavando y planchado para tener disponible en la rutina diaria del hotel.

- Departamento de Mantenimiento:

Ocupado de Realizar el mantenimiento y reparación en general y permanentemente de todas y cada una de las secciones del hotel.

- Departamento de Ventas:

Es el encargado de hacer promociones, propagandas o marketing para ofertar y planificar las promociones por temporadas, convenciones, eventos para cubrir en lo posible las capacidades del hotel.

- Departamento de Contabilidad:

El fin principal de contabilidad, como para toda empresa es la de elaborar los Estados Financieros para una toma de decisiones por parte de Gerencia.

Este es el departamento encargado de llevar los libros, registros, en fin el movimiento general de la entidad, en lo que se refiere a la parte financiera y de control interno en general.

- Departamento de Cobranzas:

Se ocupa de llevar el control de todos los deudores del Hotel, ya sea con el personal, cuentas corrientes de terceros, deudas de los huéspedes; en resumen toda la parte de otorgación de créditos.

- Gerencia General:

Conoce y controla el adecuado funcionamiento del hotel, sus tareas son múltiples y variadas ya que coordina con cada una de las secciones anteriores, en base a la información financiera elaborada por contabilidad y finanzas.

Dirige todos y cada uno de los trabajos que se ejecutan para el normal funcionamiento del hotel.

Autoriza las adquisiciones de bienes y servicios, aprobación de créditos, de convenciones, eventos y otros; realiza el cronograma de pagos por deudas a terceros y al personal, etc.

1.2 Descripción Social

Uno de los Principios de la Economía nos dice que “El Comercio puede mejorar el bienestar de todo el mundo”⁴, que nos explica que el comercio permite especializarse en las actividades que mejor realiza, esto se logra comerciando con nuestro entorno en nuestro caso con el exterior, ya que al producir el servicio y el turista, si se puede decir, al consumirlo, podemos beneficiarnos mutuamente, al abrir la posibilidad de comerciar entre ambos, explotando esta área de la economía pudiendo especializarnos en lo que hacemos mejor y dando la posibilidad a la economía en su conjunto de contar con una mayor variedad de bienes y servicios.

Las industrias hoteleras brindan diferentes gamas de servicios que son los productos de explotación tales como el alojamiento, alimentación y esparcimiento, estas necesidades las cubren los hoteles según las características donde se encuentran instalados o ubicados. Dentro los servicios paralelos con que cuenta el hotel están el de hospedaje, restaurante, bar, confitería y lavandería (Este ultimo solo para huéspedes).

Esto puede demostrarse en función a la información obtenida del Viceministerio de Turismo, el empleo directo generado por el Sector Turismo, el empleo directo generado por el sector turismo creció en mas de 5.300 nuevos puestos de trabajo entre 1992 a 1997 con un aumento gradual de 47 % hasta el periodo 2004 (6.7 % en promedio anual) y el indirecto aumento en mas de 24.500 nuevos puestos de trabajo, de tal forma que el empleo total (directo mas indirecto) creció de 46 mil a mas de 67 mil personas empleadas.

CUADRO 1
EMPLEOS SECTOR TURISMO AÑOS 1992 – 1997

DIRECTOS	1992	1997	CRECIMIENTO
Establecimientos Hospedaje	5381	6633	23.3%
Operadores y agencias	1396	2120	51.9%
Líneas aéreas	2349	2550	8.6%
Artesanía	626	1458	132.9%
Restaurantes	1779	4165	134.1%
Total	11531	16926	46.8%
INDIRECTOS	34593	50778	46.8%
TOTAL	46126	67704	46.8%

Fuente: Viceministerio de Turismo.

El empleo que se relaciona con el sector Turismo en Bolivia, representa el 2.5% de las personas ocupadas, mostrando un enorme potencial de crecimiento, si se considera que el promedio estimado por el Consejo

⁴ “Principios de Economía”, Gregory Mankiw. Edit. Mc Graw Hill.

Mundial de Viajes y turismo (WTTC), para el mundo es de mas de 10% de las personas empleadas.⁵

1.3 Descripción Política y Legal

El factor político en nuestro medio actualmente es el más problemático, producto de los sucesos pasados así como los presentes por cambios, que de una u otra forma hacen que la Ciudad de La Paz sea muy conflictiva, razón por la cual las marchas, bloqueos y paros repercuten directamente en el desarrollo de nuestras actividades; dicho escenario político hace que el turismo rehuya en cierto modo, para evitarse muchos problemas que los medios de comunicación muestran.

Dentro del marco Legal que norma y dirige a la actividad hotelera, las principales que podemos mencionar son las siguientes:

- Código de Comercio; art. 25, 1205-1215.
- R.U.C. (o actualmente el NIT) del Servicio de Impuestos Nacionales; con el Decreto Supremo D.S. 21520 y Resolución Administrativa R.A. No- 05-83-87
- Obligaciones Tributarias regidas por la Ley 843.
- Ley de Promoción y Desarrollo de la Actividad Turística. Ley No. 2074.
- Decreto Supremo D.S. 13055.
- Decreto Supremo D.S. 26085 y D.S. 26643.
- Resolución Administrativa R.A. No. 05-0037-00
- Resoluciones y Actas Internas.

De las anteriores enfocaremos nuestra atención en las siguientes:

Decreto Supremo No. 13055, de 12 de noviembre de 1975.

Según el Artículo 61 el Sucre Palace Hotel, esta clasificado en la Categoría de 1 a 5 estrellas.

En la cual nos dice:

*“Son establecimientos que prestan servicios de hospedaje y otros en forma permanente. Cuya infraestructura construida en forma homogénea con ascensores y escaleras de uso exclusivo. Se exige un mínimo de 20 habitaciones”.*⁶

R.A. 05-0037-00, de 20 de Octubre de 2000.

La cual en resumen a lo que nos interesa dice que la Factura Turística sin derecho a Crédito Fiscal; debe ser emitida a nombre del Turista Extranjero, por todos los servicios prestados por la empresa hotelera correspondiente, sin contemplar el 13% correspondiente al IVA.⁷

⁵ Publicación “Promoción de la Actividad Turística en Bolivia”, Cámara Boliviana de Hotelería.

⁶ D.S. No. 13055 “Reglamento de Empresas de Hospedaje Turístico”.

⁷ Resolución Administrativa No. 05-0037-00 Normas de Emisión de las Facturas Turísticas del Servicio De Impuestos Nacionales.

Ley 2074, Ley de Promoción y Desarrollo de la Actividad Turística.⁸

En sus artículos:

Artículo 16: Referido a los operadores de Turismo; donde el hotel es mencionado como parte activa.

Artículo 22: Sobre el descuento del impuesto a la propiedad de bienes inmuebles (IPBI) a la actividad hotelera.

Artículo 24: Impuesto al Valor Agregado, en el sector Turismo donde los servicios de hospedaje así como los paralelos son considerados como explotación de servicios.

Artículo 27: Referente a la infraestructura con la que se deberá contar, propiamente dicho para el desarrollo de la actividad y movimiento turístico.

Reglamento de la Ley 2074, D.S.26085

Artículo 26: Sobre los derechos de los operadores de Turismo.

Artículo 27: Sobre las obligaciones de los operadores de Turismo.

Artículo 41: Referido al Impuesto a la propiedad de Bienes Inmuebles (IPBI); y su forma de liquidación.

Artículo 42: El Impuesto al Valor Agregado (IVA), y los incentivos otorgados a los mismos.⁹

Resoluciones y Actas Internas

Algunas de las resoluciones y actas¹⁰ consideradas más importantes como ser las de transformación de razón social, protocolizaciones, etc. están enmarcadas dentro de la sección de los anexos.

1.4 Descripción Cultural

La industria hotelera tiene un desarrollo muy particular para cada nación o país por su importancia, en lugares donde la gente encuentra una atracción turística, tradicional folklórica nativa y regional para esto se invierten grandes capitales para la satisfacción del turista o viajero.¹¹

Adicionalmente, contribuye a la promoción de la cultura y su desarrollo debido a que esta es transmitida a los viajeros y turistas durante su permanencia en determinada región, enriqueciendo, de esta manera el acervo cultural.

En el caso del hotel por estar ubicados en la sede de gobierno, además de la cercanía de centros arqueológicos y de recreación hay movimiento de viajeros, un punto importante a destacar es el hecho de que la un porcentaje alto de los huéspedes son ejecutivos de empresas, ya sea del interior o exterior, que tienen permanencia en la ciudad por razones laborales o de negocios.

No descartando también todos los espectáculos y eventos que se realizan en nuestra ciudad a lo largo del año, como ser los carnavales, entradas

⁸ Ley 2074 de Promoción y Desarrollo de la Actividad Turística.

⁹ Reglamento a la Ley de Promoción y Desarrollo de la Actividad Turística.

¹⁰ Memoria Anual Gestiones 1983, 1990, 1994.

¹¹ Referencias "Contabilidad Hotelera y Transportes", Reynaldo Torrez López. Edit. Educación y Cultura.

folklóricas, exposiciones, etc. Que atraen a turistas nacionales y de diversas nacionalidades.

El tremendo potencial turístico que posee Bolivia se basa en por lo menos:

- 32 Grupos étnicos originarios con manifestaciones vivas de sus culturas.
- Más de 1.340 atractivos turísticos.
- 30.000 sitios arqueológicos.
- 300 sitios paleontológicos.
- 66 de los 112 ecosistemas existentes en el planeta.
- Es uno de los 8 países con biodiversidad en el mundo.
- Tiene iglesias coloniales y misiones jesuíticas del siglo XVIII, declaradas Patrimonio Cultural de la Humanidad por UNESCO.
- Posee ciudades coloniales como Sucre y Potosí, declaradas Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO.
- Diversidad de recursos naturales (Salar de Uyuni, Sud Lipez) declarados Patrimonio natural de la Humanidad por UNESCO.
- Otras áreas de interés por ser sitios naturales, patrimonio urbano, arquitectónico y artístico, acontecimientos programados, la naturaleza, ecoturismo, etnografía, aventura, investigación científica, expediciones, arqueología, cruceros, pescas y paseo, como ser: parques nacionales (Amboro, Carrasco, Noel Kempff Mercado), El Pantanal, Ríos de la Amazonia, Puerto Villarroel, Cachuela Esperanza, El Chapare, Villa Tunari, Laguna Colorada, Lago Titikaka, Tiahuanacu, Cordillera Real, Chacaltaya, valle de Yungas, Parque Nacional de Sajama, Baños Termales de Obrajes y Liriuni, estancias de turismo ecológico en el Beni y las rutas turísticas, donde se pueden destacar aquellas que pueden servir de conexión entre los países vecinos, las rutas del Sol y de la plata, de las joyas Altoandinas y el Paisaje altoandino (con el Perú y Chile), la Ruta de la Amazonia (con Perú y Brasil), y las rutas del Chaco y del Oriente Boliviano (con Argentina, Brasil y Paraguay).¹²

1.5 Descripción Económica

La industria hotelera desde el punto de vista económico tiene importancia para el desarrollo de un país, como ser en la captación de recursos de moneda nacional y más aun la extranjera; esta última debido a que el país necesita de divisas extranjeras para nivelar la balanza de pagos no en grandes proporciones, pero de alguna manera satisface esta necesidad.

Otro punto a resaltar es que estamos en un mercado muy competitivo, o sea que tenemos muchos ofertantes y muchos demandantes de este tipo de servicios, por lo que en resumidas cuentas; tanto uno como otro son un precio - aceptante¹³.

Además de ser una parte integrante del universo del sector de los servicios contando con un valor de mercado de todos los bienes y servicios finales producidos en el país durante un periodo de tiempo que en nuestro caso es de una gestión, dicho concepto al parecer sencillo pero que encierra muchas y numerosas cuestiones que afectan directamente al mercado de los servicios, para la conformación y calculo del Producto

¹² Boleín de la Secretaria Nacional de Turismo, 1995.

¹³ "Principios de Economía", Gregory Mankiw, Edit. Mc Graw Hill.

Interno Bruto (PIB) anual, razón por la que le otorgamos importancia a nuestros servicios.¹⁴

Es también una gran generadora de empleos y contribuye con los impuestos al presupuesto general de la nación. Pero, por incrementar los ingresos y el consiguiente aporte al desarrollo de la Nación, la actividad hotelera realiza mejoras en su infraestructura constantemente, así como de los servicios, de manera que vayan de acuerdo a las exigencias y necesidades de los huéspedes o viajeros.

También genera crecimiento y desarrollo en poblaciones que se encuentran alejadas de las metrópolis que, sin ser un atractivo turístico, pueden ser un lugar adecuado de descanso.

En el caso el hotel también, como factor de desarrollo turístico, coadyuva a la promoción del mismo, mediante el mantenimiento y promoción de lugares turísticos, planificación de convenciones nacionales e Internacionales, realización de convenios turísticos con otros países para la explotación del servicio hotelero y otros.

En Bolivia estimaciones de CIES internacional, que limitan la inversión en el sector turismo a los gastos que se efectúan en la construcción de hoteles, residenciales, alojamientos y casa de huéspedes y posadas, muestran que el acervo de capital en construcciones alcanzaba a \$us. 73 millones en 1992, siendo que \$us. 7.5 millones correspondían a la inversión efectivamente realizada durante esa gestión. Si bien este nivel no constituye un factor determinante de las inversiones totales, se debe destacar que estas inversiones son intensivas en mano de obra y promueven la creación de empleos.

Con relación al porcentaje de los ingresos por el turismo internacional con respecto a las exportaciones estas alcanzan al 12.5 %, siendo que representan el 26% de las exportaciones tradicionales y el 27% de las exportaciones no tradicionales. Debido a esto el turismo es uno de los principales productos de exportación de Bolivia, comparado con las exportaciones de soya, hidrocarburos, gas, zinc y oro. Esta situación ejemplifica perfectamente la capacidad de generación de divisas de turismo en la economía boliviana y su importancia como sector estratégico de desarrollo nacional.

CUADRO 2
COMPOSICION DE EXPORTACIONES EN BOLIVIA (PROMEDIOS 1996-2004)
EN MILLONES DE \$US

DETALLE	VALOR
Soya	200.6
Zinc	151.7
Oro	119.6
Gas Natural	94.5
Estaño	83.5
Maderas	82.6
Plata	64.0
Otros	498.8
Total	1.295.3

Turismo Internacional 161.7

Fuente: Información en Base al INE.

¹⁴ "Principios de Economía"; Gregory Mankiw. Editorial Mc Graw Hill.

CAPITULO II

IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

2.1 Antecedentes del Problema

Como se ha verificado el desarrollo turístico puede llegar a realizar un aporte muy importante para el desarrollo económico de Bolivia. En la actualidad el sector Turismo esta cooperando de un modo decisivo al proceso de desarrollo en el país, debiendo recordarse que fue uno de los principales productos de generación de divisas. Sin embargo existen varios factores que limitan e incluso ponen en riesgo el futuro de la actividad turística en el país, entre los que se destacan:

- A pesar que el producto boliviano es bastante rico en atractivos turísticos naturales y culturales, la actividad turística adolece de servicios en general y de recursos humanos capacitados que le permitan competir con otros países con ofertas similares como la chilena, peruana, ecuatoriana, etc.
- Deficiente infraestructura de transporte, carretera, ferroviaria y fluvial que vincula las diferentes regiones del país con el exterior. Existe carencia de vías de acceso para llegar adecuadamente a los atractivos turísticos por lo cual no pueden promocionarse o comercializarse. Existe un único corredor carretero asfaltado que une el país con el exterior y menos del 10% de los tramos carreteros están asfaltados.
- El Estado carece de recursos financieros para destinar a la promoción y desarrollo del turismo.
- El acceso aéreo hacia el país se encuentra limitado a tres aeropuertos: La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, siendo que los 2 primeros no cumplen con los requerimientos básicos de los aeropuertos internacionales. Existe escasa vinculación aérea existiendo vuelos directos del país solamente a los países de América, pero no a países de otros continentes. Además solo acceden líneas aéreas de Argentina, Brasil, Chile, Estados Unidos y Perú.
- Deficiente infraestructura de aeropuertos que desincentiva el transporte aéreo, debido a que no están confeccionados para permitir una mayor operabilidad a los vuelos nacionales y deben ser adecuados para recibir vuelos internacionales.
- La Participación de la inversión extranjera directa en el sector turístico es reducida.
- La mayoría de los agentes vinculados al sector se dedican al "Turismo comisionista", es decir a obtener ingresos a través de las comisiones por venta de pasajes y no así al desarrollo de las potencialidades del sector a través de programas turísticos.
- Bolivia esta relativamente aislada y no es conocida en los circuitos internacionales de turismo, ya que no se da a conocer la oferta turística del país en los mercados potenciales.
- Elevados costos operacionales para el transporte aéreo como ser aterrizajes y radio ayudas precios de los combustibles para las aeronaves que operan en Bolivia.
- El compromiso asumido por el país de culminar el proceso de liberalización del comercio intrasubregional de servicios, en el ámbito de la Comunidad Andina hasta el año 2005, debiendo adoptarse el

principio de trato nacional entre los países miembros hasta el año 2002, lo que implica que los prestadores de servicios turísticos nacionales deben tener en el plazo mas inmediato posible las mismas condiciones para competir.

- La dificultad de competir en los mercados internacionales debido a que gran parte de los países vecinos promueven a su sector turístico a través de políticas de promoción al sector como ser: la exoneración de impuestos al turismo receptivo y liberación de impuestos a la propiedad, como forma de evitar la doble tributación, promover una mayor captación de turistas extranjeros y aumentar las inversiones en el sector, promoviendo un crecimiento mas acelerado de sus economías.
- Reducida conciencia de las autoridades de gobierno y de la población en general de los beneficios que genera la actividad turística.
- Discriminación del sector turístico en Bolivia con relación a las políticas gubernamentales de promoción para una mayor apertura del país a los mercados internacionales y generación de divisas (no se le aplica la neutralidad impositiva ni los incentivos en términos crediticios que tienen otros sectores de la economía).
- Deterioro de la imagen externa del país, por los problemas de corrupción, narcotráfico, inestabilidad social que restan competitividad al producto nacional.
- Dentro de la localización de empresas turísticas a nivel nacional son las ciudades de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz las que presentan una mayor intensidad de localización empresarial, estando por tanto en el eje principal de Bolivia, marginando otras zonas del país de gran potencial turístico por los recursos que poseen. En este sentido, la dinámica turística en Bolivia no ha ejercido aun un papel determinante para reducir las desigualdades regionales.
- Uno de los riesgos mas importantes que corre el sector turístico boliviano es que en los procesos de descentralización administrativa y participación popular, los agentes de las unidades locales no sean capaces de aplicar políticas efectivas de dinamización del turismo.
- El sector deberá competir en un mundo cada vez mas globalizado donde existirán: consumidores cada vez mas informados, un mayor conocimiento de las posibilidades en las materias de viajes, sistemas informatizados de reservas, técnicas perfeccionadas en planificación y marketing, movimientos de protección ambiental e infraestructura de transportes de mayor calidad (aeropuertos, carreteras, redes ferroviarias) que intensifican la competencia en el sector a nivel mundial.

Estas son algunas de las situaciones que afectan directa o indirectamente a la empresa; es por eso que el SUCRE PALACE HOTEL, presenta una situación financiera deficitaria, sin embargo se estima que la misma pueda ser revertida con algunas acciones correctivas.

Operativamente el hotel no presenta déficit. Sus mayores problemas son el endeudamiento excesivo y la falta de capital de inversión para mejoras y remodelaciones.

Los problemas de control; más aun los que afectan directamente a contabilidad; que enfrenta la empresa no son recientes si no que son parte de una serie de falencias que se vienen arrastrando tiempo atrás.

Dichas falencias se originan por un equivoco manejo de la contabilidad por el antiguo encargado que condujo a problemas de control de la

información contable en gestiones anteriores en las que prácticamente no se tuvo contabilidad en las gestiones 2000 a 2002; dicha información no era razonable con respecto a las operaciones del hotel.

La Gestión 2003 se encargo la elaboración de la contabilidad a una entidad independiente que si bien no hubo problemas en la preparación de los Estados Contables, hubo información que no fue considerada por la misma por no haberse proporcionado a ellos; o bien por que dichos documentos o datos se entrepapelaron.

Otra de las falencias o problemas se producen en la Unidad de Recepción que los informes diarios sobre huéspedes; controles diarios, informes de caja no son presentados oportunamente; al contrario con un retraso de alrededor de 24 horas al día de cierre.

Dicho retraso origina que no se haga un seguimiento diario sobre créditos, intercambios y pagos que repercute directamente en la Contabilidad para realizar los informes correspondientes para el cobro de los créditos, descuentos otorgados o para información complementaria.

Dentro de la Unidad de Restaurante y confitería, no hay un claro control de las compras de mercado informal, esto por que dichas compras se hacen al día y prácticamente no entran a almacenes para su verificación de dichos artículos.

Como podemos ver el problema en común de todas las secciones o departamentos con los que cuenta el hotel es el Control Interno, que no es quizá el apropiado para dicha empresa, razones que desembocan en las falencias y dificultades antes mencionadas, por lo tanto es necesario hacer una revisión para rediseñar el actual sistema de control para lograr eficacia y eficiencia en las actividades.

Como se menciona anteriormente en el perfil del presente trabajo, los problemas de control interno identificados y que se pretende solucionar son en parte los siguientes:

La empresa no cuenta con un sistema de Control Interno Procedimental, para sus distintas áreas con las que cuenta; esto se deduce en un desconocimiento de las funciones básicas de cada área, ya que no existe un manual de procedimiento, además de un reglamento de funciones y responsabilidades que sea conocido por el personal de la institución razón por la cual desconoce algunos procedimientos, que provoca falta de respaldos.

La información o movimientos de cada sección es enviada a Contabilidad con un margen de demora que perjudica el normal procesamiento de la información generada en cada departamento situación que conlleva a una tardanza en el análisis de los datos obtenidos para uso de la gerencia.

En ocasiones dicha documentación y/o respaldos son llenados incorrectamente, produciendo un erróneo proceso de la información en la sección correspondiente, al introducir datos que no son los mas relevantes o importantes.

Existe un desfase de tiempo entre el requerimiento y la autorización; produciendo que a veces se obvie este procedimiento, este problema fue identificado en la sección de compras.

Fallas en la sección de Recepción de Huéspedes, derivando en respaldos insuficientes para la Hoja de Servicio, sin mencionar la falta de preparación en atención al cliente y un servicio de calidad.

2.2 Beneficios Sociales que reportaría la solución del problema

A nivel de la sociedad en su conjunto los beneficios que podemos identificar son la creación de empleo tanto directo como indirecto, fundamental para incrementar los ingresos, al ser una actividad intensiva en mano de obra.

Un efecto que derivaría de un cambio es provocar cambios en los hábitos de consumo del turista, dado que al volver a su país de origen puede seguir siendo consumidor e incluso promotor de los productos a los que ha tenido acceso durante su estancia.

Otro de los beneficios es principalmente el recuperar el prestigio que la institución ha construido a lo largo de mas de 60 años de funcionamiento y que producto de factores de diversa índole ha ido disminuyendo con el correr del tiempo y que ha afectado en cierta medida con el normal desenvolvimiento de las actividades de la empresa.

2.3 Beneficios que percibiría la Institución con la solución del problema

El Control interno propuesto para la empresa esta dirigido a dos aspectos que se considera fundamentales, como es contabilidad y el otro enfocado para las funciones básicas de todo el personal de la empresa.

La ganancia principal que lograría la empresa, contando con un procedimiento adecuado para el tratamiento de la información es la de contar con una contabilidad oportuna, que pueda brindar la información necesaria a la administración, para así tomar las acciones necesarias antes de enfrentar situaciones que puedan convertirse en dificultades futuras.

Otro de los aspectos es el de promover aportes de infraestructura básicos para permitir una mayor, captación del público.

Además de que la ejecución de acciones inmediatas permitiría la regularización de muchas falencias en el corto plazo.

Entonces, contar con un Control Interno que guíe y norme los procedimientos, las actividades de los sectores del Hotel, estarán con mas posibilidades de verificarlas y comprobar su exactitud; además de poder realizar mediciones en la eficiencia de cada departamento en sus actividades para tomar las decisiones o correctivos que se consideren necesarios.

En resumen, el contar con lineamientos generales para una correcta recolección de la información (que será recopilada y organizada por contabilidad); además de promover el uso y conocimiento del manual de funciones; para un buen desarrollo de las actividades del personal.

En cada una de las áreas de la empresa el beneficio reportado seria:

- Departamento de Recepción.
- Departamento de Telefonía.

- Departamento de "A & B" Alimentos y Bebidas (restaurante, confitería, cocina y bar).
- Departamento de Limpieza.
- Departamento de Mantenimiento.
- Departamento de Ventas.
- Departamento de Contabilidad.
- Departamento de Cobranzas.
- Gerencia General.

2.4 Beneficios a la actividad profesional actual

Personalmente, la ganancia principal obtenida por el desarrollo del presente trabajo es el de una ampliación profunda de los conocimientos relacionados al área de estudio, que conlleva una marcada especialización con respecto a los temas tratados como objeto de estudio; de esta manera lo principal que podemos mencionar como beneficio es la experiencia irreproducible muchas veces dentro de las aulas de aprendizaje de hechos reales con relación a la marcha de una empresa de estas características con sus consiguientes obstáculos y problemas con que tropieza o han tropezado las instituciones durante su vida o desenvolvimiento empresarial.

CAPITULO III

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

3.1 Principales funciones que desempeña la Institución

La función en la que he sido designado actualmente de acuerdo al organigrama vigente de la empresa es el cargo de Contador General de la institución, con todos los deberes y responsabilidades que conlleva dicha profesión.

3.1.1 Características esenciales de las actividades desarrolladas

El trabajo realizado dentro de la empresa consta principalmente del manejo de la contabilidad general de la institución, abarcando esto todas las áreas del hotel; verificando las relaciones de ingresos y costos de las áreas, preparación de informes financieros así como los impositivos, cualquier otro informe que sea necesario.

También la preparación de los libros contables y sus correspondientes estados financieros.

3.1.2 Aportes importantes que se tendría al desarrollo de la Institución

Entre los aportes importantes que podemos citar serían:

- Contar con un Manual de Funciones para las áreas de mayor importancia para la empresa.
- Contar con una Contabilidad que pueda seguir las operaciones y poder procesarlas con un alto grado de razonabilidad para medir los resultados y acciones a seguir.
- Los Mandos de gerencia así como los mandos medios de la institución podrían contar con información actualizada para la oportuna toma de decisiones.

3.1.3 Factores y Problemas principales que pueden influir al logro de los resultados esperados

La actividad de la hotelería, es una actividad mercantil de venta de servicios de alojamiento y gastronómicos fundamentalmente, ésta tiene características generales y económicas financieras especiales que la diferencian de otras actividades comerciales e industriales. Algunas de las características generales de este sector son: gran diversidad y complejidad, rigidez de la oferta, condicionamiento a factores exógenos y demanda elástica.

El producto del hotel es diferente ya que aunque esta considerada como Industria sin chimeneas, su producto en si es el servicio. En el área de alojamiento una habitación que no ha sido vendida es una pérdida de ingresos irrecuperable. En forma similar, en el área de gastronomía una parte de la comida que no se vende es perecedera, tanto en forma de materia prima, como elaborada.

Las características básicas de la actividad económica financiera del hotel es lo corto de su ciclo de operaciones, ya que las operaciones son prácticamente diarias. Los comestibles recibidos por la mañana a menudo se procesan más tarde esa misma mañana y se venden el mismo día.

La inestabilidad o fluctuación de los ingresos es una de las características más importantes de la actividad hotelera, lo constituye la variabilidad de su ciclo de operaciones, ya sea el ciclo anual, los días de la semana o las horas del día, lo que provoca una inestabilidad o fluctuación en los ingresos, con las consiguientes implicaciones en el resultado final de la actividad.

La causa primaria o fundamental de la inestabilidad de los ingresos en el hotel constituye las características de su ciclo anual de operaciones, que se comporta por temporadas según las condiciones climatológicas o los eventos económico sociales, (estaciones del año, problemas y convulsiones sociales, ferias y eventos internacionales de prestigio, etc.) que se producen, tanto del polo turístico emisor, como del polo receptor, o de su área geográfica de emplazamiento.

Esta estructura de operación, con altibajos cíclicos da lugar a las denominadas temporadas altas o de máximo nivel de producción y a las temporadas bajas con escaso o ningún nivel de ingresos, lo que produce en muchos casos la necesidad del cierre total o parcial de la instalación hotelera durante la temporada baja.¹⁵

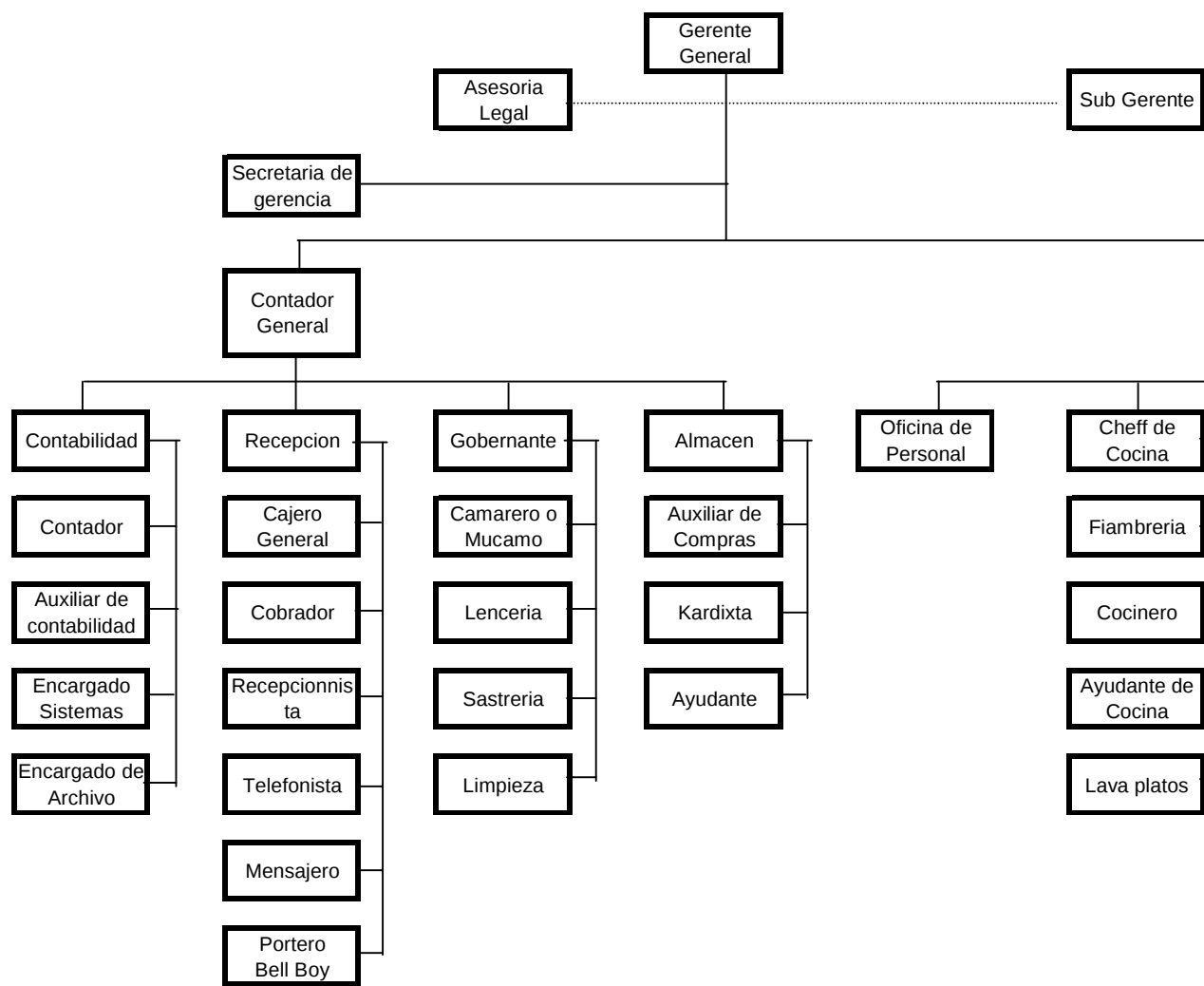
La estructura de costos de un hotel: El costo de la operación de un hotel, es decir el costo de la producción o prestación de sus servicios puede definirse: como la expresión monetaria de los recursos de todo tipo empleados en el proceso de atención a los huéspedes y usuarios de los servicios del hotel; incluye los gastos por concepto de comestibles, bebidas, materiales de todo tipo, combustibles, energía y otros objetos de trabajo consumidos en el proceso, así como los gastos por la remuneración del trabajo, la depreciación de equipos, edificios y otros medios, la promoción y el marketing, el mantenimiento de las instalaciones, los impuestos y otros gastos que se originen como resultado de las actividades que desarrolle la entidad hotelera.

3.2 Presentación de la Estructura Organizativa (organigrama)

Actualmente la estructura que presenta la Empresa es el siguiente. En la cual vemos que su sistema es demasiado centralizado; sugiriéndose un cambio fundamental en el que las operaciones principales se descentralicen, de esta forma además de un claro ahorro de tiempo y de acciones, se podría tener u mejor y destacado control de todas las operaciones de las distintas áreas integrantes de la entidad, para un mayor beneficio de la misma, por lo cual se propone un tipo de organigrama diferente que se presentara mas adelante.

¹⁵ “Contabilidad Hotelera y Transportes”, Reynaldo Torrez López. Edit. Educación y Cultura.

"SUCRE PALACE HOTEL" - PROYECTO DE ORGANI



CUADRO NO. 3
Fuente: Elaboración propia.

SEGUNDA PARTE

MARCO TEORICO

CAPITULO IV

EL TURISMO

4.1 Historia

El turismo es tan antiguo como el hombre y nace con él mismo. Cuando estudiábamos el origen de nuestra raza en la escuela primaria, hablábamos de indios nómadas y de indios sedentarios; estábamos hablando inconscientemente de turistas y de receptores de turismo.

Se cuenta que Marco Polo, nacido en Venecia, fue el primer turista. El padre de Marco Polo de nombre Nicolás hizo el primer viaje de Venecia a la China (Catay) regresando cargado de pieles, esencias, especias, etc. para retornar veinte años después en su segundo viaje con su hijo quien gozó de la confianza del Emperador Kublaikan. A su regreso Marco Polo fue hecho prisionero, por inmiscuirse en la Guerra de Venecia con Génova y en la cárcel contó a su compañero de celda sus aventuras. Allí escribió los célebres " Viajes de Marco Polo " relatos que influyeron en su libertad. Este es el primer libro sobre turismo del cual se tiene noticia en el mundo.

El turismo viene a través de la historia desarrollándose lenta y espontáneamente. Hay muchas causas que hacen que el turismo haya tomado mundialmente importancia. En los países Europeos y en Estados Unidos el turismo, como movimiento más o menos interesante de volumen de personas, toma fuerza al establecerse el ferrocarril como medio de transporte.

La aparición del ferrocarril (siglo XIX) viene a marcar la verdadera aparición del turismo masivo, Hay muchos factores que han influido en el desarrollo del turismo, tales como el mejoramiento salarial del público en general, el crecimiento del nivel cultural de las masas, el acercamiento de los pueblos mediante el transporte moderno, las facilidades de financiamiento de los viajes, el crecimiento urbano que obliga a sus habitantes a buscar descanso y sosiego en otros lares, y las condiciones naturales presentes en los sitios turísticos y las creadas por el hombre. Todos estos factores y otros más, han hecho que el turismo se haya desarrollado a través del tiempo y de la historia hasta llegar a ser hoy en día un factor de primer orden como vía alterna de desarrollo económico.

Debemos recordar la influencia que a través de los tiempos ha tenido el turismo en las economías de España Italia, Méjico, Puerto Rico, Las Islas del Caribe. Pero, más importante que el tiempo y la historia, para el desarrollo del turismo es la conciencia turística que los pobladores de una región hayan asimilado a través de su historia o sea, su inteligencia y perseverancia, ante este interesante fenómeno socio-económico. En Venezuela debemos aprovechar, con prontitud, los resultados positivos que a lo largo de la historia el turismo ha logrado en otros países.

4.2 Aspecto Social

Históricamente hablando, el turismo constituyó un privilegio de la clases adineradas, es decir, de la clase social constituida por los grupos o

estratos de gran poder económico. Muchas de estas personas practicaban los viajes, esto es, practicaban turismo, además del placer que de ello derivaba, como un acto expreso de sobresalir notoriamente como persona importante. Hoy en día todo ha cambiado a través de la historia y el turismo se ha convertido en una necesidad y en un placer accesible a mayor número de personas y estratos sociales.

El turismo en su historia pasa de haber sido privilegio elitesco a ser disfrute de las mayorías y el correr del tiempo ha cimentado al turismo como una gran actividad económica al alcance de grandes masas hoy con derecho a participar en el consumo del "producto industrial" del turismo que es la recreación y el descanso.

Lo interesante en la historia del turismo no es la secuencia cronológica de su desarrollo sino el provecho que podamos obtener, quienes ahora tratamos de desarrollar la actividad, de la experiencia de los países ya desarrollados.

«Quién no viaje no conoce el valor del hombre »

Durante toda la historia de la humanidad las personas han viajado por razones económicas, políticas, sociales y culturales. En la mayoría de los casos por motivos individuales, familiares, viajes de exploración, de formación, especialmente por estudiantes, religiosos, trabajadores, políticos, escritores e intelectuales. En grupos siempre han viajado emigrantes y peregrinos, que se hospedaban en posadas y residencias familiares o religiosas.

Etimológicamente TURISMO se deriva de la palabra latina « tornus », que significa la acción de movimiento y retorno. Su definición actual es la afición a viajar para conocer un país o una región y la organización de los medios que permiten y facilitan esos viajes para el recreo, paseo, conocimiento y diversión.

El 5 de julio de 1841 un tren partió de Leicester a Longhborough, en Inglaterra, llevando un grupo de pasajeros, miembros de la « Sociedad de la Esperanza », cuyo destino era encontrar nuevos pueblos, nuevas personas y nuevas cosas. Así comenzó el primer viaje organizado, dirigido por Thomas Cook,... iniciando la época moderna del Turismo.

Cuando años más tarde la « Agencia de Viajes Cook's Tours » envió su primer grupo de turistas a Glasgow fueron recibidos con salves de cañonazos y hasta una banda musical.

1851 fue el año de la Gran Exposición en Londres, donde asistieron más de 6 (seis) millones de visitantes, especialmente de los países europeos, aunque los precios de las habitaciones y del transporte eran excesivamente caros, cuando los ingleses demostraron su superioridad económica y cultural.

El invento del ferrocarril dio un nuevo impulso al interés de viajar de los turistas ; luego se incluyó el turismo de playa o baño .

A fines del pasado siglo se inició el turismo invernal, con actividades propias de esa fría estación, y actividades para el cuidado de la salud, con sanatorios y baños termales.

A principios del presente siglo el automóvil, luego el avión y la navegación acercaron más a los pueblos, por lo tanto creció el interés del turismo. Sin embargo, las Guerras Mundiales que se efectuaron en

Europa, y la crisis económica mundial , cuando había comenzado el turismo, paralizaron las actividades a nivel mundial. Las primeras manifestaciones del Turismo las encontramos en los hechos que refieren viajes como antigua forma de turismo. En la literatura podemos observar claramente esos viajes: La Eneida, La Odisea y La Ilíada. Los juegos olímpicos Griegos causando muchos desplazamientos con motivaciones características de turismo y recreación.

Edad Media: el deseo de conquista motiva desplazamientos humanos con deseos de conquistar regiones. Guerra de la "Cruzadas", peregrinaciones a Santiago de Compostela, existencia de posadas en los caminos, expansión y búsqueda de nuevas rutas comerciales.

A mediados del siglo XVI aparece en Italia el uso de coches y carrozas, en Alemania surge el coche de uso ligero denominado Berlina. El siglo XVII se caracteriza por el viaje del Caballero y la Diligencia.

En el siglo XIX se desarrollan las líneas ferroviarias especialmente en Europa y Estados Unidos. A mediados de este siglo se considera a los Museos y Monumentos como lugares de interés turístico y se establecen regulaciones de horarios y precios. Surge la primera

Agencias de Viajes por el señor Thomas Cook en 1.841, quien ofrecía servicios de medidora entre la demanda del cliente y una oferta de transporte, alojamientos y atractivos Turísticos. Entre otras manifestaciones tenemos el surgimiento de promotores internacionales y el desarrollo de grandes compañías ferrocarrileras. Se desarrolla la tendencia a eventos deportivos, Clubs Alpinos y una primitiva labor propagandística y la creación de oficinas de información.

En el siglo XX se vivencia un tímido crecimiento, cortado bruscamente por la primera guerra mundial (1914 - 1918). El Turismo se recupera en la post guerra, hasta el año 1929 que decae por efectos negativos de la gran depresión de los Estado Unidos.

El Transporte Marítimo se establece como único medio transcontinental. Entre los barcos podemos mencionar: El Lucitania, Mauritania de la Cunard Line; Titanic de la White Star Line. Comienzan las rutas en el Mediterráneo y los Cruceros con iniciación de las rutas turísticas. Sustitución de los antiguos vehículos de vapor por los de combustión interna (Henry Ford).

Los acontecimientos que marcan el principio de la transportación aérea: 1919 un NC4 de estados Unidos cruzó el Atlántico en vuelo New York-Plymouth un avión británico recorre desde Terranova a Irlanda sin escala. Desde la II guerra mundial el continente Europeo entra en una etapa de reconstrucción y recuperación económica y social, el mejoramiento de los niveles de vida incrementa el turismo y se inicia una etapa de avances dentro de la transportación aérea:

1944 Creación de la I.A.T.A

1947 Aparece el Constellation

1948 Primer vuelo del Vickers Viscount, turbo hélice

1955 Aparece el Carabelle

1957 El B-707 terramotor a reacción, El Comet I, El Tupolev.

1968 Aparece el Concorde, que en vuelo de prueba recorre 1.500 millas por horas. Debido al avance técnico comienza la era de los aviones modernos como por ejemplo: la familia de lo Douglas DC3 hasta DC10 con capacidad para 200 pasajeros; la Boing con sus 707, 727, 747 con capacidad para mas

de 300 pasajeros y por últimos los aviones Supersónicos como el Concorde y Tupolev.

En materia de navegación se construyen barcos cada vez más lujosos, que la rapidez la proporcionan los aviones. Los Ferry Boata usados en continente europeo; Las Car-Ferry para transportar al pasajero y su automóvil y los Hoovercraf.

4.3 Terminología Básica

4.3.1 El Turista

Se entiende por turista a toda persona sin distinción de raza, sexo, lengua y religión que entre en un lugar distinto de aquel donde tiene fijada su residencia habitual y que permanezca en el más de 24 horas y menos de 6 meses con fines de turismo y sin propósito de inmigración.

Clase Privilegiada: son las personas que por situación política o social disponen de sobrados medios para viajar por el extranjero y dentro del ámbito Nacional, siendo precisamente los pioneros del turismo.

Características

Elevado gasto por día. Estancias o permanencias prolongadas.

Utilización de los servicios guías, interpretes, etc.

Utilización de los medios de transporte más rápidos.

Ocupación de los hoteles más selectos. Recorridos extensos de cada país.

Clase Burguesa: son en general personas de la clase media: profesionales, funcionarios o empleados de categoría elevada que suelen disfrutar de cierta soltura económica y poseen un grado considerable de cultura.

Características:

Invierten en turismo todos sus ahorros. Utilizan el automóvil propio.

Servicios de primera categoría, pero no de lujo. Prefieren viajes a Forfait.

Estancias cortas, según la relación del nivel de precios del país visitado.

Visita a los lugares turísticos. Viajes en épocas de vacaciones.

Clase Juvenil: son en su mayor número de estudiantes, que han sido objeto de estudio en algunos países en los cuales se han creado albergues y servicios especiales, rebajas en las tarifas ferroviarias y otras ventajas diversas.

Características:

Utilización de medios de transportes económicos.

Alojamiento de tiendas de campañas, refugios, posadas y otros.

Preferencia por los lugares naturales. Estancias breves en cada punto.

Nula utilización de agencias de viajes. Menosprecios por lugares mundanos.

Poco gasto por día. Itinerarios largos. No usan guías ni interpretes.

Clase Popular: constituida por los trabajadores asalariados, cuya incorporación, la turismo es relativamente reciente, debido fundamentalmente al sistema de vacaciones pagadas.

Características:

Es de carácter vacacional. Brevedad de tiempos en los viajes.
Especiales ventajas por parte de los gobiernos y compañías ferroviarias.

Obtienen contribución de las empresas del Estado y las asociaciones.
Creación de alojamientos especiales por las instituciones gubernamentales.

Carácter colectivo, estancias en una sola localidad, lugares de descanso.
Nula intervención de las agencias de viajes.
Cabe destacar que para este tipo de turistas se han creado una infinidad de ventajas que obedecen al desarrollo del Turismo Social en los países.

4.3.2 Importancia Socioeconómica y Cultural del Turismo

El turismo es un factor realmente importante para el desarrollo socioeconómico y cultural de un país, dada la diversidad de actividades favorables que traen bonanzas económicas: es un instrumento generador de divisas, al ser una actividad que canaliza una inversión para producir una expansión económica general; genera asimismo un mercado de empleos diversificado con una inversión relativamente baja en comparación con otros sectores de la economía; genera una balanza de pagos favorables y sobre todo desarrolla las actividades económicas locales.

El Turismo es un medio de intercambio social, ya que muestra efectivamente que la sociedad que desarrolla más activada se capacita hacia la comprensión, para la adaptación de sus medios habituales, juzgando de una manera positiva su propia sociedad.

En cuando a la cultura es realmente el radio dentro del campo de la acción de la empresa turística. Cultura es el termino que determina el imán que poseen las regiones para el turismo comprendido su geografía, historia, costumbres, tradiciones, folklore y artesanía.

Generalizando el Turismo es la industria del futuro de todos aquellos países en vías de desarrollo que sepan aprovechar al máximo todos sus recursos.

4.3.3 Definición de conceptos básicos:

Tour: es un recorrido cuya duración no excede de 24 horas, se realiza de una misma localidad o sus alrededores más cercanos e incluye: transporte colectivo con o sin guía, entradas a monumentos o estacionamiento diversos en algunos casos pensión alimenticia.

Ruta: es la vía a seguir con un origen y un destino diferente, que sirve de base para la creación de los itinerarios. Lo que determina la ruta son una serie de valores paisajísticos, culturales, humanos y naturales, que realizan el centro lineal de atención.

Itinerario: es el recorrido establecido trazando en los mapas correspondientes y que comprende: punto de origen, punto de toque y punto definitivo del destino.

Estructura: es el conjunto de recursos que se desarrollan sobre la infraestructura concurriendo en la prestación de los servicios turísticos y comprende: alojamiento, restaurante, instalaciones recreativas, agencias de turismo, oficinas de información, empresas de transportes y otras.

Infraestructura: es el conjunto de medios físicos y económicos que constituyen la base de sustentación para el desarrollo de cualquier sector y por ende del turismo, comprende: aeropuerto, puerto, sistema vial (autopistas, carreteras, y caminos.), acueductos, electricidad, telecomunicaciones, instalaciones hospitalarias, transporte (aéreo, terrestre, marítimo, fluvial, ferroviario) y aseo urbano.

Recursos Turísticos: es todo aquello que posee características que implican un atractivo para el turismo, bien sea de carácter natural de esparcimiento y recreación, histórico - cultural.

Balanza Turística: Confrontación del ingreso de divisas, producto de la entrada de visitantes extranjeros en un Estado con el egreso de divisas efectuadas por sus nacionales que salen al extranjero.

Guía Turística: Expresión que designa los fascículos, libros u otro tipo de publicación que tiene como fin esencial dotar al turista de la información histórica, artística, de servicios de un lugar.

Balanza de Pagos: Confrontación de ingreso y egreso total de un Estado, resultantes de las transacciones que realiza con el extranjero durante un año. En este instrumento contable se estiman dentro de los ingresos las exportaciones de mercancías, los gastos del turismo extranjero, créditos, inversiones, utilidades y otras categorías, y, dentro de los egresos, las importaciones, intereses c} sobre préstamos, dividendos, regalías y otros pagos.

Producto Turístico: Constituido por el conjunto de aspectos tantos naturales y culturales como estructurales que hacen de un lugar un atractivo para su visita. La primera parte del producto turístico la constituyen los servicios creados para facilitar la permanencia del hombre en los lugares distantes al habitual. En la otra parte tratamos de estudiar aquellos elementos naturales y culturales que por sus características propias poseen lo necesario para que individuo pueda satisfacer plenamente sus actividades y motivaciones turísticas.

Valores Turísticos: Son los aspectos materiales o inmateriales que en un Estado o región que por su atractivo para las personas de otros lugares son subjetivamente susceptibles de convertirse en motivo turístico.

Conciencia Turística: conjunto de actitudes y comportamiento de los habitantes de un lugar turístico, que humanizan la recepción de turista a través de la hospitalidad y comprensión. Conocimiento de los lugares y locales para los turista, que sin llegar al servilismo conduce a una convivencia cordial.

Núcleo Receptor: es una zona privilegiada de reputación turística que posee centros urbanos, que son simplemente proveedores de servicios: infraestructura vial, planta turística general, espacio geográfico potencialmente explotable, compuesta de varias células que cubren integralmente todas las necesidades turísticas.

Corriente Turística: conjunto de personas que con fines turísticos se desplazan de un lugar a otro, constituyendo un caudal continuo con características especiales para la realización de actividades ajenas a las de rutina.

Mercado Turístico: el termino mercado esta relacionado con las actividades de compra-venta (oferta y demanda), que el caso turístico se refiere a los servicios que demandan los clientes potenciales, y la oferta de servicios por parte de las empresas prestadoras de los mismos.

Guía de Turismo: Personas con profundo conocimientos sobre patrimonio y servicios turísticos, facultada para acompañar, dirigir, ayudar e informar a los largo de itinerarios en autobús, automóvil, ferrocarril, u otro medio de transporte. Su función es muy amplia: dar explicaciones históricas o de otra índole, ayuda en los turista en los trámites y gestiones aduanales, migratorias y de sanidad, dispone lo relativo a hospedaje y alimentación, planea, aconseja acerca de viajes auxilia en el manejo de equipajes y puede encargarse del cobro de pasajes. Su acción puede prolongarse más allá del viaje y realizar la labor de guía local. El servicio lo proporciona a través de un contrato celebrado directamente con el turista o por medio de un organismo público o privado. En casi todos los países el ejercicio de la profesión es objeto de reglamentación y expedición de una licencia.

4.3.4 Organismo de Turismo:

O.M.T (Organización mundial del Turismo): es la única organización intergubernamental cuya actividad se extiende a todos los sectores del turismo a escala mundial, y comprende como Miembros del Estados, territorios dependientes y a representantes del sector operacional privado. La O.M.T funciona a nivel universal y a través de seis (6) Comisiones Regionales (Africa, América, Asia, Meridional, Asia Oriental y el Pacífico). La organización ofrece a sus Estados Miembros un mecanismo permanente de consulta, cooperación y toma de decisiones en todos los campos del Turismo.

A nivel internacional tenemos una serie de organismos que se encargan entre otras funciones importantes, de la atención del turismo y su desarrollo.

O.N.U: Organización de las Naciones Unidas.

O.E.A: Organización de los Estados Americanos.

CAPITULO V

EL CONTROL INTERNO

5.1 El Control Interno.

La definición formal de Control Interno, publicada originalmente por la profesión contable en 1949 y repetida en publicaciones posteriores, incluyendo el párrafo 302.09 del SAS número 1, que dice así:

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas coordinadas adoptados dentro de una empresa para salvaguardar su activo, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, fomentar la eficiencia de operaciones y alentar la observancia de las políticas administrativas prescritas. Esta definición reconoce que un "sistema" de control va más allá de los aspectos relacionados directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas.¹⁶

También el boletín No. 5, fechado ya en febrero de 1957, del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, hace referencia como:

"El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que, en forma coordinada, se adoptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a las políticas prescritas por la dirección"

Esta definición reconoce que el sistema de control interno se extiende mas allá de las funciones que directamente corresponden a los departamentos contables y financieros. Tal sistema puede incluir control presupuestal, costos estándar, información periódica sobre la operación, análisis estadísticos y su distribución, programas de entrenamiento del personal, un cuerpo de auditoria interna, estudios sobre tiempo en movimientos propios de la ingeniería industrial y controles de calidad, mediante un sistema de inspección que es fundamentalmente una función de producción.¹⁷

Dichas definiciones se refieren a los dos aspectos influyentes que tiene el control como es el Área Administrativa u operativa y el área contable propiamente dicha con sus consiguientes controles de contabilización de operaciones y otros.

El ámbito de nuestro interés es sin duda el aspecto relacionado con el Control Contable Interno que también definido en el SAS núm. 1; sección AU 320.28 como:

El Plan de organización y los procedimientos y registros relacionados con la salvaguarda del activo y confiabilidad de los registros financieros están diseñados de manera que proporcionen una seguridad razonable de que:

¹⁶ "Auditoria Montgomery", Grupo Noriega Editores.

¹⁷ "Auditoria Práctica", Velasco Prieto; Edit. Banca y Comercio.

- a) Las operaciones se llevan a cabo de acuerdo con la autorización general específica o de gerencia.
- b) Las operaciones se registran como sean necesarias
 - Para permitir la formulación de estados financieros de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados o con cualesquiera otros criterios aplicables a dichos estados y
 - Para conservar el control de los activos.
- c) El Acceso al activo solo se permite con la autorización de gerencia.
- d) El control registrado del activo se compara con los activos existentes a intervalos razonables y se toman las medidas necesarias con respecto a cualesquiera diferencias.¹⁸

Cabe resaltar que dado que la actividad hotelera es llamada también como industria sin chimeneas es necesario mencionar sobre el control o gestión de calidad, proceso seguido por una empresa de negocios para asegurarse de que sus productos o servicios cumplen con los requisitos mínimos de calidad, establecidos por la propia empresa. Con la política de Gestión (o administración) de Calidad Óptima (GCO) toda la organización y actividad de la empresa está sometida a un estricto control de calidad, ya sea de los procesos productivos como de los productos finales. En el caso de producción de bienes, la GCO implica que tanto el diseño, como la producción y la venta, la calidad de los materiales utilizados y los procesos seguidos se ajustan a unos patrones de calidad establecidos con antelación.

Es posible que los esfuerzos para aumentar la calidad sean incompatibles con otros objetivos de las empresas, a medida que éstas contrastan el objetivo de máxima calidad con otras metas, como por ejemplo, la necesidad de reducir costos; ya que los servicios que producimos se puede decir son consumidos por el huésped o cliente en el mismo tiempo de su permanencia en el hotel.

5.2 Estructuras Teóricas referentes a la actividad de la empresa.

Antes que se prepare el programa de auditoria, se deberá realizar una evaluación preliminar de los controles de contabilidad internos del Sucre Palace Hotel. Esta revisión preliminar podrá realizarse en áreas que son fundamentales en el proceso de planificación, especialmente en las que la auditoria debe hacer un énfasis especial al tiempo de estudio que se debe ampliar en los aspectos relacionados al control interno.

El estudio y evaluación del control interno se efectúa con el objeto de cumplir con la norma de ejecución del trabajo que se requiere que el auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuada del control interno existente, que sirva de base para determinar el grado de confianza que va depositar en él y le permita determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va dar a los procedimientos de auditoria.

¹⁸ “Auditoria” Montgomery, Grupo Noriega Editores.

El conocimiento y evaluación del control interno deben permitir establecer una relación específica entre la calidad del control interno de la entidad y la oportunidad y naturaleza de las pruebas de auditoria.

Por otra parte, el auditor deberá comunicar las debilidades o desviaciones al control interno del cliente que son definidas como "situaciones a Informar".

El objetivo es definir los elementos de la estructura del control interno y establecer los procedimientos normativos aplicables a su estudio y evaluación, como un aspecto fundamental al establecer la estrategia de auditoria así como señalar los lineamientos que deben seguirse al informar sobre debilidades o desviaciones al control interno.

5.2.1 DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO

La estructura del control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad.

Ya que el control Interno de la empresa es el sistema de su organización, los procedimientos que tiene implantados y el personal con que cuenta¹⁹, estructurados en un todo para lograr tres objetivos fundamentales:

- a) La obtención de información veraz, confiable y oportuna.*
- b) La protección de los bienes o activos de la empresa.*
- c) La promoción de eficiencia en las operaciones de la empresa.*

ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO

Los elementos de la estructura del control interno son:

- 1. El ambiente del control interno*
- 2. El sistema contable.*
- 3. Los procedimientos del control interno.*

EL AMBIENTE DEL CONTROL INTERNO

El ambiente de control interno representa la combinación de factores que afectan las políticas y procedimientos de una entidad, fortaleciendo o debilitando sus controles.

5.2.2 FACTORES DEL AMBIENTE DE CONTROL INTERNO

Los factores del ambiente de control interno son los siguientes:

ACTITUD DE LA ADMINISTRACIÓN HACIA LOS CONTROLES INTERNOS ESTABLECIDOS

Las operaciones de la administración, incluyen una gran diversidad de características entre otras, las siguientes enfoque para asumir y vigilar los riesgos de negocios, actitudes y acciones con respecto a la información financiera, incluyendo el énfasis en el cumplimiento de presupuestos, logro de utilidades y otros aspectos financieros y operativos.

¹⁹ "Elementos de Auditoria"; V. Mendivil Escalante; Edit. ECASA.

Estas características influyen sustancialmente en el ambiente de control, sobre todo cuando unas cuantas personas dominan la administración, independientemente de las consideraciones que se den a otros factores del propio ambiente de control.

ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN DE LA ENTIDAD

La estructura de organización de una entidad proporciona el marco general para planear, dirigir, y controlar las operaciones.

Una estructura adecuada incluye la forma y naturaleza de las áreas de la entidad, incluyendo el procedimiento de datos y las relaciones jerárquicas respectivas.

Además, deberá asignar de manera adecuada la autoridad y responsabilidad dentro de la entidad.

FUNCIONAMIENTO DE ORGANIZACIÓN DE LA ENTIDAD

Los comités de auditoria son nombrados por el Consejo de Administración y tienen papel fundamental en vigilar el cumplimiento de las políticas y practicas contables y de información financiera de la entidad.

El comité debe apoyar al Consejo de Administración en sus responsabilidades y ayudar a mantener una comunicación directa entre el Consejo y los auditores externos.

5.2.3 RECURSOS HUMANOS

METODOS PARA ASIGNAR AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Estos métodos afectan la comprensión de las relaciones jerárquicas y las responsabilidades establecidas dentro de la entidad.

Los métodos para asignar autoridad y responsabilidad incluyen entre otros aspectos, los siguientes:

Políticas sobre asuntos tales como prácticas de negocios, conflictos de interés y código de conducta.

Asignación de responsabilidades y delegación de autoridad para tratar asuntos tales como metas y objetivos de la organización, funciones operativas y requisitos legales.

Descripción de puestos de los empleados, delineando funciones específicas, relaciones jerárquicas y restricciones.

Documentación de los sistemas de cómputo, indicando los procedimientos para autorizar transacciones y aprobar cambios a los sistemas existentes.

METODOS DE CONTROL ADMINISTRATIVO PARA SUPERVISAR Y DAR SEGUIMIENTO AL CUMPLIMIENTO DE LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS, INCLUYENDO LA FUNCION DE AUDITORIA INTERNA

Estos métodos afectan el control directo de la administración, sobre la autoridad delegada a otros, así como su capacidad para supervisar efectivamente las actividades de la entidad en general.

Los métodos de control administrativo incluyen entre otros:

Establecimientos de sistemas de planeación y reporte de información, que establezcan los objetivos de la administración y los resultados del desempeño real.

Tales sistemas podrán incluir planeación estratégica, presupuestos, pronósticos, planeación de utilidades y contabilidad por área de responsabilidad.

Establecimiento de métodos que identifiquen al desempeño real y las excepciones al desempeño planeado, así como la comunicación a los niveles administrativos apropiados.

Utilización de métodos apropiados para investigar desviaciones a las expectativas y tomar acciones correctivas oportunas y adecuadas.
Establecimiento y vigilancia de políticas para desarrollar y modificar los sistemas contables y los procedimientos de control, incluyendo el desarrollo, modificación y uso de programas cómputo y archivos de datos relacionados.

La función de auditoria interna efectiva debe contar con relaciones de autoridad e información adecuada, personal capacitado y recursos suficientes para llevar a cabo su función.

POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE PERSONAL

Estas políticas y prácticas afectan la capacidad de una entidad para emplear personal competente que le permita lograr sus metas y objetivos.

Incluyen los procedimientos y políticas para contratar, capacitar, evaluar, promover y compensar a los empleados, así como para proporcionarles los recursos necesarios para que puedan cumplir con sus responsabilidades asignadas.

INFLUENCIAS EXTERNAS QUE AFECTEN LAS OPERACIONES Y PRÁCTICAS DE LA ENTIDAD

Están representadas por factores ajenos a la entidad, que afectan las operaciones y practica de la misma.

Incluyen los requisitos de vigilancia y cumplimiento establecidos por organismos regulados y la evaluación afectada por terceros, de las acciones de la entidad.

Aunque las influencias externas suelen estar fuera de control de la entidad, podrán aumentar la conciencia y actitud de la administración, hacia la conducción e información de las operaciones y hacer que se establezcan procedimientos o políticas específicas de control interno al respecto.

La calidad del ambiente de control interno es una clara indicación de la importancia que la administración de la entidad le da a los controles establecidos.

5.2.4 SISTEMA CONTABLE

El sistema contable consiste en los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar registrar y producir información cuantitativa de las operaciones que realiza una entidad económica.²⁰

²⁰ “Contabilidad Moderna”, D. E. Kieso, Weygandt; Grupo Noriega Editores.

MÉTODOS Y REGISTROS DEL SISTEMA CONTABLE

1. Se debe contar con los siguientes métodos y registros para que un sistema contable sea útil y confiable:
2. Identificar y registrar únicamente las transacciones reales que reúnen los criterios establecidos por la administración:
3. Describir oportunamente todas las transacciones con el detalle necesario que permitan su adecuada clasificación.
4. Cuantificar el valor de las operaciones en unidades monetarias.
5. Registrar las transacciones en el periodo correspondiente.
6. Presentar y revelar adecuadamente dichas transacciones en los estados financieros.

PROCEDIMIENTOS DE CONTROL

Los procedimientos de control están constituidos por los procedimientos y políticos adicionales al ambiente de control y al sistema contable. El auditor debe determinar la manera que la entidad ha aplicado las políticas y procedimientos, su uniformidad de aplicación y que persona las ha llevado a cabo, para concluir que efectivamente están operando.

OBJETIVOS DE LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL

Los procedimientos de control persiguen diferentes objetivos y se aplican en distintos niveles de organización y del procesamiento de las transacciones.

1. Entre otros se tienen los siguientes objetivos:
2. Debida autorización de transacciones y actividades.
3. Adecuada segregación de funciones y responsabilidades.
4. Diseño y uso de documentos y registros apropiados que aseguren el correcto registro de las operaciones.
5. Establecimiento de dispositivos de seguridad que protejan los activos.
6. Verificación independiente de la actuación de otros y adecuada evaluación de las operaciones registradas.

TIPOS DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL

Los procedimientos de control pueden ser:
De carácter preventivo.
De carácter detectivo.

Los procedimientos de carácter preventivo son establecidos para evitar errores durante el desarrollo de las transacciones.²¹

Los procedimientos de control de carácter detectivo tienen como finalidad detectar los errores o las desviaciones que durante el desarrollo de las transacciones, no hubieran sido identificados por los procedimientos de control preventivos.

²¹ “Auditoría Montgomery”, Grupo Noriega Editores.

FACTORES ESPECIFICOS DEL AMBIENTE DE CONTROL, EL SISTEMA CONTABLE Y LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL

Los factores que deben considerarse de una empresa o entidad son los siguientes:

1. Tamaño de la entidad.
2. Características de la industria en la que opera.
3. Organización de la entidad.
4. Naturaleza del sistema de contabilidad y de las técnicas de control establecidas.
5. Problemas específicos del negocio.
6. Requisitos legales aplicables.

El establecimiento y mantenimiento de toda una estructura de control interno representa una gran responsabilidad de la administración, para proporcionar una seguridad razonable de que se logran los objetivos de una entidad.

Por lo tanto la gerencia debe vigilar en forma constante la estructura de control interno, con la finalidad de ver si opera en forma eficaz o si se debe modificar de acuerdo a las condiciones existente dentro de la empresa.

Toda estructura de control interno se puede ver afectada en su efectividad por varias causas, tales como errores de juicio, descuido, malos entendidos en las instrucciones, descuidos fatigas del personal, el caso omiso por parte de la gerencia, entre otras.

En una auditoria, el auditor deberá documentar su conocimiento y comprensión de la estructura del control interno, como parte del proceso de plantación. La forma y alcance de la documentación sé vera afectada por el tamaño y complejidad de la entidad y la naturaleza de la estructura del control interno.

EVALUACIÓN PRELIMINAR DEL CONTROL INTERNO

En esta etapa el auditor debe evaluar el riesgo que trae consigo en el trabajo que va a realizar, con objeto de considerarlo en el diseño de sus programas de trabajo de auditoria y para identificar gradualmente las actividades y características específicas de la entidad.

Aun cuando en esta etapa no se han probado los controles internos, el auditor deberá principalmente:

Comprender el ambiente de control establecido por la administración para detectar errores potenciales.

Describir y verificar su comprensión de los procedimientos de control de la administración.

Evaluar el diseño de los sistemas de control, para determinar si es probable que sean eficaces para prevenir o detectar y corregir los errores potenciales identificables.

Formar un juicio sobre la confianza que podrá depositarse en el control que será probado.

Una vez que el auditor ha adquirido un conocimiento general de la estructura de control interno, estará capacitado para decidir el grado de confianza que depositara en los controles existentes, para la prevención y detección de errores potenciales importantes o bien si directamente los objetivos de auditoria se pueden alcanzar de manera más eficiente y efectiva a través de la aplicación de pruebas sustantivas.

EVALUACIÓN DEL PROCEDIMIENTO ELECTRÓNICO DE DATOS (PED)

Los objetivos de la evaluación del procedimiento electrónico de datos son:

Desarrollar una interpretación global de la estructura de la organización.

Determinar en que forma puede influir el PED sobre la naturaleza, oportunidad o amplitud de los procedimientos de auditoria que se han de realizar.

Determinar si se han de revisar posteriormente los controles contables del proceso de datos.

IMPORTANCIA DEL PED

Debido a la importancia que han adquirido los sistemas de PED en la información contable, así como el volumen de operaciones procesada en ellos, la perdida de huellas visibles y concentración de funciones contables que frecuentemente se dan en un ambiente de este tipo, el auditor debe conocer, evaluar y en su caso, probar el sistema de PED, como parte fundamental del estudio de valuación del control interno y documentar adecuadamente sus conclusiones sobre su efecto en la información financiera y el grado de confianza que depositara en los controles.

PROCEDIMIENTOS DE LA REVISIÓN PRELIMINAR DEL PED

Los procedimientos de la revisión del proceso de datos que realiza el auditor suelen incluir los siguientes asuntos:

Obtener y preparar un organigrama actualizado del departamento o funciones del proceso electrónico de dato.

Entrevistar al personal competente del proceso electrónico de datos y obtener información y descripciones del procesador central, periféricos, software de aplicación y cambios previstos en el hardware del departamento.

Obtener copias de los informes de las revisiones realizadas por terceros si se dispone de ellos, si el cliente utiliza los servicios de un centro de cálculo.

Formarse una opinión global de las aplicaciones financieras del centro de proceso de datos que tienen importancia para la auditoria y preparar unas descripciones breves de aquellas que podrían afectar significativamente a la naturaleza, oportunidad o amplitud de los procedimientos de auditoria que se han de realizar.

Los factores que se han de considerar incluyen el grado de utilización del centro de proceso de datos en aplicaciones de los controles de contabilidad importantes, la estructura básica de los controles de contabilidad de la entidad, el flujo de transacciones, los documentos justificativos de la mismas, la existencia de otras auditorías y la información referente a otros puntos de control.

PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

La finalidad de las pruebas de cumplimiento es reunir evidencia suficiente para concluir si los sistemas de control establecidos por la administración, prevendrán o detectarán y corregirán errores potenciales que pudieran tener un efecto importante en los estados financieros.

Esta conclusión permite confiar en el control como fuente de seguridad general de auditoría y disminuir el alcance de las pruebas sustantivas.

Las pruebas de cumplimiento están diseñadas para respaldar la evaluación de la aparente confiabilidad de procedimientos específicos de control.

Estas pruebas pueden implicar el examen de documentación de transacciones para buscar la presencia o ausencia de atributos específicos (controles defectivos)

Al efectuar una prueba de cumplimiento en una muestra de transacciones seleccionadas, se puede determinar una tasa máxima estimada de desviaciones y así llegar a una conclusión sobre la eficiencia de los procedimientos de control durante el periodo examinado.

Además de las pruebas que se describen, es necesario establecer, por indagación y observación e inspección de documentación, la forma en que la administración se ha asegurado que el sistema de control continua operando efectivamente a pesar de posibles cambios en el medio ambiente.

Los procedimientos de auditoría podrían variar si como resultado de las pruebas de cumplimiento, se detectan debilidades o desviaciones a los procedimientos de control.²²

EVALUACIÓN FINAL DEL CONTROL INTERNO

La evaluación final de los procedimientos de control seleccionados, se hará después de llevar a cabo las pruebas de cumplimiento de dichos controles.

La evaluación se hará determinando si los procedimientos de control están funcionando de manera efectiva según se diseñaron, durante todo el periodo.

Al término de la evaluación del control interno el auditor como parte de su trabajo debe proporcionar sugerencias que permitan mejorar la estructura del control interno existente.²³

²² “Auditoría Montgomery”; Grupo Noriega Editores.

²³ “Auditoría Montgomery”; Grupo Noriega Editores.

COMUNICACIONES DE SITUACIONES A INFORMAR

Son asuntos que llaman la atención del auditor y que en su opinión deben comunicarse al cliente, ya que representan deficiencias importantes en el diseño u operación de la estructura de control interno, que podrán afectar negativamente la capacidad de la organización para registrar, procesar y resumir y reportar información financiera uniforme con las afirmaciones de la administración en los estados financieros.

Tales deficiencias pueden incluir diferentes aspectos del control interno.

IMPORTANCIA DE LAS SITUACIONES A INFORMAR

La evaluación preliminar del control interno suele influir en la identificación de las principales deficiencias visibles de control.

También durante el curso de su trabajo el auditor debe estar al tanto de los asuntos relacionados con el control interno, que puedan ser de interés para el cliente (situaciones a informar)

El objetivo del auditor en una auditoria es formarse una opinión sobre los estados financieros de la entidad, por lo que no tiene obligación de investigar y encontrar situaciones a informar. Sin embargo, debe estar al tanto de ellas, a través de la evaluación de los elementos de la estructura del control interno, de la aplicación de procedimientos de auditoria sobre saldos o transacciones de alguna otra manera dentro del curso de la revisión.

El juicio del auditor con respecto a las situaciones e informar, varia en cada trabajo y esta influenciado por la naturaleza y la extensión de los procedimientos de auditoria y otros factores, tales como el tamaño de la entidad, su complejidad y la naturaleza y diversificación de sus actividades.

Esta comunicación se debe hacer con personas de alto nivel de autoridad y responsabilidad, tales como el Consejo de Administración, el dueño de la empresa o con quienes hayan contratado al auditor.

Como parte de su trabajo, el auditor debe además, proporcionar sugerencias que permitan mejorar la estructura de control interno existente.

El auditor podrá identificar asuntos que a su juicio no sean estrictamente situaciones a informar o bien sean poco importantes y tendrá que decidir si comunica o no estos asuntos en beneficios de la administración.

Violación intencional de los controles establecidos, por parte de personal de alto nivel jerárquico, en detrimento de los objetivos de control.

Fallas en la protección de los activos, contra perdidas, daños o uso indebido de los mismos.

Fallas en la ejecución de funciones que son parte de la estructura del control interno, tales como preparación o revisión oportuna de conciliaciones.

Aplicación indebida de principios de contabilidad con la intención de distorsionar la información financiera.

Faltas de adhesión a las políticas y procedimientos establecidos por el administrador.

Falta de capacidad y entrenamiento de los empleados o funcionarios para el adecuado desarrollo de sus actividades.

Otras deficiencias:

Fallas en el seguimiento y corrección de deficiencias de control interno previamente reportadas.

Transacciones importantes con partes relacionadas no reveladas.

Falta de objetividad de los responsables en la forma de decisiones contables y de información financiera.

Declaraciones incorrectas por parte del personal del cliente hacia el auditor.

Además para el desarrollo del presente trabajo debemos fijar nuestra atención en los Principios que rigen el Control Interno que son los siguientes:

- a) División del Trabajo.
- b) Fijación de Responsabilidad.
- c) Cargo y descargo.

A continuación se presenta una breve definición de cada uno de estos principios:

División del Trabajo

La esencia de éste principio descansa en la separación de funciones de las unidades operativas de actividades de forma tal que una persona no tenga un control completo de la operación, para lo cual se debe distribuir el trabajo de modo que una operación no comience y termine en la persona o departamento que la inició. De esta forma el trabajo de una persona es verificado por otra, que trabaja independientemente, pero que al mismo tiempo está verificando la operación realizada, lo que posibilita la detección de errores u otras irregularidades.

Lo esencial es precisar que los procesos de elaboración y aprobación de los documentos primarios, se efectúen por personas distintas a las que los registran y éstos no sean los que elaboran y aprueban los Comprobantes de Operaciones que sirven de base a las anotaciones.

Es necesario dividir las diferentes operaciones en forma tal que los resultados parciales de una operación puedan ser verificados con el resultado de su contabilización.

Se extiende este principio a toda actividad laboral administrativa y debe aplicarse hasta donde las posibilidades del personal lo permitan, esto quiere decir que a pesar de los beneficios que ofrece su aplicación, debe ser objeto de una lógica adecuación cuando la plantilla del personal es

pequeña, el aumento del personal con este fin debe ser la última de las alternativas, cuando no haya otra solución, ya que debe tenerse en cuenta que el costo de un control no debe ser superior a los beneficios que se deriven.

Fijación de Responsabilidad

Que los procedimientos inherentes al control de las operaciones económicas, así como la elaboración de los documentos pertinentes, permitan determinar en todos los casos, la responsabilidad primaria sobre todas las anotaciones y operaciones llevadas a cabo. Se parte de la concepción de que las normas y procedimientos estructurados, sobre la base de una adecuada organización, prevean las funciones de cada área, o sea, que hay que hacer, así como las consecuentes responsabilidades de cada uno de los integrantes de una unidad organizativa, expresando el cómo hay que hacer y quién debe hacerlo.

Es importante que los procedimientos definan quién debe efectuar cada operación y que a su vez se establezca en forma obligatoria que se deje evidencia de quién efectúa cada una de ellas en los documentos y registros.

O sea:

- ♦ Definir conceptualmente las responsabilidades.
- ♦ Dejar constancia documental de quién efectúa cada operación.

Cargo y Descargo

Este principio está íntimamente relacionado al de la fijación de responsabilidad, pues facilita la aplicación del mismo cuando es necesario. Debe entenderse el máximo control de lo que entra y sale; cualquier operación registrada en una cuenta contraria a su naturaleza debe ser investigada al máximo.

Consiste simplemente en que cuando se produce una entrega de algo: mercancías, documentos, dinero, etc. (descargo), existe una contrapartida o recepción (cargo). Cuando esta operación se formaliza documentalmente, la persona que recibe, firma el documento asumiendo la custodia de los medios recibidos.

En realidad el objetivo de este principio trata de garantizar que cada modelo, documento o registro, se corresponda con sólo determinado tipo de operaciones perfectamente delimitado, de forma tal que la naturaleza de estas operaciones siempre sea correspondiente y uniforme.

Esto permite, mediante el análisis del movimiento o la existencia de anotaciones originadas por documentos primarios, que no se corresponden con la naturaleza de las operaciones de un registro determinado, poder descubrir errores o anomalías en la información contable.

Además de los principios generales antes mencionados, procede observar otros procedimientos, como son:

- Que las anotaciones se efectúen en los registros y documentos primarios, Submayor, Mayor, Comprobante de Operaciones y otros que

constituyan o puedan constituir documentos probatorios, a tinta, lápiz-tinta u otros medios como máquina de escribir o demás equipos de procesamiento de datos, no permitiéndose en ningún caso que en tales documentos se lleven a cabo borraduras, enmiendas o tachaduras de lo anotado, lo que implica subsanar cualquier error y nueva anotación en la forma que proceda, acorde a la naturaleza del error y documento o registro de que se trate.

- Las tarjetas u hojas sueltas que constituyen el libro Mayor, Submayor, Registros u otros, primarios, corresponde que estén habilitados de acuerdo a lo que al respecto se legisle y dado su carácter de documentos probatorios requieren ser conservados y protegidos durante el tiempo que en este sentido se establezca.

5.3 Teorías sobre la contabilidad y costos aplicados al campo de la hotelería.

Para este punto sobre las teorías sobre la contabilidad y los costos aplicados al marco de estudio como es la hotelería debemos remitirnos a un sistema usual en el campo hotelero como es el Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (Sistema Uniforme de Cuentas para la Hotelería o Industria del Alojamiento), mas conocido como SUCH fue diseñado, adoptado y recomendado por la Hotel Asociación of New York City en 1926. Desde esa fecha hasta el presente se han emitido nueve ediciones del sistema, siendo fechada esta última en 1986.

5.3.1 OBJETO

Los objetivos básicos de este sistema son los siguientes:

- Facilitar a los usuarios internos y externos de los estados financieros de las instalaciones hoteleras, la comparación de la posición financiera y ejecución operativa de una instalación, en particular con tipos similares en la industria del alojamiento, mediante la sugerencia o recomendación de formatos y clasificadores de cuentas estándar que guíen a las entidades hoteleras en la preparación y presentación de los referidos estados.
- Servir a las nuevas instalaciones en proceso de apertura como sistema de contabilidad que puede adaptarse rápidamente a las necesidades y requerimientos de la entidad.
- Coadyuvar a que el sistema de contabilidad utilizado en las entidades hoteleras sea consistente con los principios de contabilidad generalmente aceptados, mediante recomendaciones basadas en los criterios de especialistas de la actividad.

Los aspectos conceptuales básicos que se consideran en el sistema son los siguientes:

- Todos los métodos y procedimientos recomendados están en concordancia con los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- El sistema ésta orientado hacia el control y medición de la eficiencia, mediante un adecuado sistema de registro y control

presupuestario y un esquema racional de análisis financiero y operacional, recomendando al efecto los índices e indicadores básicos de medición de la eficiencia.

- Se consideran todas las tendencias actuales a nivel mundial en cuanto a la explotación hotelera y a la presentación de sus resultados.

- Se ofrece un plan de cuentas contables para uso de toda la actividad hotelera, incluyendo los hoteles con todo tipo de servicio.

- Se recomiendan procedimientos contables para aspectos específicos de la actividad hotelera.

- Se aplica el concepto de la determinación y análisis del resultado de todos los departamentos, tanto los de carácter operacional como los de carácter funcional.

- Se basa en el método del costeo directo, o sea que no se distribuyen los gastos indirectos. No obstante, en el análisis de los resultados departamentales, pueden omitirse costos indirectos significativos, por lo que puede resultar necesario distribuir o asignar algunos de los gastos operacionales no distribuidos para obtener una valoración departamental más completa.

- El sistema propone bases adecuadas para la distribución de los gastos indirectos, pero se aclara que esto sea un proceso adicional, después de que se emitan los estados financieros con el formato establecido.

5.3.2 Métodos de costeo recomendados por el Sistema Uniforme de Cuentas para la Hotelería o Industria del Alojamiento (SUCH).

La hotelería se caracteriza por la complejidad y cantidad de los procesos que se realizan, para prestar los servicios de alojamiento, gastronomía y otros de carácter personal, comercial o recreativo que se ofrecen en esta actividad.

Los gastos de la actividad hotelera se clasifican por la naturaleza o tipo de gasto de que se trate y por el área o unidad organizativa donde se producen. La agrupación inicial por el área o unidad organizativa donde se realizan en tres grandes categorías:

- Los gastos que corresponden a los departamentos operativos y que representan los costos y gastos directos de las actividades productivas del hotel.

- Los gastos que corresponden a los departamentos no operativos, son las unidades organizativas o centros de costos que no perciben ingresos y representan los gastos indirectos de las actividades productivas del hotel.

- Los gastos que corresponden a cargos fijos del negocio, tales como alquileres, impuestos, seguros, intereses, depreciación, amortizaciones, etc.

El SUCH establece el método del costo departamental o por área de presupuesto, calculándose para cada departamento el costo de la mercancía

vendida, los salarios directos y los gastos directos del departamento, obteniéndose el resultado departamental. En el costo departamental no se incluyen los cargos fijos.

Los Departamentos o Centros de Costo que considera el sistema, como una relación general de posibilidades, son los siguientes:

Departamentos Operativos:

*Alojamiento
Gastronomía
Teléfono
Lavandería para huéspedes
Otros*

Departamentos Funcionales:

*Alquileres y otros ingresos
Administración
Compras y Almacenes
Procesamiento de Datos
Recursos Humanos (Atención al personal)
Ventas y Marketing
Operación y Mantenimiento Instalaciones*

Cargos Fijos:

*Alquileres
Impuestos
Seguros
Gastos de intereses
Depreciación Activo Fijo
Amortización Gastos, Intangibles y otros
Impuestos sobre utilidades*

Gastos Distribuidos:

*Sueldos y Salarios
Impuestos y beneficios a trabajadores
Lavandería hotel*

En cuanto a los costos y gastos de los departamentos no operativos, éstos no se distribuyen a los departamentos que tienen ingresos, sino que se presenta un estado para cada uno separando los gastos de salarios y gastos de personal de los otros gastos del departamento, obteniéndose un total de gastos de salarios y un total de otros gastos, que sumados hacen el total de gastos del departamento no operativo de que se trate. Además de los costos y gastos directos, y los de los departamentos no operativos, el SUCH recomienda un estado con los gastos fijos.

Una posibilidad adicional de la estructura de costos según el SUCH está formada por la obtención del "Costo Total" en los departamentos operativos al transferirles las proporciones que se les asignan de los gastos no operativos y cargos fijos, y que constituyen gastos indirectos de los departamentos operativos.

Las utilidades en operaciones de las áreas productoras de ingresos, tales como alojamiento, servicios gastronómicos, tiendas, etc. deben considerarse como utilidades (o pérdidas) antes de los gastos indirectos no distribuidos. Solamente agregándoles una porción de los gastos indirectos pueden obtenerse los costos totales y resultados netos de cada

área. Aunque debe recordarse siempre que la distribución de los gastos indirectos se fundamenta en bases generalmente arbitrarias o estimadas que pueden producir algunas distorsiones en los resultados. Por esas razones la asignación o distribución de los gastos indirectos a los departamentos operativos debe ser un procedimiento adicional al método establecido y debe utilizarse solamente para: evaluar o establecer tasas nuevas de cobro de servicios y servir de base para la planificación estratégica.

Los requerimientos de un sistema de distribución son: un sistema contable apropiado, tal y como el descrito en el SUCH, e información estadística adecuada para el desarrollo de las bases de asignación.

La base para distribuir los gastos indirectos a los departamentos operativos debe ser lógicamente la cantidad de servicios prestados por cada departamento a los otros, pero si no existe una exacta medición de esos servicios debe realizarse un estimado. Existen varios métodos para asignar los gastos indirectos (Directo, Escalón y Formula), pero el más utilizado es el denominado "Directo" por medio del cual los gastos indirectos se cargan a los departamentos operativos con alguna base lógica aunque arbitraria (al arbitrio de quien la define) tales como el % de ingreso total, cantidad de trabajadores, área ocupada por el departamento, etc.

El método de escalón, con el cual la distribución también se hace a los departamentos overhead. Con este procedimiento, se elige un departamento para la primera asignación, al cual los gastos se le están prorrateados según alguna base lógica. Los demás departamentos están distribuidos de una forma parecida.

El método de formula, con el cual la distribución de cada departamento se hace, simultáneamente a todos los demás departamentos, que sean atendidos por el departamento en cuestión, que tengan ingresos o no. Con este método los departamentos overhead se dividen en dos grupos: los que se suministran entre ellos además de a los departamentos productivos, y los que suministran solamente a los departamentos productivos. Los que suministran tanto a los departamentos overhead como a los productivos están distribuidos primero, pero el procedimiento suele llevarse a cabo por ordenadores.

Aunque cualquiera de los métodos aceptados empleados de forma regular proporcionará información útil, el método de la formula da unos resultados que reflejan en mayor grado las actividades entre departamentos. Todos los métodos exigen los siguientes pasos:

- Recoger los datos necesarios, incluyendo servicios entre departamentos y otra información, para determinar la base para la distribución.
- Reclassificar, si es necesario, por ejemplo, se puede hacer distribuciones mensualmente. Puede que haya que invertir el orden para que la distribución de los gastos generales sea más precisa.
- Distribuir los gastos fijos (alquileres, seguros, impuestos depreciación) directamente a todos los departamentos.

- Distribuir los gastos generales, incluyendo su parte de los gastos fijos, utilizando uno de los métodos recomendados.

Las principales bases utilizadas en el SUCH para distribuir los gastos indirectos, son las siguientes:

CUADRO 4

DEPARTAMENTOS OPERATIVOS Y VARIABLES CORRESPONDIENTES

<i>Telefonía</i>	<i>Número de extensiones</i>
<i>Impuesto sobre los sueldos y prestaciones a empleados.</i>	<i>Planilla.</i>
	<i>Registro detallados de nóminas.</i>
	<i>Salarios y sueldos</i>
<i>Administración y Generales</i>	<i>Gastos devengados.</i>
	<i>Planilla.</i>
<i>Ventas y Marketing</i>	<i>Ratio a ventas</i>
<i>Gastos de Energía</i>	<i>Sub-contadores</i>
	<i>Metros cúbicos de superficie ocupada.</i>
<i>Operación y Mantenimiento de propiedad</i>	<i>Ordenes de trabajos</i>
	<i>Planilla.</i>
	<i>Metros cuadrados.</i>
<i>Recursos Humanos</i>	<i>Plantilla.</i>
<i>Transporte</i>	<i>Plantilla.</i>
<i>Impuestos sobre propiedad inmobiliaria.</i>	<i>Metros cuadrados de superficie ocupada</i>
<i>Seguros-Edificios y contenido</i>	<i>Metros cuadrados de superficie ocupada.</i>
	<i>Metros cuadrado mas inversión en mobiliario e instalaciones.</i>
<i>Amortizaciones-Edificios</i>	<i>Metros cuadrados de superficie ocupada.</i>

Fuente: Administración Hotelera: Organización", Pgs. 36-37.

Los métodos de costeo de la actividad hotelera señalados anteriormente, son utilizados por la mayoría de los hoteles importantes en el ámbito internacional. No obstante, se recomienda ampliar el clasificador de cuentas y los procedimientos para ofrecer información significativa a la

dirección, incluyendo índices operativos de costo por actividad, tales como: por huéspedes-días, por habitación ocupada, por trabajador, etc.

Sin embargo debe tenerse cuidado de ampliar la base informativa solamente con información que sea significativa y pueda utilizarse efectivamente por la dirección. La presentación excesiva de datos inmateriales o incompletos debilitan, en vez de fortalecer, el valor de los informes financieros.²⁴

De este estudio podemos disgregar dos tipos de métodos para un análisis de los costos y su tratamiento ya que es una parte fundamental para un diseño de control interno que se adecue a las necesidades primero de la empresa en su conjunto, pero más específicamente al departamento de contabilidad que es donde toda la información se concentra para su tratamiento y registro.

Sistemas de costos Parciales. El método de Costeo Directo.

En un área de controversia, es importante tener cuidado para definir y elegir la terminología. El término costeo directo es, en alguna medida, erróneo.

La terminología preferida sería costeo variable, la cual refleja más correctamente las suposiciones subyacentes al costeo directo. El costeo directo es el método, bajo el cual solo los costos que tienden a variar con el volumen de producción se cargan a los costos del producto.

Existen varias variantes de los sistemas de costos parciales, pero todos ellos se distinguen por asignar al producto solo una parte de los costos como se demuestra en la figura.

Tal y como expusimos anteriormente el método de costeo recomendado por el SUCH es el costeo directo, el cuál es un sistema de costos parciales ya que imputa a los productos una parte de los costos.

Al utilizar el sistema de costos directos para el cálculo del costo de un producto o servicio, se tiene en cuenta sólo aquellos costos directamente asignables, con criterios objetivos, al producto o servicio correspondiente. Con este sistema se puede obtener la cuenta de resultado por productos, muy útil para analizar el margen de contribución (ventas menos costos directos) que genera cada producto. El resto de los costos, o sea, los costos indirectos, son llevados directamente a la cuenta de pérdidas y ganancias. Por lo tanto, los costos indirectos son considerados costos del período.

²⁴ "Costos", Wayne Corcoran; Grupo Noriega Editores.

CUADRO 5**CUADRO DE COSTOS DE LA ACTIVIDAD HOTELERA**

COSTOS	COSTOS DIRECTOS	COSTOS DIRECTOS EVOLUCIO- NADO	COSTOS VARIABLES	COSTOS VARIABLE EVOLUCIO-NADO
<i>Materias primas</i>	<i>Sí</i>	<i>Sí</i>	<i>Sí</i>	<i>Sí</i>
<i>Mano de obra</i>	<i>La-parte directa</i>	<i>Parte directa</i>	<i>La-parte variable</i>	<i>La-parte variable</i>
<i>Directos fijos</i>	<i>Sí</i>	<i>Sí</i>	<i>No</i>	<i>Sí</i>
<i>Directos variables</i>	<i>Sí</i>	<i>Sí</i>	<i>Sí</i>	<i>Sí</i>
<i>Indirectos fijos.</i>	<i>No</i>	<i>No</i>	<i>No</i>	<i>No</i>
<i>Indirectos variables</i>	<i>No</i>	<i>Sí</i>	<i>Sí</i>	<i>Sí</i>

Fuente: Administración Hotelera: Organización", Pg. 42.

Costos que se imputan a los productos en cada variante de los sistemas de costos parciales.

Ventajas y Limitaciones de los Sistemas de Costos Parciales.**Ventajas:**

- o Este método de costeo ha llegado a su mayoría de edad y esta probando ser una herramienta extremadamente valiosa en la planeación control y toma de decisiones gerenciales.
- o La información que se obtiene como resultado de la aplicación de este método facilita el análisis del punto de equilibrio o Costo-volumen-utilidad.
- o Se destacan por su simplicidad, con relación a otros sistemas de costos, y en consecuencia son más baratos como sistemas de información.
- o Los sistemas de costos parciales son útiles en empresas en la que los costos indirectos (que no se asignan a los productos) son pocos significativos.
- o Facilitan información para valorar los productos en cursos y los productos acabados, información requerida por la contabilidad financiera a fin de poder preparar las cuentas anuales.
- o Elimina la distorsión que puede producir en el resultado del período la variación de las existencias de productos en cursos y acabados en los sistemas de costos completos.
- o La utilización del sistema de costos variables permite conocer hasta dónde se puede rebajar el precio de un pedido sin perder dinero.
- o Con el sistema de costos directos se puede obtener la cuenta de resultados por productos y/o servicios, muy útil para analizar el margen de contribución que genera cada producto y/o servicios.
- o En el caso del sistema de costos variables, se obtienen datos muy útiles para la toma de decisiones tales como, la

eliminación de productos y fijación de precios de ventas mínimos.

- o Destaca con mayor facilidad el origen de las variaciones que aparecen en los resultados.
- o Pone en evidencia la estrecha relación entre la estructura del costo obtenido y el volumen de la producción alcanzada.
- o Resulta más sencillo tanto en el registro como en el análisis, también la presentación de los resultados es mas clara para el dirigente.
- o La presentación de los resultados facilita la aplicación del control de los costos por área de responsabilidad.

Limitaciones:

- o Los resultados pueden ser inexactos, debido a que existen gran número de costos semivariables que no pueden separarse fácilmente de los fijos y variables.
- o Puede provocar ausencia de análisis de ciertos costos, los indirectos esencialmente, que en muchas empresas están experimentando incrementos significativos.
- o No es aconsejable su uso en empresas con bajos márgenes de beneficios.

Sistemas de costos completos. El método de las secciones.

El costeo de absorción es el método bajo el cual todos los costos directos e indirectos, incluyendo los costos indirectos de fabricación fijos, se cargan a los costos del producto.

Tal y como expusimos anteriormente, una posibilidad adicional de la estructura de costos según el SUCH está formada por la obtención del "Costo Total" en los departamentos operativos al transferirles las proporciones que se les asignan de los gastos no operativos y cargos fijos y que constituyen gastos indirectos de los departamentos operativos.²⁵

Existen variados métodos para aplicar el sistema de costos completos, pero todos ellos muy similares en esencia, el más utilizado en la hotelería es el llamado Método de las Secciones. Para aplicar este método es necesario seguir los siguientes pasos:

Primero: Dividir el hotel en secciones, centros de costos o áreas de responsabilidad, teniendo en cuenta además, la división en secciones principales y secciones auxiliares. Toda sección se caracteriza por tener un responsable, objetivos concretos, medios humanos y materiales y unos costos asignados. En caso de que existan costos que no son asignables a ninguna sección se imputaran a una sección de gastos generales.

Segundo: Asignar todos los costos que se han generado en el período a cada sección. En caso de que existan costos que no son asignables a ninguna sección se imputaran a una sección de costos generales. Con este reparto primario se consigue conocer el costo de cada sección o área de responsabilidad, que es uno de los objetivos de la contabilidad analítica. Cada costo se puede localizar según diferentes criterios o claves de repartos.

²⁵ "Costos", Wayne Corcoran; Grupo Noriega Editores.

Tercero: Asignar los gastos de las secciones auxiliares a las secciones principales. Para realizar éste seguiremos las recomendaciones del SUCH en lo referido a los métodos de asignación y las bases de distribución de los gastos indirectos.

Cuarto: Seguidamente en las secciones que sea posible hay que definir la unidad de servicios, o unidad de obra de cada sección, que es la unidad de medida de su actividad.

Quinto: Una vez definidas las unidades de servicios de cada sección, hay que dividir los costos totales de cada sección principal por las unidades de servicio que se han prestado en el período considerado. De esta forma se obtendrá el costo de cada servicio.

Ventajas y Limitaciones de los Sistemas de Costos Completos.

Ventajas:

- o Aunque él costeo directo es ahora popular como herramienta contable de la administración, él costeo absorbente permanece como la base dominante para valuar la producción para efectos de informes externos. El costeo absorbente, es el método de valuación de inventarios que se recomienda en los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- o Los sistemas de costos completos, aportan una mayor calidad de la información que afecta a los costos indirectos.
- o Es de gran utilidad cuando se aplica en empresas que realizan producciones masivas de unidades similares, por ejemplo textil, hoteles, etc.

Desventajas:

- o Dado el principio inflexible de tener que aplicarlo todo al producto o servicio ejecutado, se llega a utilizar procedimientos de distribución de los costos indirectos verdaderamente arbitrarios lo cual, no aporta beneficio alguno.
- o El costo total tiende a presentar cifras globales, lo que dificulta el análisis económico.
- o No es posible fijar claramente la responsabilidad individual por la mayor o menor eficiencia en los resultados.
- o La valuación de la producción requiere la asignación o distribución de costos fijos al producto teniendo como base un nivel normal de producción, por tal motivo cuando el volumen de producción difiere del estándar se produce una sobre o una subabsorción de costos fijos provocando errores en la valuación de los inventarios y en él calculo de la utilidad neta.
- o Los sistemas de costos completos suelen ser más costosos como sistemas de información que los sistemas de costos parciales.

Como expresamos anteriormente, los sistemas de costeo responden a las necesidades de los usuarios respecto a la información de los procesos concretos y reales de las unidades de producción, es decir que necesariamente existe una relación

Los juicios sobre la validez de cualquier técnica de costeo, para ser objetivos, deben ser el resultado de un análisis que haya respetado esa relación "técnica - contexto".

Dicho de otro modo, una técnica correcta conceptualmente diseñada para un "contexto A" fracasará, necesariamente, si se la utiliza en un "contexto B". Sin embargo, la causa de su fracaso no responde a que se trate una técnica errónea, sino a que se aplica en un contexto erróneo (para el que no fue creada).

Esta circunstancia se agrava por el hecho de que, por diversas razones, los procesos de cambio en las organizaciones de producción motivados por el impacto de la globalización no son parejos. De este modo, muchas empresas mantienen sus "estructuras departamentales" y sus esquemas de información sin que ello le signifique perturbación alguna. Otras, mas expuestas a los cambios, han procedido al rediseño tanto de sus procesos como de los sistemas de información que sirven de soporte para la toma de sus decisiones.

En conclusión; La empresa hotelera posee características generales (gran diversidad y complejidad, rigidez de la oferta, condicionamiento a factores exógenos y demanda elástica) y características económico financieras (naturaleza de su producto, ciclos de operaciones cortos, inestabilidad o fluctuación de los ingresos, la estructura de costos caracterizada por su alta porción de costos fijos) que la diferencian del resto de las actividades comerciales e industriales.²⁶

El análisis de las características de este tipo de empresas y del entorno en que esta se desenvuelven, sustentan la necesidad y posibilidad de la aplicación del costeo basado en la actividad en la empresa hotelera.

²⁶“Costos”, Wayne Corcoran; Grupo Noriega Editores.

TERCERA PARTE

MARCO PRÁCTICO

CAPITULO VI

ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACION

6.1 Tipo de Estudio

El estudio apropiado para el presente trabajo es el Transeccional descriptivo²⁷, que en su concepto menciona "Este tipo de diseño tiene como objeto indagar la incidencia y los valores que se manifiestan en una o más variables".

Este tipo de diseño nos permitirá analizar las variables relacionadas con las actividades de la empresa comparándolas entre ellas y debido a que los datos entre uno y otra variable se complementan, encontraremos infamación relacionada con la ocurrencia de ciertos eventos como analizaremos mas adelante.

6.2 Definición de Variables

Como sabemos las variables son propiedades que pueden variar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse.²⁸

Con estas variables estaremos en posibilidad de aplicar a la entidad un análisis sobre su situación encontrar falencias que pueden haber pasado desapercibidas y su reacción o estímulo de las situaciones con respecto a valores o manifestaciones respecto a la variables.

6.2.1 Variables Económico Financieras

De acuerdo a lo mencionado anteriormente se aprecia deficiencias de orden financiero. Estas se pueden atribuir a variables tanto coyunturales como estructurales las mismas que deben ser controladas.

En la Coyuntura: Precaria situación económica e inseguridad, por la que atraviesa el país, hacen que el desempeño de negocios sea muy bajo. Los conceptos básicos del negocio sean muy bajos.

Los conceptos básicos del negocio han variado desde la fecha de adquisición del hotel por parte de la Sra. Kushner pues, coincide con el inicio de un prolongado ciclo recesivo.

Entre las variables que podremos usar para un rápido análisis acerca de la situación empresarial recopilaremos las siguientes:

- Nivel Estimado de ingresos.
- Nivel estimado de egresos.
- Compras por Departamentos.
- Costos Fijos y Variables.
- Manejo actual de la Información.

²⁷ "Metodología de Investigación", Guía No.20; Universidad La Salle.

²⁸ "Metodología de la Investigación", Tercera Edición de Hernández Sampieri, Collado y Baptista. Editorial Mc Graw Hill, Edición 2003.

6.2.2 Variables de Recursos Humanos

Las Variables de recursos humanos que nos servirán para el desarrollo del presente trabajo están:

- La eficiencia en las actividades individuales.
- La productividad de las secciones.
- La efectividad en la atención a los clientes.
- La rapidez con la que se ofrece el servicio.
- La capacidad y experiencia de los empleados.
- El conocimiento de obligaciones y responsabilidades por parte del personal en su conjunto.

6.2.3 Variables de Marketing

Las variables de marketing que podremos utilizar son:

- Eficiencia de la sección en la captación de potenciales clientes.
- Promociones y propaganda para atraer al público.
- Interacción con otras áreas.

6.2.4 Variable de Operaciones y Tecnología

El endeudamiento no ha permitido hacer mejoras en el hotel y el nivel de ingresos tampoco ha permitido atender los pagos de arrendamiento financiero.

La rentabilidad operativa no es significativa. Sus ventas y otros ingresos presentan excedentes mínimos que no permiten el repago de obligaciones.

Las variables analizadas serán:

- Funcionalidad de los procedimientos de las distintas áreas integrantes de la empresa.
- Eficiencia y efectividad de dichos procedimientos.
- Desempeño de los sistemas de información.
- Cooperación de los sistemas computacionales.
- Grado de actualización de los mismos.
- Eficiente Sistema de archivo de los documentos.

6.2.5 Variables de Manejo Gerencial

Dentro de este estudio debemos considerar un aspecto bastante importante para el correspondiente análisis como es el de:

FORTALEZAS.-

Las fortalezas son las siguientes:

- ü Experiencia de sus ejecutivos en la industria hotelera.
- ü Prestigio y tradición.
- ü Ubicación en corazón financiero y gubernamental de la ciudad de La Paz.

OPORTUNIDADES.-

Las oportunidades identificadas son:

- Ø Oferta interesante para el viajero que conmuta entre ciudades.
- Ø Posibilidad de lograr asociaciones estratégicas.
- Ø Oportunidad de giro comercial mixto.

DEBILIDADES.-

Entre las debilidades debemos mencionar las siguientes:

- q Deterioro y/u obsolescencia de edificaciones e instalaciones.
- q Capacidad de inversión.
- q Deficiencia de capital de trabajo.

AMENAZAS.-

Entre las amenazas podemos citar las siguientes:

- v Nuevas inversiones e instalación de hoteles modernos.
- v Crecimiento de la competencia formal e informal.
- v Oferta excesiva.
- v Contracción de mercado.
- v Endeudamiento excesivo.
- v Riesgo e inestabilidad país.

6.3 Diseño de la Investigación

El diseño es el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación.²⁹

Dicho diseño nos permitirá observar los campos relacionados con el estudio que llevamos a cabo para confirmar o refutar nuestra hipótesis, que en nuestro caso es si el rediseño del control interno de la empresa podrá agregar un valor adicional a la mejora en la captura de la información para la toma de decisiones de las instancias ejecutivas.

El diseño que aplicaremos es la investigación no experimental, que se define como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables.

Ya que observaremos las situaciones tal y como se dan en su contexto natural, para su posterior análisis.

Basarnos el trabajo en el Diseño de Investigación Transeccional o Transversal, ya que en realidad no nos basaremos en la evolución del problema a través del tiempo o de las gestiones; si no mas bien usaremos los datos recolectados para analizar la empresa tal como esta funcionando ahora, para así sugerir un posible cambio dentro de sus sistemas de control que usan o promover su uso y conocimiento en toda la entidad.

Con este diseño podremos observar categorías, conceptos o variables, sus relaciones entre estas, en su ambiente natural y en un momento específico del tiempo.

También este sistema permite descubrir correlaciones o vínculos causales, Pudiendo compararlas con un estándar relacionado a otras empresas hoteleras de nuestro medio.

²⁹ “Metodología de la Investigación”; Hernández, Collado, Baptista; editorial Mc Graw Hill. Edición 2003.

6.4 Unidad de Análisis

Nuestro análisis dependerá exclusivamente de los datos recolectados dentro de la observación y desarrollo de las actividades y funciones del personal en su conjunto, así como también de los procedimientos enfocados al área de contabilidad en lo que se refiere al manejo de información financiera.

6.5 Métodos de Recolección de Datos

Los métodos que se utilizara para el desarrollo del presente estudios son los siguientes:

- Observación; para el análisis de los aspectos y variables con el objetivo de realizar un apropiado manual de funciones, investigando cada puesto de trabajo del entorno del Sucre Palace hotel.
- Entrevistas; dirigidas a los mandos superiores de la entidad con el objetivo de encontrar puntos en común sobre el manejo del encargado de cada área.
- Cuestionarios.

6.5.1 Observación

Mediante el método de la observación pudimos evidenciar varias falencias en los distintos departamentos del Hotel, los cuales iremos analizando por secciones.

Departamento de Recepción:

El trato de los recepcionistas es muy variado, confirmando datos proporcionados en los cuestionarios realizados a los clientes. Tal es el caso de un trato muy seco y cortante del recepcionista de la tarde, comprobando una falta de preparación en el ámbito de la Atención al cliente.

El manejo de idiomas también es un punto en el cual tropieza esta sección ya que solamente uno de los recepcionistas tiene conocimiento del idioma inglés; los demás demuestran serias deficiencias al momento de tratar de comunicarse con potenciales clientes que no hablan el castellano; llegando al extremo de que el cliente haya optado por retirarse del hotel.

La presentación personal es también un punto vital en el cual debemos enfocarnos ya que se observo que no se usa el uniforme proporcionado por el hotel.

Otro dato a mencionar es que el personal muchas veces no esta en su lugar asignado; tal es el caso de los Botones o Bell Boys que muchas veces se encontraban en el interior del Lobby cuando su función les obliga a mantenerse en la entrada del Hotel.

Similar situación se verifico con los recepcionistas, pues los huéspedes esperaban a lado del mostrador mientras regresaba el empleado.

Sección de Mantenimiento y Limpieza:

Realizado un recorrido para un seguimiento de las actividades del personal de esta sección se encuentran algunas fallas relacionadas al aseo de las instalaciones, esto al parecer se debe al uso y movimiento que realizan los huéspedes, ya que la limpieza de los pisos, pasillos, etc. se realiza dos veces al día; la primera en la mañana y la segunda al caer la tarde.

En relación a camareros se nota cierta demora en el arreglo de las habitaciones, ya que al parecer le toma demasiado tiempo el aseo de los mismos. Al solicitar una explicación sobre tal situación el responsable de esta área se refirió al hecho de que este personal se encuentra en constante rotación el entrenamiento y preparación para las tareas absorbe demasiado el poco tiempo con el cual se cuenta ya que cada habitación debe de ser preparada en base a ciertos parámetros de comodidad y forma.

Sección de Alimentos y Bebidas:

Esta sección comprende los departamentos de Restaurante, confitería y cocina del hotel.

Esta sección atiende el servicio de desayuno los siete días de la semana; el almuerzo de domingo a viernes; las cenas de acuerdo a programa de gerencia de operaciones, usualmente cuando hay delegaciones hospedadas en el hotel.

Las fallas producto de las observaciones realizadas no son significativas en lo que se refiere a la atención al cliente, salvo una pequeña demora en la atención cuando las capacidades están al máximo.

En relación al aseo de la cocina se encontraron algunas acumulaciones del menaje domestico sucio, ya que este departamento no cuenta con personal de lavaplatos que pueda estar constantemente aseando las vajillas y otros; así que dicha labor es realizada al finalizar la jornada de atención.

La preparación de los alimentos así como del servicio que se presta a los huéspedes es saludable y aseada, teniendo mucho cuidado en la manipulación de los mismos.

Cabe destacar que las compras de alimentos son realizadas en la mañana para su preparación de medio día, controlándose de acuerdo a unidades y peso entregado al cocinero y ayudantes, quienes cocinan de acuerdo a un presupuesto de atención.

Dichas compras no entran ni son registradas por almacenes; ya que solo se guardan aquí las bebidas, gaseosas, cereales y otros de duración indefinida.

Sección de Seguridad y Control:

El hotel cuenta con Seguridad Privada, el cual desempeña sus funciones se podría decir correctamente controlando y realizando continuas rondas por las instalaciones del hotel, esta a cargo también de controlar los

horarios de entrada y salida del personal; además de registrar a terceras personas que vienen a reunirse con gerencia.

6.5.2 Entrevistas

Las entrevistas realizadas a los mandos gerenciales de Sucre Palace Hotel, permitieron encontrar muchos puntos en común en relación a las observaciones de cada sección que ellos controlan.

Uno de los puntos en común es el hecho de que se piensa que es la actual coyuntura del país la responsable de la situación por la que esta atravesando el hotel; pero ellos están concientes de que solo es un ciclo que pronto va a ser superado y se tendrá de nuevo un crecimiento económico. (Ver anexos)

También hay plena conciencia de que el problema interno radica en la fuerte competencia a la que se enfrenta el hotel.

Producto de las evaluaciones, se evidencia el hecho de que no se da mucha importancia al hecho de que hay puntos o situaciones que también contribuyen a los problemas, como es el hecho de no contar con un adecuado sistema de control interno para poder llevar un correcto registro de las operaciones de todas las secciones, al parecer le restan la consideración suficiente, ya que con un adecuado control interno se fomentaría a maximizar la eficacia, eficiencia y la efectividad en las operaciones del conjunto de la organización, sin mencionar el impacto que tendría en los departamentos que procesan la información de las distintas actividades del hotel.

6.5.3 Cuestionarios

La forma de ponderación para medir el resultado de los cuestionarios se basa simplemente en la lógica, dicho de otra forma en las respuestas positivas o negativas que se hayan registrado y el efecto que pueda provocar si se realiza o no alguna determinada acción o actividad; esto para tratar de ubicar una relación Causa - Efecto.

Los resultados de los cuestionarios (ver anexo cuestionarios), para la recolección de datos que se utilizaron arrojaron los siguientes observaciones, que siendo recolectadas en el caso del Cuestionario 01, 02, 03 de los empleados de diferentes secciones integrantes de la empresa; en el caso del Cuestionario 04, este nos permite tener una idea básica de la calidad de los servicios ofrecidos ya que va dirigido a la clientela del mismo.

- Cuestionario 01. Ciclo de Compras.

El cuestionario realizado a los responsables de estas dos áreas, nos permitió observar que el procedimiento al que se rigen es manual, no hay ningún tipo de procesamiento de la información por medio informático y aunque hay pedidos y requerimientos escritos por parte de las secciones, muchas veces se lo realiza de manera verbal sin contar con un respaldo que sea suficiente.

Esto debido principalmente a que se hacen pedidos de materiales y otros insumos a último momento, no teniendo suficiente tiempo para hacer el

correspondiente pedido a Gerencia, realizando sus respaldos o peticiones luego de haber sido realizadas las compras.

El sistema de control es el ingreso ya sea a cocina o a la sección de recepción y limpieza de los materiales solicitados.

- Cuestionario 02. Sección de Recepción.

Se realizo el cuestionario tomando en cuenta al total de los recepcionistas en los tres turnos en los que operan dichos empleados obteniendo la forma en que proceden ellos en el desarrollo de sus funciones.

Este parece ser el departamento mas conflictivo dentro de la institución, claro es el hecho de la diferencia que existe entre un cuestionario a otro; dichas diferencia al parecer son producto de las observaciones mencionadas acerca de no contar con un manual de procedimientos o en su caso con un manual de funciones, para esta sección, podríamos suponer también a que el personal que esta trabajando en esta sección va cambiando continuamente razón por la cual no hay la oportunidad para facilitarles en forma escrita el alcance de sus funciones y responsabilidades asignadas para cada cargo del departamento de recepción.

- Cuestionario 03. Sección de Cobranzas.

El resultado del correspondiente cuestionario, muestra que dicho departamento esta cumpliendo sus respectivas funciones, cuenta con el método y procedimiento adecuado para su desenvolvimiento de sus actividades, realizando los respectivos informes de las cobranzas de forma semanal para contabilidad, y en forma mensual para Gerencia.

Dichos reportes son completos y mas que todo la morosidad registrada mas que nada se debe a situaciones de tardanza de los clientes y no así de este departamento; como se evidencia al hacer un análisis de las cuentas pendientes de cobro.

- Cuestionario 04. Clientes o Huéspedes.

El cliente es básicamente la razón de ser de la entidad y por ello la fuente de nuestros ingresos.

EL cuestionario dirigido a los clientes del Sucre Palace Hotel, abarco a un total de 10 personas entre nacionales y extranjeros, nos permite tener una idea básica del impacto causado en dichos clientes, para que puedan revelarnos los aspectos positivos y los negativos que pudieran haberse suscitado durante la estancia en el hotel.

Dichos datos nos muestran que el cliente está conforme con el servicios recibido; pero que hay necesidades de cambio ya sea en el área de recepción con personal mejor capacitado que principalmente conozca las funciones que le han sido asignadas así como su responsabilidad en el desempeño de las mismas.

En algunas ocasiones encontraron los ambientes algo sucios; ya sean pasillos o las mismas habitaciones; llamando inmediatamente a recepción para la limpieza del mismo.

En el caso del servicio a la habitación (Room service); existe demora al brindar el servicio; así mismo al solicitar información sobre el motivo de tales situaciones se nos informa que los empleados del área de cocina o bien no estaban en su puesto o demoraron en cumplir la orden por varios motivos ya sea por falta de ingredientes o los garzones no estaban listos para realizar la entrega u otras contingencias.

Los huéspedes esperan mucho más de los servicios que se le proporcionan, razón por la cual las observaciones radican principalmente en el trato ofrecido de los recursos humanos de la empresa.

Otro punto que resaltaron fuera del cuestionario es la tardanza de la que fueron objeto ya sea en servicio a habitación, servicio de restaurant y al momento de solicitar información sobre cualquier tema, esto se refleja en el hecho de que uno de los encuestados resalto la necesidad de contar con personal calificado en el área de trato al cliente para una mejor calidad en el servicio.

Mencionan también la existencia de una falta de coordinación en las actividades de algunos de los empleados, reflejándose principalmente este hecho en la atención del área de restaurant en los garzones.

Se observo de la misma forma, el aspecto de aseo y algunas reparaciones en las instalaciones, que al parecer de los huéspedes quitan un poco la imagen de la categoría del hotel.

Entre los puntos solicitados se pondera un mejor control y cuidado, más que nada en la atención ofrecida a los huéspedes.

CAPITULO VII

ESTUDIO DEL ENTORNO DE LA EMPRESA

7.1 AREA ESTRATEGICA Y DE MERCADO

La función de la investigación de mercado es aportar información recolectada y analizada en forma sistemática y objetiva que permita reducir la incertidumbre en cuanto a la elección de alguna de las alternativas tendientes a la resolución del problema.

La investigación de mercado brinda información que permite:

- Detectar necesidades insatisfechas de los consumidores*
- Evaluar la satisfacción de los consumidores*
- Detectar los segmentos de mercado*
- Seleccionar un nombre de marca*
- Establecer la imagen y el posicionamiento de marcas*
- Determinar la percepción de la calidad*
- Seleccionar canales de distribución*

La investigación de mercado es un proceso que consta de diferentes pasos o fases que siguen un orden secuencial. Este proceso se inicia cuando se detecta algún problema o se vislumbra una oportunidad y culmina con el análisis de los datos recogidos. El fin del análisis es transformar los datos en información útil para la toma de decisiones tendientes a la solución del problema.

Con relación al objetivo principal del presente trabajo solo se puede decir que con el estudio de mercado se referirá a las estadísticas de llegada de viajeros al país.

Esto con el objetivo de que ellos son la principal fuente de los ingresos que percibe la empresa; y que dicho ingreso depende totalmente del servicio que brinda el Hotel al cliente o potencial cliente.

Los datos que se analizaran son los proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística, sobre datos hasta la gestión 2002.

CUADRO 6
INDICADORES DE TURISMO

B O L I V I A

VARIABLES	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002 pr
TURISMO RECEPTOR										
Miles de Turistas	244	255	284	313	355	388	342	317	316	334
Ingresos de divisas										
Millones de dólares	70	72	55	61	64	69	87	68	76	82
TURISMO EMISOR										
Miles de Turistas	243	248	249	269	285	299	253	203	222	217
Egresos de divisas										
Millones de dólares	69	68	48	51	57	60	75	77	83	74
LLEGADA DE TURISTAS EXTRANJEROS POR MODO DE TRANSPORTE										
Miles de personas										
TOTAL	244	255	284	313	355	388	342	317	316	334
Aire	130	141	168	194	245	279	236	231	208	199
Carretero	68	70	73	80	84	92	91	73	95	121
Ferrocarril	42	40	38	35	21	11	10	8	10	10
Fluvial-Lacustre	3	4	4	5	5	5	5	6	4	3
LLEGADA DE TURISTAS EXTRANJEROS POR PAIS DE ORIGEN										
Miles de personas										
TOTAL	244	255	284	313	355	388	342	317	316	334
Europa	89	105	113	107	101	112	117	120	123	124
Norteamérica	34	41	42	47	51	56	49	50	49	49
Japón	5	7	7	8	8	9	8	7	6	7
COMUNIDAD ANDINA										
Colombia	3	3	3	4	5	6	5	5	5	7
Ecuador	2	2	2	3	3	3	3	3	3	5
Perú	49	55	57	59	61	67	60	43	48	51
Venezuela	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
Otros	60	40	58	83	124	133	98	87	79	88

(pr) Preliminar

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Elaboración: COMUNIDAD ANDINA, Secretaría General, Proyecto 4.37.52 Estadística.

Dichos datos nos demuestran que la afluencia de turistas hacia nuestro país ha ido incrementándose al correr de los años, y asumiendo que esta progresión continúe en los años venideros se asume que el mercado turístico en Bolivia es bastante atractivo.

Dependiendo únicamente de la capacidad de la empresa para poder atraer al público para ofrecer los productos que oferta el hotel.

7.2 AREA ORGANIZACIONAL ADMINISTRATIVA

Dentro de la sección de administración del Hotel vemos la necesidad de implementar un manual de funciones con las siguientes características.

7.2.1 El manual como medio de comunicación.

La tarea de elaborar manuales administrativos se considera como una función de mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior, al delinear la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente. Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo.³⁰

En esencia, los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, y por ello, que tiene como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa.

7.2.2 Objetivos de los manuales.

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- a) Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.*
- b) Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.*
- c) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.*
- d) Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.*
- e) Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.*

³⁰ La Gestión Estratégica Organizacional, Jorge Prieto.

7.2.3 Posibilidades y limitaciones de los manuales administrativos.

Los manuales administrativos ofrecen una serie de posibilidades que nos reflejan la importancia de estos. Sin embargo, tienen ciertas limitaciones, lo cual de ninguna manera le restan importancia.

7.2.3.1 Posibilidades.

- a) Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- b) Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.
- c) Evitan discusiones y mal entendidos, de las operaciones.
- d) Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
- e) Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.
- f) Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
- g) Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

7.2.3.2 Limitaciones.

- a) Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- b) El costo de producción y actualización puede ser alto.
- c) Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.
- d) Incluye solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notorio para la misma.
- e) Muy sintética carece de utilidad: muy detallada los convierte en complicados.

7.3 AREA OPERATIVA Y FINANCIERA

Dentro del área operativa y financiera se realizó el análisis de los datos como se maneja actualmente la información contable; en si es razonable y si la misma se esta manejando adecuadamente, pero los informes que brindan (ver anexo correspondiente) son en forma mensual de acuerdo a los resúmenes que elaboran los departamentos. Así que la información solo puede manejarse mensualmente; la practica muchas veces recomienda que estos datos sean manejados diariamente; el giro y movimiento de la empresa por tal razón ocasiona muchas veces la demora de los informes por diversas razones (no cuadra la información de salidas y entradas, los garzones no realizan el detalle de comandas oportunamente, pagos anticipados o pagos a cuenta por parte de recepción, etc.)

La mejor opción es manejar los informes en forma semanal, así podremos comparar movimiento con relación de una semana a otra, e incluso saber que semana del mes fue mas productiva con respecto alas anteriores.

Realizar un mejor control con relación a gastos y costos diferenciándolos semanalmente para su correspondiente análisis y distribución de los mismos.

El área operativa requiere de lineamientos con respecto a las funciones del personal así como sus responsabilidades; ya que los cuestionarios muestran cierta disconformidad de los clientes hacia el servicio o desempeño de los mismos.

CAPITULO VIII

CONCLUSIONES DEL TRABAJO DE CAMPO Y CONSTATAACION DEL PROBLEMA

Conclusiones:

El personal en su conjunto, al ser continuamente renovado tropieza con un problema fundamental; como es el desconocimiento de sus funciones básicas así como las responsabilidades propias de cada cargo; es por ello que se necesita de un manual de funciones totalmente sencillo para su fácil comprensión y cumplimiento; evitando así el entrenamiento excesivo del que es objeto el área de recursos humanos y operaciones.

Con relaciones a las situaciones encontradas en la sección de contabilidad producto de los movimientos de las otras secciones; es necesario contar con otras fuentes de información, como por ejemplo un respaldo adicional por sección, el cual deberá ser manejado en lo posible diariamente, para poder comparar y cruzar la información con otras secciones, de tal modo poder verificar la veracidad de la información que corresponde a contabilidad y finanzas.

Constatación:

La evidencia recopilada acerca de los problemas detectados se hacen evidentes al verificar la inexistencia de un manual de funciones que puedan definir las actividades y responsabilidades de los empleados del Sucre Palace Hotel.

En relación al área contable la información en si, no es suficiente para poder tomar decisiones oportunas para la marcha de la empresa; razón por la cual la implementación de formularios que recopilen datos semanales para su análisis es necesaria.

CUARTA PARTE

PROPUESTA

CAPITULO IX

OBJETIVOS Y ALCANCES DE LA PROPUESTA

9.1 OBJETIVOS

Para establecer un eficaz sistema de control interno, previamente ha de tomarse en cuenta la organización de la entidad sobre la base de determinados principios, entre los cuales son fundamentales los siguientes:

- *Adecuada división del trabajo, que garantice que los responsabilizados con la custodia de los medios y la elaboración de los documentos primarios no tengan autoridad para aprobar los mismos y que ambos no tengan la función o posibilidad de efectuar anotaciones en los registros contables; o sea, que en ningún caso una sola persona tenga el control íntegro de una operación.*

Esto posibilita además, que la tarea ejecutada por un trabajador lleve implícita la comprobación de la realizada por otro con anterioridad.

- *Garantizar que los procedimientos inherentes al control de las operaciones económicas, así como la elaboración y aprobación de los documentos pertinentes, permitan determinar en todos los casos, la responsabilidad primaria sobre todas las anotaciones y operaciones llevadas a cabo, partiendo de la concepción de que las normas y procedimientos estructurados sobre la base de una adecuada organización, prevean las funciones de cada área, o sea qué hay que hacer, así como las consecuentes responsabilidades de cada uno de los integrantes de la misma.*

La anotación oportuna de todas las operaciones contables debe garantizar que todo recurso o servicio recibido o entregado, sea registrado y a la vez sirva de evidencia documental que precise quién lo ejecutó, aprobó, registró y verificó.

- *Supervisión de las operaciones reflejadas en cada cuenta y subcuenta o análisis en forma sistemática, por personal independiente al que efectúa dichas anotaciones, con el fin de observar si las operaciones registradas se corresponden con el contenido de cada cuenta.*

- *Resulta conveniente además aplicar, hasta donde las condiciones concretas de cada entidad lo permitan, la práctica de rotar a los trabajadores en sus distintos puestos de trabajos teniendo en cuenta sus conocimientos y nivel ocupacional, lo que limita los riesgos de la comisión de fraudes viabilizando su descubrimiento en caso de producirse éstos y tiene además la ventaja de aumentar la eficiencia del trabajo al conseguir un entrenamiento más integral.*

9.1.1 APLICACION A LA FUNCION CONTABLE

Para que un Sistema de Contabilidad garantice un eficiente control interno, requiere estar conformado por:

⇒ El Nomenclador de Cuentas, que precise las cuentas, subcuentas y análisis, tanto de uso general como específico que deben utilizarse por la entidad, de acuerdo a las actividades que desarrolla.

⇒ Definición del contenido y uso de las cuentas, subcuentas y análisis, en especial de las de utilización específica, establecidas atendiendo a las peculiaridades de la entidad, así como de las aclaraciones que procedan en las de uso general.

⇒ Integración y divulgación de los Principios Contables Generalmente Aceptados y de los Principios de Control Interno a cumplimentar por la entidad.

⇒ Recopilación de las Normas y Procedimientos a aplicar, basados en las regulaciones emitidas por los organismos globales y ramales, así como los específicos de cada entidad, atendiendo a las particularidades de su actividad y a los requerimientos de su organización y dirección.

⇒ Elaboración de un Sistema de Contabilidad de Costo consecuente con las normativas vigentes en esta materia ramales y nacionales, condicionado a las particularidades de las actividades que desarrolla la entidad y consecuente con la organización del proceso productivo o de prestación de servicios.

⇒ Diseño del conjunto de modelos y documentos que se necesitan utilizar en la entidad, tanto de uso común que establezcan relaciones con terceros, como los que soporten las operaciones de carácter interno, así como los de uso específico, de acuerdo a las peculiaridades de las actividades que desarrollan, incluyendo sus correspondientes metodologías y previendo el adecuado archivo y conservación de los mismos, acorde a las regulaciones que en materia de prescripción se legislen al efecto.

⇒ Establecimiento del Sistema Informativo Interno compatible con el Sistema Informativo General vigente para toda la economía, que garantice las necesidades de análisis a cada nivel.

⇒ Definir los aspectos de carácter general a tomar en consideración en función de adaptar cada uno de los subsistemas que conforman los Subsistemas de Control Interno.

9.1.2 RESPONSABLES DEL CONTROL INTERNO

Todos los dirigentes y trabajadores de una empresa o unidad presupuestada vinculados a la custodia, conservación y utilización de recursos materiales, humanos y monetarios responden personalmente por las infracciones que cometan en el desarrollo de las actividades a ellos encomendadas.

La responsabilidad máxima recae en el director y los demás dirigentes de la entidad, ya que éstos tienen la obligatoriedad de garantizar el

control y utilizar racionalmente los recursos entregados por el Estado extendiéndose dicha responsabilidad en particular a todos los trabajadores que custodian y elaboran con estos bienes.

El contador tiene que velar porque se implanten y cumplan todas las medidas de control establecidas y alertar a todos los integrantes del colectivo laboral sobre lo que significa no cumplir con lo que está regulado, pero como se planteó anteriormente, no es el único responsable de que se asegure el control de los recursos.

9.2 ALCANCES DE LA PROPUESTA

El presente proyecto esta principalmente dirigido al área de recursos humanos con el correspondiente manual de funciones y al área de contabilidad con las propuestas de formularios con los cuales contar con un mejor tratamiento de la información.

Afectando a las áreas de la empresa siguientes:

- Departamento de Recepción.
- Departamento de Telefonía.
- Departamento de "A & B" Alimentos y Bebidas (restaurante, confitería, cocina y bar).
- Departamento de Limpieza.
- Departamento de Mantenimiento.
- Departamento de Ventas.
- Departamento de Contabilidad.
- Departamento de Cobranzas.
- Gerencia General.

CAPITULO X

PLANTEAMIENTO Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA

En base a los datos recolectados de las diferentes áreas, se divide el planteamiento en dos secciones; una de ellas es la de elaboración de un Manual de funciones Sencillo, practico y sobre todo que abarque a todas las áreas en sus actividades principales.

La segunda sección enfocada al tratamiento de la información contable, determinando el tipo de trabajo que es necesaria para una adecuada recolección de la información.

10.1 MANUAL DE FUNCIONES:

"Un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa". **A. Reyes Ponce.**

"Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo". **Continolo G.**

"Es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa". **Terry G. R.**

Un manual de funciones es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando la responsabilidad y participación. Contienen a veces información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa. En el se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoria, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

10.1.1 Utilidad:

Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.

Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos y funciones de un

sistema.

Interviene en la consulta de todo el personal. Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc. Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.

Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria. Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.

Facilita las labores de auditoria, evaluación del control interno y su evaluación.

Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades. Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

10.1.2 Fuentes de Información:

Referencia de las instituciones, áreas de trabajo, documentos, personas y mecanismos de información de donde se pueden obtener datos para la investigación. Entre las más representativas se pueden mencionar:

*** Instituciones:**

- Organizaciones que trabajan coordinadamente o forman parte del mismo grupo o sector de la que es objeto de estudio.
- Organizaciones líderes en el mismo campo de trabajo.
- Organizaciones normativas que dictan lineamientos de carácter obligatorio.
- Organizaciones que prestan servicios o suministran insumos necesarios para el funcionamiento de la organización que se estudia.

*** Archivos de la organización:**

- General.
- De las áreas de estudio.

*** Directivos y empleados:**

- Personal del nivel directivo que maneja información valiosa, ya que conocen si el conjunto de archivos responde a la realidad.
- Personal operativo cuyas opiniones y comentarios son de gran ayuda, puesto que ellos tienen a su cargo las actividades rutinarias, por lo que pueden detectar limitaciones o divergencias en relación con otros puntos de vista o contenido de documentos.

*** Áreas de trabajo:**

- Niveles de la organización que reflejan las condiciones reales de funcionamiento, medios y personal.

* *Clientes y/ o usuarios: Receptores de los productos y/ o servicios que genera la organización.*

* *Mecanismos de información: Recursos informáticos que permiten el acceso a información interna o externa a la organización que sirven como soporte al estudio.*

10.1.3 Preparación del Proyecto:

Recabados los elementos preliminares para llevar a cabo el manual, se debe preparar el documento de partida para concretarlo, el cual debe quedar integrado por:

**Propuesta técnica, (que debe de incluir):*

- *Antecedentes: recuento de todos los manuales o esfuerzos análogos preparados con anterioridad.*
- *Naturaleza: tipo de manual que se pretende realizar.*
- *Justificación: demostración de la necesidad de efectuarlo en función de las ventajas que ello reportará a la organización.*
- *Objetivos: logros que se pretenden alcanzar.*
- *Acciones: iniciativas o actividades necesarias para su consecución.*
- *Resultados: beneficios que se esperan obtener en cuanto a mejorar el funcionamiento de la organización, sus productos y/ o servicios, clima organizacional y relaciones con el entorno.*
- *Alcance: área de aplicación que cubre el estudio en términos de ubicación en la estructura orgánica y/ o territorial.*
- *Recursos: requerimientos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para desarrollarlo.*
- *Costo: estimación global y específica de recursos financieros que demanda su ejecución.*
- *Estrategia: ruta fundamental necesaria para orientar los recursos de acción y asignación de recursos.*
- *Información complementaria: material e investigaciones que pueden servir como elementos de apoyo.*

10.1.4 Programa De Trabajo.

- *Identificación: nombre del manual.
"Manual de Funciones del Sucre Palace Hotel"*
- *Responsable(s): unidad o grupo que tendrá a su cargo la implantación del manual.
Cr. Gral. Víctor Hugo Vargas Montecinos.*

- *Área(s): universo bajo estudio.*
Áreas de trabajo de la Empresa Sucre Palace Hotel.
- *Actividades: pasos específicos que tienen que darse para captar la información.*
Observación de las actividades realizadas y las que se deberían realizar o no se realizan dentro de la empresa.
- *Calendario: fechas asignadas para el inicio y terminación de cada fase.*
Un Mes en la observación y análisis de cada puesto de trabajo.
- *Formato: presentación y resguardo del programa de trabajo.*
Elaborado de forma entendible, sencilla y accesible a todo el personal del hotel.
- *Reportes de avance: seguimiento de las acciones.*
Borradores y manuales preliminares de cada área.
- *Periodicidad: espacio de tiempo dispuesto para informar avances.*
Semanalmente.

10.1.5 Presentación del proyecto a las autoridades competentes.

a) PARTICIPANTES

Para depurar el contenido del proyecto, afinar sus parámetros y determinar su viabilidad operativa, es recomendable presentarlo a:

- *Áreas que intervendrá directamente en su aplicación, por lo cual tienen la obligación de conocer el proyecto en forma detallada.*
Sección de Recepción, Alimentos y Bebidas, Limpieza y Administración.
- *Áreas afectadas por la implantación del proyecto, ya que tendrán que cambiar o adecuarse.*
Sección de Recepción, Alimentos y Bebidas, Limpieza y Administración.
- *Área responsable del manejo de los recursos económicos, para cuantificar el costo del proyecto en forma más específica.*
Administración (Gerencia General, Operativa y de Ventas).

b) RESPONSABLE DE SU AUTORIZACIÓN

Asimismo, el proyecto debe presentarse al titular de la organización o de la unidad administrativa responsable de su ejecución, para su aprobación, en nuestro caso deberá ser revisado por Gerencia General.

Una vez autorizado, el responsable debe hacer del conocimiento de todos los niveles jerárquicos la intención que tiene la organización de elaborar el manual, resaltando los beneficios que de este esfuerzo se obtendrán, a fin de que todos brinden su apoyo durante el desarrollo del trabajo. Sin este requisito, la labor de integración del manual se vería seriamente dificultada.

c) CAPTACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Como primer paso de esta etapa se debe obtener una lista del personal que va a participar en el levantamiento de la misma, considerando la magnitud y especificaciones del trabajo.

Capacitación del personal

Una vez integrado el grupo de trabajo, se debe capacitarlo, no sólo en lo que respecta al manejo de medios de investigación que se utilizarán para el levantamiento de la información, sino también en todo el proceso que se seguirá para preparar el manual.

Por ello, se debe dar a conocer a los participantes el objetivo que se persigue, así como los métodos de trabajo adoptados, calendarización de actividades, documentos que se emplearán.(cuestionarios, formatos, etcétera), responsables del proyecto, unidades administrativas involucradas, inventario de información a captar y distribución del trabajo a cada persona.

Cuando el grupo de trabajo sea numeroso, puede resultar conveniente formar subgrupos, coordinados cada uno por un responsable, quien debe encargarse de revisar y homogeneizar la información. Es recomendable efectuar un estudio en un área piloto, para luego comparar y evaluar los resultados obtenidos.

Levantamiento de la información

Los esfuerzos de recopilación deben enfocarse en el registro de hechos que permitan conocer y analizar información específica y verdaderamente útil para el manual, pues de lo contrario se puede incurrir en interpretaciones erróneas, lo cual genera retraso y desperdicio de recursos. Asimismo, debe aplicarse un criterio de discriminación, basado en el objetivo del estudio, y proceder continuamente a su revisión y evaluación para mantener una línea de acción uniforme.

Esta actividad exige mantener una relación constante con las fuentes internas emisoras de la información, así como con las áreas u organizaciones con otra ubicación física.

Producto del estudio realizado a las áreas integrantes de la unidad económica estudiada concluimos las investigaciones en un Manual de funciones que se considera adecuado para el tipo de empresa como es el SUCRE PALACE HOTEL.

Utilizando los siguientes parámetros:

- Objetivos
- Estructura orgánica Normas y políticas administrativas
- Funciones
- Procedimientos
- Instrumentos jurídico-administrativos

- Equipo
- Condiciones de trabajo
- Ambiente laboral

En esta etapa se debe realizar un estudio o examen crítico de cada uno de los elementos de información o grupos de datos que se integraron con el propósito de conocer su naturaleza, características y comportamiento, sin perder de vista su relación, interdependencia o interacción interna y con el ambiente, para obtener un diagnostico que refleje la realidad operativa.

Esta mecánica de estudio puede seguir la siguiente secuencia:

- Conocer
- Describir
- Descomponer
- Examinar críticamente
- Ordenar cada elemento
- Definir las relaciones
- Identificar y explicar su comportamiento

Un enfoque muy eficaz en el momento del análisis de los datos consiste en adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistemática seis cuestionarios fundamentales:

- ¿Qué trabajo se hace?
- ¿Para qué se hace?
- ¿Quién lo hace?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Con qué se hace?
- ¿Cuándo se hace?

Después de obtener respuestas claras y precisas para cada una de las preguntas anteriores, las mismas deben someterse, a su vez, a un nuevo interrogatorio planteando la pregunta ¿por qué?. Las nuevas respuestas que se obtengan darán la pauta para formular el manual y las medidas de mejoramiento administrativo.

El Sucre Palace Hotel al realizar la transición de sociedad sin fines de lucro a otra de carácter privado sufrió una renovación en cuanto al personal se refiere; producto de ello se obviaron muchos aspectos en

cuanto a requisitos para una contratación adecuada del personal; así mismo el uso de un manual de funciones se vio totalmente eliminado basándose principalmente el desarrollo de las actividades de las áreas en base a la experiencia y en forma empírica, en muchos casos.

No se puede decir que este hecho colabore en cierta manera a la situación de ineficacia que se produce en ocasiones dentro de las actividades del hotel, pero si tiene incidencia ya que afecta al prestigio del hotel.

Los cuestionario realizados a los clientes muestran que ellos esperan un servicio eficiente e impecable para su entera satisfacción; en muchos casos se ve que no han quedado del todo conformes con el servicio; sea este por rapidez con el que es atendido o por la imagen de los ambientes.

(Ver Proyecto Adjunto)

I INTRODUCCION

1. OBJETIVOS

El presente manual tiene por objetivos:

- 1.1 Proporcionar información detallada acerca de “lo que debe hacerse” en cada puesto de trabajo.
- 1.2 Proporcionar los datos necesarios para la valoración relativa de los cargos.
- 1.3 Determinar el marco y los factores pertinentes para medir la eficiencia del personal.
- 1.4 Determinar los requisitos necesarios para llenar los distintos puestos.
- 1.5 Facilitar la promoción y transferencia del personal.

2. ACLARACION

Estudios recientes acostumbran a dividir el conjunto de tareas que corresponden a un cargo, en dos subconjuntos:

El contenido prescrito y El contenido discrecional.

El contenido prescrito esta conformado por aquellos elementos del trabajo que no pueden modificar quienes ocupan el cargo.

El contenido discrecional del trabajo esta formado por todos los elementos en los cuales la elección del modo de ejecución de una tarea queda a criterio de la persona que la realiza.

Los partidarios de la administración por objetivos, así como otros corrientes, reducen los componentes prescritos a un pequeño numero de restricciones:

El resultado esperado y los limites fijados a los medios con los cuales puede cumplirse la tarea.

Creemos que el presente manual será de suma utilidad para el SUCRE PALACE HOTEL en esta etapa de mayor posicionamiento en el mercado, hasta que, logrado el grado de funcionamiento normal, El hotel puede evolucionar gradualmente hacia la dirección por objetivos.

Sin embargo, al proceder a la lectura del listado de funciones y tareas, no debemos olvidar que:

El carácter mismo de la tarea y las rutinas que rigen el modo de ejecución no determinan automáticamente el mejor modo de desempeño del empleado.

Recién cuando un empleado pasa de un cargo a otro, asumiendo nuevas responsabilidades, adquiere conciencia del juicio y discreción que el nuevo cargo exige.

3. FORMULARIO

El Formulario de la Hoja del Manual contiene las siguientes secciones:

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre que identifica el cargo y lo distingue de cualquier otro perteneciente a la misma institución.

II. UBICACIÓN DEL CARGO

Ubicación del cargo en la unidad orgánica a la que pertenece.

III. NATURALEZA DEL CARGO (OBJETIVO)

Para dar a conocer en forma resumida el tipo de trabajo que caracteriza la clase de cargo.

IV. FUNCIONES PRINCIPALES

Lista de las funciones específicas que debe cumplir el titular del cargo.

V. RESPONSABILIDADES

Todo empleado del hotel es indispensable que reúna experiencia para cumplir con los deberes y responsabilidades del cargo asignado.

VI. REQUISITOS NECESARIOS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO

Corresponde especificar los estudios, experiencia y otras condiciones mínimas que requiere una persona para el eficiente desempeño de sus funciones.

II INDICE ALFABETICO

CARGO

-	Albañil.	
-	Auxiliar de Almacén.	
-	Auxiliar de Camarero	
-	Auxiliar de Contabilidad	
-	Ayudante de Cocina.	
-	Barman	
-	Barrista de Restaurante	
-	Cafetero de Restaurante	
-	Camarero.	
-	Cajero.	
-	Carpintero.	
-	Cheff.	
-	Cobrador.	
-	Comprador.	
-	Contador.	
-	Contador General.	
-	Electricista.	
-	Encargado de Aseo y Limpieza.	
-	Encargado de Computación y Sistemas.	37
-	Encargado de Lencería.	
-	Encargado de Mantenimiento.	
-	Encargado de Restaurante	
-	Fiambreiro.	
-	Fichero.	
-	Garzon.	
-	Gerente General.	
-	Gobernante.	

-	Habilitada.	
-	Jefe de Almacén.	
-	Jefe de Personal y de Servicios.	55
-	Kardixa.	
-	Lavaplatos.	
-	Maitre.	
-	Mensajero.	
-	Plomero.	
-	Portero (1).	
-	Portero (2).	
-	Recepcionista.	
-	Secretaria.	
-	Sub gerente –Auditor Interno.	
-	Telefonista.	
	Proyecto de Estructura Orgánica.	76

III GLOSARIO DE TERMINOS TECNICOS

CARGO: Grupo de puestos con iguales o similares tareas.

CARGOS,

Clases de: Es un concepto propio de la valuación de cargos. Consiste en la agrupación conveniente de cargos que tienen aproximadamente el mismo grado de dificultad y a los que corresponde, en consecuencia, el mismo sueldo o la misma gama de sueldos. Los cargos que integran cada clase pueden ser de diferente naturaleza, lo único que deben tener en común es que puedan ser considerados del mismo valor.

CARGOS,

Descripción: Es el registro sistemático de la información relativa a un cargo.

POSICION: Grupo De tareas asignadas a un individuo. Se puede utilizar como sinónimo del termino “Puesto”. En una institución hay tantas posiciones como ítems en el presupuesto de sueldos y jornales.

TAREA: Operaciones atribuidas a una determinada posición.

VALUACION

DE CARGOS: Proceso sistemático de determinación del valor de un cargo.

IV RECOMENDACIONES

La dinámica administrativa obliga a una permanente revisión de los cargos clasificados a fin de que puedan detectar las variaciones de los deberes y responsabilidades que se producen como consecuencia de reorganizaciones, cambios de objetivo o de la política de acción de las autoridades correspondientes.

Sucre Palace Hotel

DESCRIPCION DE CARGOS Y FUNCIONES

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

ALBAÑIL

II. UBICACIÓN DEL CARGO

MANTENIMIENTO

III. NATURALEZA DEL CARGO (OBJETIVO)

Previo los informes respectivos mejorar los deterioros que se presentaren en diferentes áreas o habitaciones del servicio hotelero.

IV. FUNCIONES PRINCIPALES

- Realizar trabajos de albañilería en general, incluyendo el pintado y arreglo de algunas obras necesarias en el hotel: pedidos que presenta el gobernante, Jefe de Personal, Jefe de Mantenimiento u otros jefes.
- Solicitar con anticipación los diferentes materiales de construcción.

V. RESPONSABILIDADES

Es responsable de la buena ejecución de los trabajos y obras a ejecutarse.

VI. REQUISITOS NECESARIOS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO

Tener experiencia en Albañilería y trabajos en pintura en general.

Sucre Palace Hotel

DESCRIPCION DE CARGOS Y FUNCIONES

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

AUXILIAR DE ALMACEN

II. UBICACIÓN DEL CARGO

SECRETARIA DE LA SECCION ALMACENES

III. NATURALEZA DEL CARGO (OBJETIVO)

Análisis y verificación de los suministros de cocina y bar en igual forma que todos los materiales y equipo de cocina que se registran en el Kardex.

IV. FUNCIONES PRINCIPALES

- Registrar los pedidos por orden de llegada y codificar los mismos controlando algunos su peso y cantidad.
- Redactar la solicitud de compra de los materiales y suministros de cocina y bar.
- Registrar en Kardex las entradas y salidas de materiales y suministros de cocina y bar.
- Copiar en limpio los informes mensuales sobre los ingresos, egresos las existencias de material del almacén y suministros.
- Copiar en limpio el inventario anual de materiales y suministros.
- Copiar y archivar las cartas de la oficina.
- Archivos la documentación que se elabora y/o llega a la oficina.

V. RESPONSABILIDADES

Es responsable de los activos a su cargo y del trabajo que realiza como auxiliar de almacenes.

VI. REQUISITOS NECESARIOS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO

Ser bachiller en Humanidades.

Tener experiencia como Kardixa y Almacenes.

Sucre Palace Hotel

DESCRIPCION DE CARGOS Y FUNCIONES

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

AUXILIAR DE CAMARERO

II. UBICACIÓN DEL CARGO

GOBERNANTE DE PISO

III. NATURALEZA DEL CARGO (OBJETIVO)

Velar por la dotación de implementos de lencería, suministros en las diferentes habitaciones del hotel.

IV. FUNCIONES PRINCIPALES

- Reemplazar a los camareros realizando la limpieza y aseo total de las habitaciones ocupadas en el piso que les asignen cuando los mismos se encuentren en su día libre.
- Revisar y verificar que no falte nada en las habitaciones como ser:
 - Toallas.
 - Jaboncillos.
 - Papel Higiénico.
 - Y Otros.

Asimismo, preocuparse del tendido de camas, renovar sabanas y cubrecamas.

V. RESPONSABILIDADES

Es responsable de cualquier perdida de objetos, enseres que podrían estar extrañados durante el periodo de suplencias a los camareros.

VI. REQUISITOS NECESARIOS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO

Tener conocimiento del trabajo de camarero.

Tener certificados de la Escuela Hotelera o cursos especializados.

Experiencia laboral.

Sucre Palace Hotel

DESCRIPCION DE CARGOS Y FUNCIONES

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

AUXILIAR DE CONTABILIDAD

II. UBICACIÓN DEL CARGO

CONTABILIDAD GENERAL

III. NATURALEZA DEL CARGO (OBJETIVO)

Análisis contable, verificación de documentos, elaboración de diferentes Estados Contables previos.

IV. FUNCIONES PRINCIPALES

- Registrar los ingresos y egresos en los respectivos libros diarios.
- Registrar las retenciones que se efectúan sobre haberes.
- Solicitar al Banco los extractos bancarios de cuentas corrientes.
- Registrar resumen mensual en el libro mayor general.
- Archivar los comprobantes de acuerdo a su codificación.
- Recibir facturas codificadas de la sección caja y restaurante para elaboración de los correspondientes comprobantes de egreso.
- Comparar la codificación con el objeto del gasto.
- Controlar las sumas de las facturas (Ingresos y egresos), impuestos y patentes y otras cuentas por pagar, en igual forma que las cuentas por cobrar.
- Clasificar las cuentas de en conserjería, productos de explotación, servicios personales y gastos generales.
- Controlar los depósitos bancarios.
- Verificar y contabilizar los detalles de arqueo de caja.
- Verificar los saldos de caja y bancos.
- Controlar y realizar el archivo de toda la documentación contable y otros documentos importantes de la empresa.

V. RESPONSABILIDADES

Es responsable de los activos a su cargo y de toda la documentación financiera contable.

VI. REQUISITOS NECESARIOS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO

Deberá contar mínimamente con título de contador.

Tener experiencia en labores contables.

Tener preparación equivalente al área.

Sucre Palace Hotel

DESCRIPCION DE CARGOS Y FUNCIONES

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

AYUDANTE DE COCINA

II. UBICACIÓN DEL CARGO

COCINA

III. NATURALEZA DEL CARGO (OBJETIVO)

Cooperar al jefe de restaurante o Cheff en ausencia del cocinero titular.

Trabajar coordinadamente con los cocineros.

IV. FUNCIONES PRINCIPALES

- Reemplazar al cocinero, fiambbrero y al lavaplatos cuando estos faltan a sus funciones.
- Colaborar en la preparación de los alimentos de acuerdo al menú o pedidos extras.
- Cooperar en la limpieza general de la cocina.
- Observar y estar pendiente sobre los principales suministros de cocina e informar al jefe de sección.

V. RESPONSABILIDADES

Es responsable de los suministros a su cargo.

VI. REQUISITOS NECESARIOS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO

Tener amplia experiencia como cocinero.

Sucre Palace Hotel

DESCRIPCION DE CARGOS Y FUNCIONES

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

BARMAN

II. UBICACIÓN DEL CARGO

RESTAURANTE

III. NATURALEZA DEL CARGO (OBJETIVO)

Efectuar preparados de los diferentes pedidos con los ingredientes que especifiquen las bebidas, puede atender pedidos de platos especiales.

IV. FUNCIONES PRINCIPALES

- Preparar diferentes bebidas según pedido de los huéspedes o clientes.
- Solicitar ingredientes y suministros para la preparación de bebidas.
- Atender a los clientes en las mesas y a los pasajeros en sus habitaciones de acuerdo a sus pedidos, incluyendo comidas.
- Atender solícitamente a los consumidores en el servicio de bar.

V. RESPONSABILIDADES

Es responsable de todos los enseres y suministros a su cargo.

VI. REQUISITOS NECESARIOS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO

Tener certificados o diploma de la escuela Hotelera.
Tener amplia experiencia como barman.
Tener preparación equivalente.

Sucre Palace Hotel

DESCRIPCION DE CARGOS Y FUNCIONES

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

BARRISTA DE RESTAURANT

II. UBICACIÓN DEL CARGO

RESTAURANT

III. NATURALEZA DEL CARGO (OBJETIVO)

Dar servicios eficientes en los preparados de licores a los huéspedes que prefieren ser atendidos en la barra.

IV. FUNCIONES PRINCIPALES

- Atender eficientemente a los clientes en la barra de restaurante de acuerdo a pedido.
- Preparar zumos, jugos y bebidas con licor para clientes de la barra y pasajeros.
- Realizar limpieza de los pisos de su área de trabajo.
- Lavar la vajilla a su cargo.
- Atender los pedidos de comida y bebidas a las habitaciones de los huéspedes de acuerdo a pedidos.
- Llevar la comida para animales de los pasajeros autorizados.

V. RESPONSABILIDADES

Es responsable de todos los enseres y suministros a su cargo.

VI. REQUISITOS NECESARIOS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO

Tener certificados de cursos de hotelería y en su ramo.

Sucre Palace Hotel

DESCRIPCION DE CARGOS Y FUNCIONES

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

CAFETERO DE RESTAURANT

II. UBICACIÓN DEL CARGO

RESTAURANT

III. NATURALEZA DEL CARGO (OBJETIVO)

Atención eficiente y oportuna a los requerimientos de los huéspedes.

IV. FUNCIONES PRINCIPALES

- Lavar vajilla de restaurante.
- Servir té, café, mate, etc.; de acuerdo al pedido del cliente.
- Preparar diferentes menús para los clientes y pasajeros.
- Ordenar y mantener limpia la cafetería.
- Ser solícito y mostrar buena educación en lo concerniente a los huéspedes y/o clientes.

V. RESPONSABILIDADES

Es responsable de todos los activos y enseres a su cargo y de los artículos de servicio.

VI. REQUISITOS NECESARIOS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO

Tener amplia experiencia en el servicio.

Sucre Palace Hotel

DESCRIPCION DE CARGOS Y FUNCIONES

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

CAMARERO

II. UBICACIÓN DEL CARGO

GOBERNANTE DE PISO

III. NATURALEZA DEL CARGO (OBJETIVO)

Cumplir con actividades de la gobernancia exigiendo materiales y suministros para el servicio técnico.

IV. FUNCIONES PRINCIPALES

Realizar aseo y limpieza total de habitaciones ocupadas en el piso que le asignaron; efectuando las siguientes tareas:

- Tender camas.
- Lavar los baños.
- Desempolvar los muebles.
- Cambiar toallas, cubrecamas, papel higiénico, jaboncillo, etc.
- Procurar que no falte nada a los huéspedes.
- Informar al gobernante y dar parte de algunas irregularidades que podrían observarse.

V. RESPONSABILIDADES

Es responsable de todos los activos a su cargo y de los artículos de lencería; asimismo de todos los enseres.

VI. REQUISITOS NECESARIOS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO

Tener cursos especializados y de su cargo.

Tener experiencia en la administración, distribución de los diferentes suministros.

Tener preparación equivalente.

Sucre Palace Hotel

DESCRIPCION DE CARGOS Y FUNCIONES

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

CAJERO

II. UBICACIÓN DEL CARGO

CAJA

III. NATURALEZA DEL CARGO (OBJETIVO)

Análisis, verificación cuantitativa de los diferentes centros de consumo para traducirlos en factura y efectuar su cobranza.

IV. FUNCIONES PRINCIPALES

- Efectuar registros de ingreso y salida de huéspedes en el libro de habitación.
- Recibir y recontar dinero de los huéspedes que pagan.
- Efectuar el correspondiente arqueo de caja y entregar todos los ingresos al Cajero General con sus respectivos comprobantes previa revisión del desglose de planillas.
- Realizar el control de saldos de cuentas de los huéspedes.
- Revisar el movimiento de pasajeros de la planilla y conciliar con los resultados del libro de habitaciones.
- Desglosar la facturación y posteriormente efectuar la liquidación de facturas por cobrar de acuerdo a entregas del cobrador.
- Poner al día el libro de saldos.
- Cerrar el diario con el movimiento de caja.

V. RESPONSABILIDADES

Es responsable de los ingresos directos de las cobranzas en moneda nacional y extranjera, en cheques y del pago o egreso de dinero.

Es responsables de los activos a su cargo.

VI. REQUISITOS NECESARIOS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO

Ser diplomado o titulado como cajero o contador.

Tener amplia experiencia en labores de caja.

Tener preparación equivalente.

Sucre Palace Hotel

DESCRIPCION DE CARGOS Y FUNCIONES

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

CARPINTERO

II. UBICACIÓN DEL CARGO

MANTENIMIENTO

III. NATURALEZA DEL CARGO (OBJETIVO)

Previo los informes respectivos de cada sección, reparar los deterioros que se presenten en las diferentes áreas y habitaciones del servicio hotelero.

IV. FUNCIONES PRINCIPALES

- Reparar los muebles y enseres del hotel.
- Barnizar los muebles y enseres del hotel.
- Colocar vidrios a las ventanas.
- Colocar Picaportes y aldabas.
- Enmarcar cuadros y colocarlos en sus respectivos lugares.
- Hacer cajas para interruptores.
- Hacer mantenimiento preventivo a los muebles del hotel.
- Cuidar de las herramientas bajo su cargo.
- Proveer sus necesidades de materiales y herramientas, previa requisición.
- Informar al jefe de departamento sobre las tareas encomendadas.
- Informar de los muebles destrozados que quedan fuera de uso.

V. RESPONSABILIDADES

Es responsable de la buena ejecución de los trabajos y obras a realizarse.

VI. REQUISITOS NECESARIOS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO

Tener experiencia en labores de carpintería.

Sucre Palace Hotel

DESCRIPCION DE CARGOS Y FUNCIONES

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

CHEFF

II. UBICACIÓN DEL CARGO

Jefatura Personal de servicios.

III. NATURALEZA DEL CARGO (OBJETIVO)

Preparar y supervisar los diferentes menús de servicio ordinario y extraordinario.

IV. FUNCIONES PRINCIPALES

- Supervisar las actividades del personal a su cargo (fiambrero, 2do. Cocinero, ayudante de cocina, lavaplatos.) para dotar de un servicio higiénico, ordenado y eficiente.
- Preparar el menú de platos de servicio ordinario y la carta de acontecimientos especiales como ser promociones, matrimonios, días festivos, etc.
- Atender con prontitud a los huéspedes del hotel y particulares.
- Atender el reservado de mesas y disponer de su buena presentación de las mismas.
- Coordinar con el maitre de Restaurante en las tareas afines.

V. RESPONSABILIDADES

Es responsable de la supervisión del personal a su cargo y en cooperación con el maitre de restaurante.

VI. REQUISITOS NECESARIOS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO

Ser bachiller en humanidades.

Tener diploma de la escuela hotelera o certificados que avalen su experiencia y trayectoria.

Tener preparación equivalente.

Sucre Palace Hotel

DESCRIPCION DE CARGOS Y FUNCIONES

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

COBRADOR.

II. UBICACIÓN DEL CARGO

RECEPCION Y ADMINISTRACION

III. NATURALEZA DEL CARGO (OBJETIVO)

Efectuar cobranzas de los clientes y otros en cheque y en efectivo para ser depositados en caja en el mismo día de la actividad.

IV. FUNCIONES PRINCIPALES

- Recibir arqueos, registrar el dinero en Bs. (moneda boliviana), \$us. (dólares americanos); Traveller Checks (cheques viajeros).
- Preparar papeletas de depósito en efectivo y cheque, luego depositarlos en el banco, o en su defecto depositarlos en caja de seguridad.
- Efectuar las cobranzas en consulta permanente a contabilidad, luego verificar su movimiento en registros.
- Realizar la preparación de las liquidaciones, llevar kardex de los deudores y otros registros para control de los mismos.
- Verificar saldos con el arqueo y libro de Control, cada vez que se efectúa un depósito.
- Recibir con carácter de custodia registrando los objetos de valor que depositan los huéspedes y devolver los mismos cada vez que el huésped lo requiera, mientras permanezca en el hotel.

V. RESPONSABILIDADES

Es responsable de las facturas por cobrar y de los dineros recibidos; además de su registro correspondiente.

VI. REQUISITOS NECESARIOS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO

Ser bachiller en humanidades.

Tener experiencia en cobranzas.

Tener preparación equivalente.

Sucre Palace Hotel

DESCRIPCION DE CARGOS Y FUNCIONES

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

COMPRADOR

II. UBICACIÓN DEL CARGO

JEFE DE SECCION COMPRAS

III. NATURALEZA DEL CARGO (OBJETIVO)

Evaluar cotizaciones de diferentes materiales antes de efectuar compras en igual forma de los suministros para restaurante y otros.

IV. FUNCIONES PRINCIPALES

- Pedir y analizar cotizaciones de materiales, suministros y servicios que requiera el hotel y seleccionar la mejor cotización de los mismos.
- Presupuestar las necesidades de materiales y suministros a corto y mediano plazo.
- Verificar calidad y precio de las mercaderías adquiridas por el hotel.
- Realizar tramites legales para la adquisición de materiales y equipos, cuando el caso lo requiera.
- Presentar cuadros comparativos al Jefe del Departamento de Compras y almacenes para su correspondiente aprobación o rechazo.
- Preparar informes mensuales y anuales de las compras y entregas de almacén.
- Comprar suministros para restaurante y cafetería diariamente.
- Realizar control y ordenamiento correspondiente a botellaje de diferentes bebidas, garrafas, otros; para facilitar las compras requeridas.
- Pedir notas de remisión de las adquisiciones que ingresan al hotel a fin de facilitar en Control y Registros en Kardex.

V. RESPONSABILIDADES

Es responsable de los cuadros comparativos de precios, de informes y activos a su cargo.

VI. REQUISITOS NECESARIOS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO

Tener conocimientos de contabilidad.

Tener experiencia en compras.

Tener preparación equivalente.

Sucre Palace Hotel

DESCRIPCION DE CARGOS Y FUNCIONES

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

CONTADOR

II. UBICACIÓN DEL CARGO

CONTABILIDAD GENERAL

III. NATURALEZA DEL CARGO (OBJETIVO)

Supervisar, controlar, gestionar y contabilizar el movimiento económico financiero del hotel.

Efectuar registros contables, Estados Financieros.

Resolver problemas Administrativo - Contables.

Elaborar Balances.

IV. FUNCIONES PRINCIPALES

- Revisar facturas de acreedores.
- Elaborar comprobantes para los respectivos pagos por adquisiciones efectuadas.
- Girar cheques por los correspondientes pagos, por diferentes conceptos.
- Verificar finiquitos.
- Verificar la cuantificación de la planilla de haberes.
- Elaborar planillas del personal administrativo.
- Verificar facturas y resúmenes de acreedores.
- Verificar formularios para el pago e los respectivos aportes.
- Elaborar formularios para el pagos de los diversos impuestos aplicables al hotel, además de las retenciones.
- Registrar el Libro de Compras y Ventas IVA.
- Registrar el libro de Bancos y controlar saldos bancarios.
- Preparar mensualmente Conciliaciones Bancarias.
- Preparar detalles de proveedores.

- Verificar detalles de arqueo de caja, previos a deposito diariamente.
- Preparación de recibos por situaciones varias.
- Pago y seguimiento de movimiento por servicios básicos y otros.
- Preparar oficios y Estados Contables.
- Preparar comprobantes de diario, pases al mayor, balances.
- Registrar en Kardex las cuentas por cobrar.
- Revisar los estados de Productos de Explotación, Conserjería, Servicios Personales, Gastos Generales, Consumo Almacenes e Inventarios.

V. RESPONSABILIDADES

Es responsable de atender la contabilidad realizando y supervisando actividades contables.

VI. REQUISITOS NECESARIOS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO

Contador General con Titulo en Provisión Nacional.

Tener experiencia mínima de tres años en la rama de la hotelería.

Tener preparación equivalente.

Sucre Palace Hotel

DESCRIPCION DE CARGOS Y FUNCIONES

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

CONTADOR GENERAL

II. UBICACIÓN DEL CARGO

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

III. NATURALEZA DEL CARGO (OBJETIVO)

Supervisar, controlar, gestionar y contabilizar el movimiento económico financiero del hotel.

Efectuar Registros contables, Estados Financieros.

Resolver problemas administrativo –Contables.

Elaborar Balances Trimestral y Anual.

IV. FUNCIONES PRINCIPALES

- Controlar y contabilizar el movimiento económico del Sucre Palace Hotel.
- Supervisar y gestionar los tramites de gastos generales y servicios.
- Someter a consideración de Gerencia General el presupuesto mensual y anual.
- Llevar el Archivo de los documentos contables.
- Atender la contabilidad general, el control de los libros de caja, de producción, de cuentas por cobrar, de cuentas en custodia, Kardex, etc.
- Controlar los ingresos provenientes de Alojamiento, Restaurante, Bodega, Bar, Cafetería; Conserjería, conferencia, lavandería, planchado y otros ingresos.
- Controlar los egresos con el propósito de justificar el gasto por servicios personales, gastos generales y administrativos.
- Controlar las obligaciones por pagar sobre impuestos, consumos de almacén y/o cuentas por pagar.
- Controlar y efectuar conciliaciones bancarias.
- Efectuar registros contables.

- Resolver problemas en asuntos administrativos y contables que se presentaren.
- Elaborar planillas de pago y efectuar el pago a empleados.
- Elaborar calendarios de cobros y pagos para los huéspedes que se alojen y Obligaciones contraídas respectivamente.
- Tomar provisiones para disponer refacciones en el hotel, adquisición de ropaje, material de escritorio, utillaje, materiales suministros de cocina, muebles y enseres para cubrir las necesidades prioritarias.
- Presentar balances trimestrales del movimiento económico.
- Realizar resúmenes mensuales de todas y cada una de las diferentes cuentas que se registran en los libros de contabilidad.
- Revisar que todas las papeletas estén en orden correlativo y revisar las operaciones efectuadas en ellas.
- Solicitar constantemente al banco los saldos actuales y las papeletas de abono a favor del hotel.
- Revisar y codificar los comprobantes de ingresos y egresos.

V. RESPONSABILIDADES

Es responsable de atender la contabilidad realizando y supervisando actividades contables.

VI. REQUISITOS NECESARIOS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO

Licenciatura en Auditoria, contaduría Publica, Administración de Empresas o Economía.

Contador General con título en provisión nacional.

Tener experiencia mínima de tres años en la especialidad de administración hotelera.

Tener preparación equivalente.

Sucre Palace Hotel

DESCRIPCION DE CARGOS Y FUNCIONES

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

ELECTRICISTA

II. UBICACIÓN DEL CARGO

DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO

III. NATURALEZA DEL CARGO (OBJETIVO)

Inspeccionar el sistema de instalación eléctrica.

Verificar daños y arreglar todos los artefactos eléctricos.

IV. FUNCIONES PRINCIPALES

- Cambiar luminarias, focos, resistencias en los puntos que sean necesarios.
- Arreglar todos los artefactos eléctricos que estuvieran en mal estado.
- Verificar constantemente las instalaciones y artefactos eléctricos del hotel.
- Cambiar palancas del transformador.
- Reparar fusibles, enchufes, interruptores, etc.
- Llevar equipos eléctricos en mal estado a talleres particulares autorizados por la Gerencia del hotel.
- Tensar cables eléctricos aflojados.
- Hacer empalmes eléctricos.
- Revisar artefactos electrodomésticos del servicio hotelero.
- Instalar reflectores, focos, luminarias, timbres, intercomunicadores y bebederos de agua, extractores de aire acondicionados, maquinas de carpintería, televisores a las habitaciones de huéspedes que soliciten.
- Informar al jefe de Servicios Generales o Mantenimiento de todos los trabajos efectuados y de aquellos que no se puedan realizar.
- Negociar fechas de entrega y precios por reparaciones efectuadas.
- Recoger los equipos eléctricos reparados para instalarlos en el hotel.

- Controlar el tanque de agua fría y caliente.
- Prender, apagar las estufas de la central a una hora determinada y de acuerdo a la temperatura.

V. RESPONSABILIDADES

Es responsable de las herramientas a su cargo e informar al jefe de servicios de todos los trabajos efectuados.

VI. REQUISITOS NECESARIOS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO

Ser especialista en materia de electricidad.

Tener experiencia en el cargo.

Tener preparación equivalente.

Sucre Palace Hotel

DESCRIPCION DE CARGOS Y FUNCIONES

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

ENCARGADO DE ASEO Y LIMPIEZA

II. UBICACIÓN DEL CARGO

GOBERNANTE DE PISOS

III. NATURALEZA DEL CARGO (OBJETIVO)

Mantener aseados y limpios las habitaciones y diferentes reparticiones del hotel.

IV. FUNCIONES PRINCIPALES

- Efectuar limpieza de las diferentes reparticiones del hotel, empezando por el ingreso de la puerta principal, luego por los pasillos de todos los pisos incluyendo las gradas, utilizando los materiales correspondientes.
- Informar sobre roturas de algunos muebles o enseres; o sobre algunas novedades que podrían acontecer.

V. RESPONSABILIDADES

Es responsable de los activos a su cargo y de informar sobre sus actividades al Gobernante de Piso.

VI. REQUISITOS NECESARIOS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO

Tener estudios de ciclo medio.

Tener conocimiento de la rama de gobernante.

Tener experiencia en el trabajo.

Sucre Palace Hotel

DESCRIPCION DE CARGOS Y FUNCIONES

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

ENCARGADO DE COMPUTACION Y SISTEMAS

II. UBICACIÓN DEL CARGO

AREAS CORRESPONDIENTES

III. NATURALEZA DEL CARGO (OBJETIVO)

Evaluar la información administrativo – contable; programar y computarizar en coordinación con contabilidad general.

Velar por la correcta utilización de los equipos de computación.

IV. FUNCIONES PRINCIPALES

- Programar, evaluar antecedentes de diferentes trabajos ordenados por el departamento de contabilidad.
- Computarizar dichos trabajos coordinando la información remitida, para lograr datos oportunos.
- Velar por la utilización adecuada de las computadoras e impresoras durante las operaciones y usos.
- Asimismo como su mantenimiento y cumplir con las recomendaciones técnicas.
- Velar por el correcto funcionamiento de Hardware y software.
- Registrar los documentos que ingresan o egresan a la oficina de computación y sistemas.

V. RESPONSABILIDADES

Es responsables del mantenimiento de los equipos de computación y otros activos a su cargo.

VI. REQUISITOS NECESARIOS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO

- Tener título de Programación y análisis de Sistemas.
- Ser Técnico en sistemas y programas de computación.
- Tener experiencia en el trabajo.
- Tener preparación equivalente.

Sucre Palace Hotel

DESCRIPCION DE CARGOS Y FUNCIONES

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

ENCARGADO DE LENCERIA

II. UBICACIÓN DEL CARGO

GOBERNANTE DE PISOS

III. NATURALEZA DEL CARGO (OBJETIVO)

Control en la recepción de los artículos de lencería.

Realizar lavado y planchado de los mismos.

IV. FUNCIONES PRINCIPALES

- Recibir ropa y realizar el lavado de la misma, al mismo tiempo atender sastrería y el planchado de ropa de los huéspedes en general.
- Controlar los envíos a lavandería y limpieza registrando en su hoja de control.
- Revisar ropa de cama que este en mal estado y efectuar el arreglo correspondiente.
- Recibir la ropa de trabajo del personal de cocina, restaurante, cafetería, bar, garzones, maitres, mucamos, etc.
- Velar por la buena confección y costura de los artículos de lencería.
- Arreglar y ordenar en estantes todo lo concerniente a lencería para el despacho inmediato en el registro correspondiente.

V. RESPONSABILIDADES

Es responsable de atender con prontitud la recepción y despacho de artículos de lencería.

VI. REQUISITOS NECESARIOS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO

Tener estudio de Ciclo Secundario.

Tener estudios y/o experiencia en la actividad de lencería.

Sucre Palace Hotel

DESCRIPCION DE CARGOS Y FUNCIONES

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

ENCARGADO DE MANTENIMIENTO

II. UBICACIÓN DEL CARGO

JEFATUIRA DE PERSONAL Y SERVICIOS

III. NATURALEZA DEL CARGO (OBJETIVO)

Supervisar actividades del Guardatanque, electricista, plomero, albañil, pintor, etc.

IV. FUNCIONES PRINCIPALES

- Recibir información de algunas oficinas para realizar trabajos de mantenimiento y arreglos en general de las secciones integrantes.
- Controlar la provisión de agua fría o caliente en los tanques, con mas frecuencia en el turno de la noche.
- Realizar arreglos en las diferentes oficinas y pisos según los desperfectos como ser: de inodoros, plomería, lavamanos y duchas.
- Pedir material necesario de almacenes debidamente autorizado con la orden de trabajo.

V. RESPONSABILIDADES

Es responsable de las herramientas a su cargo y de la ejecución de diferentes trabajos.

VI. REQUISITOS NECESARIOS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO

Tener amplia experiencia en mantenimiento o tareas afines (plomería, electricidad, albañilería, etc.)

Sucre Palace Hotel

DESCRIPCION DE CARGOS Y FUNCIONES

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

ENCARGADO DE RESTAURANTE

II. UBICACIÓN DEL CARGO

RESTAURANTE (DEPENDIENTE DEL JEFE DE PERSONAL Y SERVICIOS)

III. NATURALEZA DEL CARGO (OBJETIVO)

Supervisar las actividades de cocina, cafetería, barra, ficheria y garzones.

IV. FUNCIONES PRINCIPALES

- Supervisar el personal a su cargo, coordinar con el fichero y cuidar que estos estén listos para su trabajo.
- Hacer trabajo de garzon ocupándose de los pedidos de los clientes.
- Confeccionar pedidos de suministros e ingresos de materiales.
- Preparar el menú tanto para el personal como para administración.
- Verificar ventas de bebidas, comestibles y otros en base a comandas.
- Supervisar a los mozos o garzones.

V. RESPONSABILIDADES

Es responsable de preparar el menú, verificar ventas y los activos que estén a su cargo.

VI. REQUISITOS NECESARIOS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO

- Tener estudio de ciclo secundario.
- Tener estudios y/o certificados.
- Tener experiencia en el trabajo.

Sucre Palace Hotel

DESCRIPCION DE CARGOS Y FUNCIONES

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

FIAMBRERO

II. UBICACIÓN DEL CARGO

CHEFF DE COCINA

III. NATURALEZA DEL CARGO (OBJETIVO)

Ser especialista en la preparación de diferentes platos y frituras.

IV. FUNCIONES PRINCIPALES

- Preparar platos fríos, entradas, salsas frías y frituras en general.
- Preparar postres, flanes, casatas, etc.
- Preparar ingredientes para la entrada del menú
- Realizar preparados de fiambrería.

V. RESPONSABILIDADES

Es responsable del menaje de cocina a su cargo.

VI. REQUISITOS NECESARIOS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO

Tener estudios de ciclo secundario.
Tener estudios relacionados a cocina.
Tener experiencia en el trabajo.

Sucre Palace Hotel

DESCRIPCION DE CARGOS Y FUNCIONES

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

FICHERO

II. UBICACIÓN DEL CARGO

MAITRE DE RESTAURANT

III. NATURALEZA DEL CARGO (OBJETIVO)

Control de pedidos por los clientes y facturación de los mismos.

IV. FUNCIONES PRINCIPALES

- Facturar el consumo de los clientes de acuerdo a las comandas que entregan los garzones.
- Diferenciar las facturas de: al contado y a crédito.
- Controlar que los vales estén firmados por el cliente.
- Preparar la planilla de ingresos, controlando el numero de habitación coordinando con caja y recepción.
- Entregar la planilla junto con el dinero y vales debidamente arqueados, en el horario establecido.
- Efectuar cobros de los clientes y/o consumidores.
- Desglosar las planillas de restaurante y otros.

V. RESPONSABILIDADES

Es responsable de los activos a su cargo.

VI. REQUISITOS NECESARIOS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO

Tener estudios de ciclo secundario.

Tener experiencia en trabajos de ficheria.

Sucre Palace Hotel

DESCRIPCION DE CARGOS Y FUNCIONES

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

GARZON

II. UBICACIÓN DEL CARGO

MAITRE DE RESTAURANT

III. NATURALEZA DEL CARGO (OBJETIVO)

Atención a los clientes ofreciendo el menú

Recibir ordenes.

IV. FUNCIONES PRINCIPALES

- atender a los clientes, ofrecerles el menú y recibir sus solicitudes para servirles adecuadamente.
- Preparar la comanda correspondiente que se entrega a la cocina, cafetería o al bar, el original y la copia a ficheria.
- Realizar limpieza general de cubiertos y otros ordenar las mesas para la posterior atención a los clientes.
- Cooperar en la atención a los huéspedes y otras personas que alquilan salones del hotel para diferentes acontecimientos.
- Vestir el uniforme impecablemente.
- Ser atentos y educados en todas las actuaciones.

V. RESPONSABILIDADES

Es responsable del preparado, de comandas y ofrecer un adecuado servicio.

VI. REQUISITOS NECESARIOS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO

Tener estudios de secundaria.

Tener experiencia en trabajos como garzon.

Sucre Palace Hotel

DESCRIPCION DE CARGOS Y FUNCIONES

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

GERENTE GENERAL

II. UBICACIÓN DEL CARGO

GERENCIA GENERAL

III. NATURALEZA DEL CARGO (OBJETIVO)

- Administrar eficientemente el servicio hotelero.
- Vigilar, supervisar toda actividad económica –financiera del hotel.

IV. FUNCIONES PRINCIPALES

- Cumplir y hacer cumplir las leyes, decretos, resoluciones, los reglamentos y demás disposiciones legales relativas a materias de su jurisdicción.
- Conocer el régimen legal del personal técnico y administrativo conforme a normas de administración de personal, ley general del trabajo y/o reglamento Interno.
- Vigilar y supervisar el levantamiento y mantenimiento al día del inventario valorado de los bienes del hotel, tramitar su regularización legal cuando fuera necesario llevando un adecuado control patrimonial.
- Programar y dirigir el aprovisionamiento de materiales, equipo de habitaciones, suministros de cocina, bar, restaurante, bodega, etc. de acuerdo a las necesidades de servicio.
- Dirigir y supervisar el inventario de prendas que dejaron los clientes que se fueron adjuntando la documentación pertinente, notificaciones a la policía turística para la toma de decisiones.
- Establecer la supervisión control de su administraciones de los fondos en moneda nacional y extranjera.
- Establecer planificar el control de la administración del hotel.

- Cumplir y hacer cumplir las recomendaciones producto de estudios auditorias e implantar los correctivos necesarios ante las circunstancias.
- Conocer los juicios coactivos emergentes de las cuentas por cobrar y otros que se siguen en los tribunales de justicia ordenados en reuniones de Gerencia General y del directorio de la Fundación e informes de asesoría legal.
- Conocer y resolver los problemas administrativos y contables presentados por los encargados de administrar las diferentes oficinas del hotel.
- Aprobar y autorizar con su firma:
 - Transacciones Financieras.
 - Balances, presupuestos y memorias de la gestión.
 - Contrataciones, nombramientos, promociones y despido del personal.
 - Correspondencia oficial de la empresa.
- Todas aquellas obligaciones inherentes a su cargo.

V. RESPONSABILIDADES

Es responsables por todos los créditos otorgados y firma de cuentas por pagar por parte de los huéspedes de acuerdo a la política de crédito de los activos a su cargo y de la administración del hotel.

VI. REQUISITOS NECESARIOS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO

Ser Licenciado en la carreras de Economía, Administración de Empresas, Auditoria o Contaduría Publica, con titulo en provisión nacional.

Tener experiencia en la administración de hoteles.

Sucre Palace Hotel

DESCRIPCION DE CARGOS Y FUNCIONES

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

GOBERNANTE

II. UBICACIÓN DEL CARGO

GOBERNANTE (DEPENDEN DEL JEFE DE PERSONAL Y DE SERVICIOS)

III. NATURALEZA DEL CARGO (OBJETIVO)

Supervisar actividades de los mucamos o camareros, encargados de lencería, sastrería y de limpieza.

IV. FUNCIONES PRINCIPALES

- Inspeccionar las habitaciones de los huéspedes verificando si se efectuó el aseo y la limpieza.
- Chequear con recepción la salida de los pasajeros y advertir a los camareros la llegada de nuevos huéspedes.
- Supervisar a los camareros en sus actividades, aseo y exigir que sus uniformes estén muy limpios.
- Recibir información de los camareros sobre deterioro de televisores u otros desperfectos ocurridos dentro del hotel a fin de dar solución inmediata.
- Mantener comunicación permanente con recepción sobre habitaciones libres, ocupadas o por desocupar.
- Informar a las autoridades si se están efectuando actos reñidos con la moral o embriaguez cuidando de esta manera de dañar la buena imagen y el prestigio del Hotel.

V. RESPONSABILIDADES

Es responsables de los activos a su cargo y de su trabajo.

VI. REQUISITOS NECESARIOS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO

Tener estudios de ciclo secundario.

Tener estudios o certificados de gobernante.

Tener experiencia en tareas afines.

Sucre Palace Hotel

DESCRIPCION DE CARGOS Y FUNCIONES

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

HABILITADA

II. UBICACIÓN DEL CARGO

CONTABILIDAD GENERAL

III. NATURALEZA DEL CARGO (OBJETIVO)

Elaborar planillas de sueldos en borrador y limpio.

Prepara pagos de obligaciones formales y otros.

IV. FUNCIONES PRINCIPALES

- Elaborar en borrador planillas de sueldos de empleados planta fija y eventuales.
- Planillas en limpio de sueldos planta fija y eventuales, luego de la revisión final.
- Pagar sueldos al personal del hotel planta fija y eventuales.
- Calcular horas extras y el bono de movilidad, en ocasión de eventos las remuneraciones extras.
- Calcular aportes y otras obligaciones formales.
- Calcular aportes a las diferentes instituciones.
- Elaborar planillas para el ministerio de trabajo.
- Elaborar finiquitos de trabajo y tipear los mismos, una vez aprobados.
- Controlara las cuentas del personal en el kardex del hotel.
- Controlar bajas, altas y afiliaciones del hotel a las Instituciones correspondientes (C.N.S. y otros).
- Realizar los pagos a terceros demás de acuerdo a programación aprobada por contabilidad general.

V. RESPONSABILIDADES

Es responsable de los activos a su cargo, suministros de oficina y de la preparación y control de las planillas.

VI. REQUISITOS NECESARIOS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO

Tener título de contador.

Tener experiencia en el campo de la habilitación.

Tener certificados o cursos sobre materia contable.

Sucre Palace Hotel

DESCRIPCION DE CARGOS Y FUNCIONES

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

JEFE DE ALMACEN

II. UBICACIÓN DEL CARGO

SECCION ALMACENES

III. NATURALEZA DEL CARGO (OBJETIVO)

Verificación permanente de existencias.

Registro de compras y salidas.

Control de almacenes.

IV. FUNCIONES PRINCIPALES

- Verificar periódicamente las existencias de materiales y suministros de cocina, restaurante, bar.
- Solicitar la compra de los materiales y suministros de cocina y bar en base a los pedidos de las secciones pertinentes, efectuando un calculo previo con relación a precios.
- Recibir los materiales de los suministros.
- Controlar el almacenaje de los materiales y suministros.
- Entregar los materiales y suministros a las diferentes unidades orgánicas.
- Preparar informes mensuales sobre los ingresos y salidas de materiales al almacén de suministros.
- Preparar informes mensuales sobre las existencias del almacén y suministros.
- Preparar inventarios semestrales y anuales de los materiales en existencia y suministros, inventariando los ítems con costo unitario e importe.
- Elaborar listas para realizar diferentes compras, suministros de cocina y bar en base a los pedidos de las diferentes secciones del hotel en forma diaria.
- Efectuar cotizaciones de los productos que faltan para almacenes en base al resumen de ingresos y egresos, kardex; comparando en ambos los precios.

- Realizar rendición de fondos y sus respaldos según instrucciones de contabilidad.
- Supervisar al personal a su cargo, realizando inventarios.

V. RESPONSABILIDADES

Es responsable de la distribución adecuada de materiales a los administrativos y de los suministros al servicio hotelero.

VI. REQUISITOS NECESARIOS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO

Ser estudiante universitario o bachiller en humanidades.
Tener amplio conocimiento y practica como almacenista.
Tener preparación equivalente.

Sucre Palace Hotel

DESCRIPCION DE CARGOS Y FUNCIONES

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

JEFE DEL PERSONAL Y DE SERVICIOS

II. UBICACIÓN DEL CARGO

JEFATURA DE PERSONAL Y DE SERVICIOS

III. NATURALEZA DEL CARGO (OBJETIVO)

Administración DE Personal.

Supervisión y control de trabajos sobre servicios generales (Kardex personal, cheff de cocina, Maitre de restaurante, jefe de restaurante, oficina de mantenimiento).

Establecer necesidades del personal y medios para desarrollar las tareas del hotel.

IV. FUNCIONES PRINCIPALES

- Ordenar trabajos de reparación de los muebles y equipos.
- Verificar trabajos realizados por el personal de planta.
- Contratar con empresas y personas particulares, para las reparaciones que sean necesarias en el hotel.
- Preparar informes periódicos de labores.
- Preparar presupuestos del área de mantenimiento.
- Colaborar al departamento de adquisiciones y almacenes en la provisión y distribución de materiales.
- Programar diaria y semanalmente la dotación de transporte según las necesidades.
- Atender las solicitudes de reparación de los bienes de todas las unidades.
- Centralizar todos los datos y antecedentes del personal mediante un sistema de kardex.
- Llevar partes mensuales y diarias sobre la asistencia del personal.

- Hacer conocer al Gerente General los nuevos cargos, reemplazos, aumento temporario de trabajo, aumento permanente de trabajo. Otras razones no previstas en la incorporación de personal, búsqueda y elección.
- Controlar y elaborar informes para promociones, toda vez que sea necesario promover a un miembro del personal de una posición de menor cargo o categoría, o toda vez que sea necesario despedir a un miembro del personal por causa de situación o renuncia presentada.
- Controlar e informar sobre licencias por cambio de estado, dependientes, licencias por adiestramiento y formación del personal de conformidad a disposiciones vigentes y licencias sin goce de remuneración.
- Inspeccionar los lugares de trabajo requiriendo la presencia de los empleados y personal de servicio.
- Velar por la limpieza e higiene y un buen mantenimiento del hotel.
- Establecer las necesidades del personal y medios para desarrollar las tareas del hotel y efectuar los requerimientos a los demás departamentos y secciones.
- Programar y asignar tareas entre el personal de la sección supervisando su ejecución.
- Supervisar las tareas de liquidación de haberes y las obligaciones legales.
- Observar el cumplimiento de todas las disposiciones legales vigentes en materia laboral y de revisión.
- Preparar el plan anual de vacaciones en coordinación con los distintos jefes de departamento y sección del Hotel.
- Conducir y asesorar al personal bajo sus ordenes.
- Programar cursos de capacitación.
- Presentar un informe mensual y posteriormente anual sobre las labores en la jefatura de personal.
- Controlar y firmar toda clase de documentos que corresponden a su sección.
- Supervisar al encargado del almacén.
- Informar al gerente sobre infracciones graves.
- Aplicar las medidas tomadas por el gerente en el caso de infracciones.
- Preparar el presupuesto de gastos de servicios mensualmente.
- Programar el mantenimiento preventivo de los muebles, equipos, etc.

V. RESPONSABILIDADES

Es responsable de los activos a su cargo; de conducir y supervisar al personal bajo sus ordenes.

VI. REQUISITOS NECESARIOS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO

Ser técnico en Administración de empresas.

Tener amplia experiencia en Administración de Personal y Servicios Generales.

Tener cursos y/o certificados de la Escuela Hotelera.

Tener preparación equivalente.

Sucre Palace Hotel

DESCRIPCION DE CARGOS Y FUNCIONES

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

KARDIXTA

II. UBICACIÓN DEL CARGO

CONTABILIDAD GENERAL

III. NATURALEZA DEL CARGO (OBJETIVO)

Efectuar cálculos de ingresos, egresos y saldos físicos así mismo los cuantificados para los casos señalados.

IV. FUNCIONES PRINCIPALES

- Efectuar el registro de materiales, suministros de cocina, de bar y restaurante en tarjetas tipificando los ingresos, los egresos o perdidas y establecer sus saldos.
- Informar Al jefe de Almacén de los ítems que se están agotando a fin de proveerse oportunamente.
- Elaborar cuadros de consumo según instrucciones de la jefatura.
- Mantener los registros al día.

V. RESPONSABILIDADES

Es responsable de concentrar toda información en los kardex asimismo de los activos y equipos de oficina a su cargo.

VI. REQUISITOS NECESARIOS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO

Ser bachiller en humanidades.
Tener experiencia en trabajos de kardex.
Tener preparación equivalente.

Sucre Palace Hotel

DESCRIPCION DE CARGOS Y FUNCIONES

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

LAVAPLATOS

II. UBICACIÓN DEL CARGO

CHEFF DE COCINA

III. NATURALEZA DEL CARGO (OBJETIVO)

Lavar, secar platos y menaje de cocina.

IV. FUNCIONES PRINCIPALES

- Realizar el lavado de platos, ollas de cocina, menaje de cocina y otros usando el material necesario.
- Mantener permanentemente al higiene tanto personal como de la sección en la que trabaja.

V. RESPONSABILIDADES

Es responsable de la higiene y aseo de todo el menaje de cocina a su cargo además de su cuidado.

VI. REQUISITOS NECESARIOS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO

Tener experiencia en el trabajo.

Sucre Palace Hotel

DESCRIPCION DE CARGOS Y FUNCIONES

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

MAITRE

II. UBICACIÓN DEL CARGO

MAITRE DE RESTAURANT

III. NATURALEZA DEL CARGO (OBJETIVO)

Planificar y organizar un trabajo eficiente y responsable para brindar la adecuada atención al cliente.

IV. FUNCIONES PRINCIPALES

- Supervisar la limpieza del restaurante, el montaje de mesas en general, distribución de la cristalería, utillaje y menaje de cocina.
- Efectuar la preparación le Menú del día conjuntamente con el cheff de cocina, igualmente del menú referente a los platos a la carta.
- Brindar la mejor atención al cliente, supervisar a los garzones atendiendo eficientemente a la llegada como a la salida.
- Supervisar la presentación impecable de los garzones en sus atuendos y uniformes.
- Planificar y organizar un trabajo eficiente con el cheff y responsable para los banquetes, cenas especiales, bufetes y otros acontecimientos.

V. RESPONSABILIDADES

Es responsable del menaje de cocina a su cargo y de la preparación del menú

VI. REQUISITOS NECESARIOS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO

Ser bachiller en humanidades.

Tener cursos de la escuela de Hotelería.

Tener amplia experiencia en esta actividad.

Sucre Palace Hotel

DESCRIPCION DE CARGOS Y FUNCIONES

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

MENSAJERO

II. UBICACIÓN DEL CARGO

RECEPCION

III. NATURALEZA DEL CARGO (OBJETIVO)

Llevar y traer correspondencia intramuros y extramuros cooperar en actividades de traslado, pedidos y otros.

IV. FUNCIONES PRINCIPALES

- Llevar la correspondencia a las diferentes oficinas que corresponda.
- Llevar pedidos de material de imprenta, encargos y mensajes intramurales y extramurales.
- Colaborar en la limpieza de hotel y otros menesteres.
- Llevar correspondencia a los huéspedes.
- Cooperar en el traslado de muebles y equipos de oficina.
- Esperar a los pasajeros para atenderlos.
- Estar atentos a las instrucciones de la oficina de recepción que de ordenes y/o mandados.
- Vestir el uniforme demostrando buen aspecto.
- Registrar en el cuaderno de correspondencia la entrega de los documentos.

V. RESPONSABILIDADES

Es responsable de cumplir las diferentes ordenes de trabajo.

VI. REQUISITOS NECESARIOS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO

Ser bachiller en Humanidades.

Tener experiencia de mensajero.

Sucre Palace Hotel

DESCRIPCION DE CARGOS Y FUNCIONES

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

PLOMERO

II. UBICACIÓN DEL CARGO

MANTENIMIENTO

III. NATURALEZA DEL CARGO (OBJETIVO)

Controlar desperfectos y efectuar reparaciones de plomería.

IV. FUNCIONES PRINCIPALES

- Componer los artefactos del hotel.
- Limpiar las cloacas en general.
- Arreglar las goteras de los techos.
- Controlar desperfectos en las cañerías y artefactos sanitarios.
- Informar sobre los deterioros de los sanitarios y cañerías, para su correspondiente reparación.
- Cuidar las herramientas bajo su cargo.

V. RESPONSABILIDADES

Es responsables de la buena ejecución de su trabajo y herramientas a su cargo.

VI. REQUISITOS NECESARIOS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO

Tener amplia experiencia como plomero.

Sucre Palace Hotel

DESCRIPCION DE CARGOS Y FUNCIONES

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

PORTERO (SEGURIDAD)

II. UBICACIÓN DEL CARGO

RECEPCION

III. NATURALEZA DEL CARGO (OBJETIVO)

Controlar el Ingreso de huéspedes y personas particulares.

Cooperar a la oficina de Personal en el control de las tarjetas.

IV. FUNCIONES PRINCIPALES

- Controlar el ingreso de huéspedes y de personas particulares.
- Controlar el ingreso y salida de los empleados en horas de trabajo por orden superior.
- Recibir papeletas de permiso de salidas.
- Controlar el marcado de tarjetas de los empleados e informar de las novedades al jefe de personal.
- Recibir la caja de llaves y las de todos los pisos del anterior portero de turno.
- Revisar los paquetes y bultos que ingresan y salen del hotel exigiendo la autorización que el caso requiere (En el caso de empleados).

V. RESPONSABILIDADES

Es responsable de la seguridad interna del hotel así como de los activos a su cargo.

VI. REQUISITOS NECESARIOS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO

Ser Bachiller en humanidades.

Tener experiencia como seguridad.

No tener antecedentes policiales.

Sucre Palace Hotel

DESCRIPCION DE CARGOS Y FUNCIONES

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

PORTERO (BOTONES O BELL BOY)

II. UBICACIÓN DEL CARGO

RECEPCION

III. NATURALEZA DEL CARGO (OBJETIVO)

Controlar el Ingreso de huéspedes y personas particulares.

Puede cooperar a la oficina de personal en el control de marcado de tarjetas.

IV. FUNCIONES PRINCIPALES

- Controlar el ingreso de huéspedes y personas particulares.
- Ser solícito y cooperar en llevar maletas de los huéspedes.
- Llamar taxis para los casos requeridos.
- Recibir instrucciones del encargado de recepción.
- Prestar cooperación al Seguridad de turno.
- Realizar tareas afines a la sección de portería.

V. RESPONSABILIDADES

Es responsable de los activos a su cargo.

VI. REQUISITOS NECESARIOS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO

Estudiante de Ciclo Secundario.

Tener experiencia de Bell boy.

Sucre Palace Hotel

DESCRIPCION DE CARGOS Y FUNCIONES

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

RECEPCIONISTA

II. UBICACIÓN DEL CARGO

RECEPCION

III. NATURALEZA DEL CARGO (OBJETIVO)

Registrar datos personales de los huéspedes, asignar habitación y mantener información permanente.

IV. FUNCIONES PRINCIPALES

- Recibir a los pasajeros efectuando el respectivo registro en el RAC centralizador para luego pasar la copia a la central.
- Asignar pieza o habitación al cliente de acuerdo a solicitud y disponibilidad, haciendo una previa revisión a planilla.
- Registrar los datos personales del huésped en fichas y revisar los documentos del cliente.
- Recibir mensajes para los huéspedes por teléfono y personalmente; asimismo dar información sobre tarifas, pasajeros alojados y todo tipo de información en general del servicio hotelero.
- Guardar algunos objetos de valor en custodia como se dinero, joyas, pasaportes y documentos, registrando el deposito.
- Encargar la custodia del equipaje de los pasajeros a los empleados de recepción por horas y días previo a registro correspondiente.
- Preparar la cuenta del huésped que sale remitiendo la información al cajero, la Ficha del RAC y haciendo conocer al mensajero de su estadía en el hotel, para luego dar aviso de salida.

V. RESPONSABILIDADES

Es responsable de los activos a su cargo.

VI. REQUISITOS NECESARIOS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO

Ser bachiller en humanidades.

Hablar inglés fluidamente.

Tener cursos o certificados de la escuela hotelera.

Tener experiencia como recepcionista.

Sucre Palace Hotel

DESCRIPCION DE CARGOS Y FUNCIONES

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

SECRETARIA EJECUTIVA

II. UBICACIÓN DEL CARGO

GERENCIA GENERAL

III. NATURALEZA DEL CARGO (OBJETIVO)

Labores de ejecución y coordinación con todos los departamentos y oficinas del hotel.

IV. FUNCIONES PRINCIPALES

- Recibir la correspondencia que llega a Gerencia General.
- Enviar solicitudes de adquisiciones a los proveedores.
- Copiar informes que le solicite el Gerente General y subgerente.
- Mantener un archivo correlativo de toda la documentación que llega y sale de las gerencias.
- Controlar el abastecimiento de útiles de oficina.
- Contestar la correspondencia que le soliciten los Gerentes.
- Recibir y realizar llamadas telefónicas.
- Atender al público en cuanto a informaciones se requiera.
- Realizar tareas afines.

V. RESPONSABILIDADES

Es responsables de los activos y equipo de oficina a su cargo.

VI. REQUISITOS NECESARIOS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO

Tener Título de Secretaria ejecutiva.

Tener experiencia y amplio conocimiento de supervisión y coordinación en trabajos de secretaria.

Sucre Palace Hotel

DESCRIPCION DE CARGOS Y FUNCIONES

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

SUBGERENTE - VENTAS

II. UBICACIÓN DEL CARGO

SUBGERENCIA

III. NATURALEZA DEL CARGO (OBJETIVO)

Regular la actuación de los sistemas técnico –administrativos.

Revisar labores de contabilidad y administrativos.

Elaborar informes para Gerencia.

IV. FUNCIONES PRINCIPALES

- Definir, dirigir, controlar la consecución de los objetivos y estrategias hoteleras del campo operativo.
- Regular la actuación de los sistemas técnicos administrativos, comerciales y de recursos humanos.
- Supervisar y coordinar las labores de diseño e implementación de técnicas de marketing.
- Coordinar procedimientos con el departamento de contabilidad para la ejecución de programas de trabajo.
- Velar por la correcta apropiación y distribución de trabajos al personal subalterno.
- Revisar y observar las labores de contabilidad en toda el área administrativa.
- Promover y coordinar promociones, tarifas especiales y paquetes promocionales para una mayor captación de clientes.
- Coordinar la publicidad en los medios necesarios, previa autorización de gerencia.

V. RESPONSABILIDADES

Es responsable del control interno y de los activos a su cargo.

VI. REQUISITOS NECESARIOS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO

Tener título profesional en administración de Empresas.

Tener experiencia y amplio conocimiento en coordinación y supervisión de actividades en el campo de la hotelería.

Tener experiencia y amplio conocimiento en coordinación y supervisión de actividades de marketing, publicidad y promoción turística.

Sucre Palace Hotel

DESCRIPCION DE CARGOS Y FUNCIONES

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

TELEFONISTA

II. UBICACIÓN DEL CARGO

RECEPCION

III. NATURALEZA DEL CARGO (OBJETIVO)

Atención a las llamadas telefónicas internas y externas por intermedio de la centralita y altavoces al servicio de las autoridades y huéspedes del hotel.

IV. FUNCIONES PRINCIPALES

- Atender las llamadas para los huéspedes y pasar al interno que corresponda.
- Dar línea al interno que lo solicita para las llamadas fuera del hotel.
- Informar cuando hay desperfectos en los internos.
- Controlar las llamadas que excedan el tiempo límite.
- Informar el número telefónico que solicite algún huésped o trabajador del hotel.
- Buscar datos y dar información sobre números telefónicos, solicitudes u orientación sobre algunas instituciones, direcciones, etc.
- Efectuar boletas de conferencias y fax.
- Llenar ingresos y egresos de huéspedes para dar la correspondiente información.

V. RESPONSABILIDADES

Es responsable de transmitir los mensajes con prontitud, esmero y de mantener el equipo en condiciones óptimas.

VI. REQUISITOS NECESARIOS PARA EL EJERCICIO DEL CARGO

Ser bachiller en Humanidades.

Hablar inglés fluidamente.

Tener experiencia en este tipo de trabajo.

10.2 CONTROL CONTABLE

Como se analizo anteriormente dentro de los problemas con los que tropieza la empresa dentro del aspecto de información contable financiera, es el vacío que existió entre gestiones en las que no se cuenta con documentación en las áreas del hotel acerca del movimiento de los suministros, así como entradas, salidas, el consumo, compras, egresos, etc. que fue manejado de manera deficiente, es por eso que se sugiere utilizar el modelo burocrático sugerido por el economista Weber.

10.2.1 Consideraciones

La burocracia se presenta como una empresa u organización en donde el papeleo se multiplica y crece, impidiendo soluciones rápidas o eficientes. El término se emplea para designar de los funcionarios a los reglamentos y rutinas, se produce ineficiencia en la organización.

El concepto de burocracia: es la organización eficiente por excelencia. Para lograr esa eficiencia, la burocracia necesita describir anticipadamente y con detalles la manera que deberán hacerse las cosas.

La burocracia tiene las siguientes características:

1. carácter legal de las normas y reglamentos;
2. carácter formal de las comunicaciones;
3. carácter racional y división del trabajo;
4. impersonalidad en las relaciones;
5. jerarquía de autoridad;
6. rutinas y procedimientos estandarizados;
7. competencia técnica y meritocrática;
8. especialización de la administración, independientemente de los propietarios;
9. profesionalización de los participantes;
10. Completa previsión del funcionamiento.

1: Carácter legal de las normas y reglamentos

La burocracia es una organización unida por normas y reglamentos establecidos por escrito. Es una organización basada en una especie de legislación propia que define cómo deberá funcionar la organización burocrática.

Estas normas y reglamentos son exhaustivos, buscan cubrir todas las áreas de la organización, prever todas las situaciones posibles y encuadrarlas dentro de un esquema definido, capaz de regular todo lo que ocurra dentro de la organización. Las normas y reglamentos son racionales porque son coherentes con los objetivos previstos.

La burocracia es una estructura social racionalmente organizada. Son legales porque confieren a las personas investidas de autoridad un poder de coacción sobre los subordinados y los medios coercitivos capaces de imponer la disciplina y, están escritos para asegurar una interpretación sistemática y unívoca. Se economizan esfuerzos y se posibilita la estandarización dentro de la organización.

2: Carácter formal de las comunicaciones

La burocracia es una organización unida por comunicaciones escritas. Todas las acciones y procedimientos se hacen para garantizar la comprobación y la documentación adecuadas. La interpretación unívoca de las comunicaciones también se asegura y, la burocracia utiliza rutinas y formatos para facilitar las comunicaciones y para asegurar su cumplimiento.

3: Carácter racional y división del trabajo

La burocracia es una organización que se caracteriza por tener una división sistemática del trabajo. Esta división del trabajo atiende a una racionalidad, está adecuada a los objetivos por alcanzar: la eficiencia de la organización. Existe una división sistemática del trabajo, del derecho y del poder, en que se establecen las atribuciones de c/ participante, los medios por los cuales se implementan las normas y las condiciones necesarias.

Cada participante pasa a tener a su cargo, sus funciones y su campo de actuación y de responsabilidad específicos; debe saber cual es su tarea, cuál es la cantidad de mando sobre los otros, y cuáles son los límites de su tarea, sus derechos y su poder, para no perjudicar la estructura existente.

Las responsabilidades administrativas son diferenciadas y especializadas, distribuyéndose las actividades de acuerdo con los objetivos por alcanzar.

4: Impersonalidad en las relaciones

Esa distribución de actividades se hace impersonalmente, en término de cargos y funciones. El poder de c/ persona es impersonal y se deriva del cargo que ocupa. La obediencia del subordinado hacia el superior es impersonal; se obedece al cargo que este ocupa. La burocracia necesita garantizar su continuidad a lo largo del tiempo: las personas vienen y se van, los cargos y funciones permanecen.

Cada cargo abarca un área de actuación y de responsabilidad.

5: Jerarquía de autoridad

La burocracia es una organización que establece los cargos según el principio de jerarquía. C/ cargo inferior debe estar bajo el control y la supervisión de uno superior. Ningún cargo queda sin control o supervisión. La jerarquía es orden y subordinación; los niveles de autoridad corresponden a las diversas categorías. Todos los cargos están dispuestos en niveles jerárquicos que encierran privilegios y obligaciones, definidos mediante normas limitadas y específicas.

La autoridad es inherente al cargo y no al individuo que lo desempeña de modo oficial. La distribución de la autoridad dentro del sistema sirve para reducir al mínimo los roces mediante el contacto oficial. El subordinado está protegido de la acción arbitraria de su superior.

6: Rutinas y procedimientos estandarizados

La burocracia es una organización que fija las reglas y normas técnicas para el desempeño de c/ cargo. Quien desempeña un cargo no puede hacer lo que quiera. Las reglas y normas técnicas regulan la conducta de quien

ocupa c/ cargo, cuyas actividades deben ejecutarse de acuerdo con las rutinas y procedimientos fijados por las reglas y las normas técnicas.

La estructura de la burocracia se proyecta de acuerdo con principios racionales: la disciplina en el trabajo y el desempeño en el cargo se aseguran mediante un conjunto de reglas y normas que buscan adaptar al funcionario a las exigencias del cargo y de la organización: la máxima productividad. Esa racionalización del trabajo encuentra su forma extrema en la administración científica.

7: Competencia técnica y meritocracia

La burocracia es una organización que basa la escogencia de las personas en el mérito y en la competencia técnica. Necesidad de exámenes, concursos, pruebas y títulos para la admisión y ascenso.

8: Especialización de la administración

La burocracia es una organización que se basa en la separación entre la propiedad y la administración. Los miembros del cuerpo administrativo deben estar separados de la propiedad de los medios de producción. Los administradores de la burocracia no son sus dueños. Con la burocracia surge el profesional que se especializa en dirigir la organización.

El funcionario no puede vender, comprar y heredar su posición o su cargo, y éstos no pueden pasar a ser de su propiedad ni integrados a su patrimonio privado. "Existe un principio de total separación entre la propiedad que pertenece a la organización y a la propiedad personal del funcionario".

9: Profesionalización de los participantes

La burocracia es una organización que se caracteriza por la profesionalización de sus participantes. C/ funcionario de la burocracia es un profesional, por las siguientes razones:

- a. Es un especialista: está especializado en las actividades de su cargo. Su especialización varía. Quienes ocupan posiciones en la alta posición son generalistas, los que ocupan posiciones más bajas se vuelven, más especialistas;
- b. Es asalariado: reciben salarios correspondientes al cargo que ocupan. Cuanto más elevado es el cargo, mayor es el salario y, el poder.
- c. Es ocupante de un cargo: esta es su principal actividad dentro de la organización absorbiendo su tiempo de permanencia.
- d. Es nominado por un superior jerárquico: es un profesional seleccionado y escogido por su competencia y capacidad, nombrado, asalariado, ascendido o despedido de la organización por su superior jerárquico. El superior jerárquico tiene plena autoridad sobre sus subordinados.
- e. Su mando es por tiempo indeterminado: no existe una norma o regla que determine su tiempo de permanencia.
- f. Hace carrera dentro de la organización: puede ser promovido para otros cargos superiores. El funcionario es un profesional que trabaja para hacer carrera a lo largo de su vida.
- g. No tiene la propiedad de los medios de producción y administración: el administrador maneja la organización en nombre de los propietarios, mientras que el funcionario, para

trabajar, necesita las máquinas y los equipos provistos por la organización. Como esas máquinas y esos equipos se van sofisticando, y se vuelven costosos, solamente las grandes organizaciones tienen condiciones financieras para adquirirlos. El administrador conduce la organización, pero no es propietario de los medios de producción. El funcionario utiliza las máquinas y equipos, pero no es dueño de ellas;

- h. Es fiel al cargo y se identifica con los objetivos de la empresa: el funcionario pasa a defender los intereses de su cargo y de su organización, en detrimento de los demás intereses involucrados;

10: Completa previsión del funcionamiento

La consecuencia deseada de la burocracia es la previsión del comportamiento de sus miembros. Todos los funcionarios deberán comportarse de acuerdo con las normas y reglamentos de la organización, con el fin de que ésta alcance la máxima eficiencia posible.

La burocracia parece sustentarse en una visión estandarizada del comportamiento humano. Weber no considera la organización informal. La organización informal aparece como un factor de imprevisión de las burocracias, pues el sistema social racional puro presupone que las relaciones y el comportamiento humano son previsibles, ya que todo está bajo el control de normas racionales y legales, escritas y exhaustivas.

La organización informal surge como una derivación directa del sistema burocrático, como una consecuencia de la imposibilidad práctica de normatizar y estandarizar el comportamiento humano en las organizaciones.

10.2.2 Ventajas De La Burocracia

Las ventajas de la burocracia son:

1. racionalidad en relación con el logro de objetivos de la organización;
2. precisión en la definición del cargo y en la operación;
3. rapidez en las decisiones, pues c/u conoce lo que debe hacerse y quién debe hacerlo;
4. univocidad de interpretación garantizada por la reglamentación específica y escrita;
5. uniformidad de rutinas y procedimientos que favorece la estandarización y la reducción de costos y errores;
6. continuidad de la organización a través de la sustitución del personal que se retira;
7. reducción de la fricción entre las personas, c/ funcionario conoce aquello que se exige de él y cuales son sus límites entre sus responsabilidades y las de los demás;
8. consistencia, pues los mismos tipos de decisión deben tomarse en las mismas circunstancias;
9. subordinación de los más nuevos con respecto a los más antiguos
10. Confiabilidad, el negocio es conducido de acuerdo con reglas conocidas. Las decisiones son previsibles y el proceso decisorio. Elimina la discriminación personal;
11. existen beneficios desde el punto de vista de las personas en la organización, la jerarquía es formalizada, el

trabajo es dividido entre las personas, éstas son entrenadas para volverse especialistas, pudiendo hacer carrera dentro de la organización, en función de su mérito personal y su competencia técnica.

10.2.3 Formularios Propuestos

Por tales razones es que se recomienda la implementación de un sistema de uso de formularios para el uso exclusivo de la sección de contabilidad.

10.2.3.1 FORMULARIO DE CONTROL DE GASTOS:

Este formulario esta dividido en dos secciones en las cuales se maneja el movimiento de egresos diarios enfocados a las distintas secciones integrantes de la empresa, en las cuales se catalogara el movimiento diario del rubro de los ingresos por fecha, concepto, documento de respaldo, monto total, deducciones impositivas ya sea por IVA o por las retenciones por compra sin factura y el monto neto. (Gráfica 1)

En la segunda sección que constituye un cuadro resumen de los gastos; dicho cuadro separa los gastos y costos según departamento, distribuyendo de esta forma directamente los mismos ya sean variables o fijos. (Gráfica 2)

De esta manera se pretende obtener un control adecuado acerca del movimiento financiero del hotel, así como para proyectar presupuestos o ajustarnos a uno.

10.2.3.2 FORMULARIO RESUMEN MENSUAL DE INGRESOS

De la misma forma que en los formularios anteriores este formulario permite realizar un seguimiento diario de los ingresos por áreas de la empresa, logrando de esta manera un mejor control de los mismos. (Ver Gráfica 3)

Este formulario resumen permite agrupar todos los movimientos de los productos de explotación con los que cuenta el hotel, permitiendo verificarlos y analizarlos diariamente.

10.2.3.3 FORMULARIO RESUMEN SEMANAL DE MOVIMIENTO

Este formulario nos permite realizar una análisis comparativo semana a semana, del movimiento de las áreas de hospedaje (incluyendo los otros servicios) y del área de restaurante. (Gráfica 4 y Gráfica 5)

De sencillo llenado y fácil interpretación, una utilidad adicional proporcionada por este formulario es el de poder realizar estadísticas en base a los mismos.

Prácticamente estos formularios están diseñados para permitir un cruce en la información entre ellos; de esa manera verificar movimientos entre los departamentos.

SUCRE PALACE HOTEL

DETALLE DE GASTOS

Mes:

Fecha	Detalle	Respaldo	Area	Sin Retencion	Importe Neto	Credito Fiscal

GRAFICA 2

SUCRE PALACE HOTEL

LA PAZ - BOLIVIA

HOJA DE PRODUCCION**DEL AL DE 2006**

Dia	Habita.	Grupos	Rest.	Confi.	Llamadas		Servicios		Miscel	Eventos	
					L. Local	L. Dist.	Lav.	Sastre.		A	B
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											
15											
16											
17											
18											
19											
20											
21											
22											
23											
24											
25											
26											
27											
28											
29											
30											
31											
TOTAL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

GRAFICA 3

SUCRE PALACE HOTEL

MOVIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE RECEPCION
DEL AL DE

Dia	Pax	Habit	\$us	Telefonia \$us	Otros \$us	Total Dia \$us		Recaud. \$us	Creditos \$us	Intercamb. \$us
1						0,00				
2						0,00				
3						0,00				
4						0,00				
5						0,00				
6						0,00				
7						0,00				
Tot.	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00

Total Produccion Semana: 0,00
Total Recaudacion Semana: 0,00

Creditos: Entidad \$us.

Intercambios: Entidad \$us.

RESUMEN HISTORICO

Pax Habit. Producc.

GRAFICA 4

SUCRE PALACE HOTEL

MOVIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE RES
DEL AL DE

Días	Almz.	\$us.	Extras	\$us.	Otros	\$us.	Bebida	\$us.	Agua Gaseos	\$us.	Limon ada	\$us.
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
00,0000,0000,0000,0000,0000,0000,0000,0000,0000,0000,00												

Total Produccion Semana: 0,00 \$us.
Total Recaudacion Semana: 0,00 \$us.

Eventos:

GRAFICA 5

CAPITULO XI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1 CONCLUSIONES:

Es evidente la necesidad de contar con un manual de funciones sencillo, actualizado, comprensible para el personal de la organización; el manual propuesto contiene esos requisitos principales y es posible que su uso e implementación sean adecuados para la empresa.

Ciertas actividades del personal; independiente de la área en la que desenvuelven; no están normadas por lo tanto no tienen conocimiento de sus labores.

La evidencia de la falta de responsables que estén controlando las operaciones del hotel es una clara causa de la ineficacia del personal; siendo necesario un marco en el cual deban guiarse sus acciones.

Las graves falencias acerca del tratamiento de la información financiera por parte de los encargados de las secciones, afectan directamente a la correcta elaboración de la contabilidad de la empresa, produciendo el hecho de que no es oportuna.

Con relación al sistema propuesto para contabilidad no permitiría contar con un mejor tratamiento de la información y un cruce de información entre los departamentos para un mejor control acerca de las operaciones, ya sean de ingresos o de egresos de la organización.

Las propuestas presentadas en si no constituyen una erogación adicional de fondos para su implementación, significa solamente adicionar algunas actividades que ya vienen implícitas dentro de las funciones de las áreas afectadas por dichos cambios; además de insertar una normativa acerca de las responsabilidades de cada área integrante del Sucre Palace Hotel, todo ello con los objetivo de hacer eficiente el servicio prestado al mercado turístico y el de mejorar el sistema de control de los datos financieros para colaborar al los mandos superiores de la organización.

11.2 RECOMENDACIONES

- Necesidad de establecer relación entre: metas, objetivos específicos y el objetivo general dentro de la posible implementación de este sistema de control contable para la empresa.
- Profundizar los temas del manejo del manual de funciones propuesto así como capacitación para un mejor cumplimiento del mismo.
- Necesidad de establecer relación entre: Mandos Gerenciales, Mandos Medios y demás personal.
- Definir responsables institucionales para el monitoreo de los manuales y formularios convenidos dentro la propuesta.

- Necesidad de considerar la disponibilidad de tiempo para a definición de actividades para evaluación e implementacion de la propuesta.
- Necesidad de seguimiento para el cumplimiento de la propuesta en el ámbito institucional.
- Promover dinámicas de intercambio de experiencias a nivel del personal para observaciones al manual de funciones.
- Procurar la permanencia y estabilidad del personal.
- Tomar en cuenta la relación entre las distintas áreas de la empresa y el sistema de formularios para una oportuna utilización.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- Arias de la Vega Alfredo. "Administración Hotelera: Organización". Edit. Univ. Privada Franz Tamayo. Edición 2004.
- Ayaviri García Daniel. "Contabilidad Hotelera", Edit. Producciones Gráficas. Edición 2003.
- Boullon Roberto. "Calidad Turística", Edit. Ediciones Turísticas. Edición 2003.
- Defliese, Sullivan, Jaenicke, Gnospelius. "Auditoria Montgomery", Autores Grupo Noriega Editores. Edición 1992.
- Figuerola Palomo Manuel. "Manual de Economía Turística", Edit. Alianza. Edición 1993.
- Kieso Weygandt. "Contabilidad Moderna", Edit. Ciencia y Técnica Grupo Noriega Editores. Edición 1992.
- Mankiw N. Gregory. "Principios de Economía", Edit. Mc Graw Hill. Edición 1999.
- Marín Peñaranda Carlos. "La Realidad del Turismo en Bolivia", Editorial Artes Gráficas. Edición 2003.
- Mendivil Escalante Víctor Manuel. "Elementos de Auditoria", Editorial ECASA. Edición 95.
- Prieto Herrera Jorge Eliecer. "La Gestión Estratégica Organizacional", Edit. Ecoe Ediciones. Edición 2003.
- Ruiz de Velasco Luis y Prieto Alejandro. "Auditoria Practica". Editorial Banca y comercio S.A. Edición 1986.
- Torrez López Reynaldo, "Contabilidad Hotelera y Transporte", Editorial Educación y Cultura. Edición 2004.
- Wayne Corcoran A. "Costos", Ciencia y Técnica Grupo Noriega Editores. Edición 1994.

OTRAS PUBLICACIONES CONSULTADAS

- "Desarrollo del Turismo receptivo como generador de Empleos y Divisas" Junio 2003 Viceministerio de Turismo.
- "Dossier de Estadísticas Sociales y Económicas de Bolivia", UDAPE (1998).
- "El Turismo, un potencial olvidado" Dirección Nacional de Turismo 1992.
- Estados Financieros Sucre Palace Hotel Gestión 1994.

- *Estados Financieros Sucre Palace Hotel Gestión 2002.*
- *Estados Financieros Sucre Palace Hotel Gestión 2004.*
- *Memoria Anual Sucre Palace Hotel 1990.*
- *Memoria Anual Sucre Palace Hotel 1998.*
- *Memoria Anual Sucre Palace Hotel 2000.*
- *Plan Estratégico de Turismo: 1993.*
- *Plan Estratégico de Turismo: 1997.*
- *Plan Estratégico de Turismo: 2003.*
- *Promoción de la Actividad Turística en Bolivia. Cámara Boliviana de Hotelería.*

ANEXOS

CUESTIONARIOS

Cuestionario: 01

ANEXO

Sección Compras: Controles de las Ordenes de Compra Emitidas.

Cuestionario	Referencia	Si	No	No Apli_ cable
Autorización de la Compra				
1.1 ¿Se inician los compromisos de compra y los cambios en esas mismas, basándose solo en las correspondientes autorizaciones escritas?				
1.2 ¿Se registran por escrito todas las ordenes de compra a que se alude en 1.1?				
1.3 ¿Indican los registros de los compromisos u ordenes de compra, dentro lo posible: a) Las cantidades, b) los precios, c) otras condiciones pertinentes, como ser descuentos, fletes, etc.?				
Integridad de los datos de entrada				
Verificación por Computadora				
1.4 ¿Existen controles suficientes para asegurarse de que todas las operaciones están registradas en documento debidamente numerado?				
1.5 ¿Es adecuado el método empleado en el programa para revisar la sucesión numérica?				
1.6 ¿Se produce regularmente una relación ya sea impresa de los documentos faltantes?				
1.7 Al realizar conciliaciones contables y de los encargados de compra las diferencias halladas son considerables?				
1.8 ¿Existen procedimientos adecuados para: a) Investigar documentos faltantes. b) Investigar y corregir Diferencias por las conciliaciones?.				
1.9 ¿Existen procedimientos adecuados para cotejar los totales, investigar y corregir los casos de diferencias y excepciones.				
1.10 ¿Son revisados y aprobados por personal responsables los anteriores procedimientos.				
1.11 ¿Se tiene un correcto sistema de archivo de todos los documentos para un seguimiento de la información.				

Cuestionario: 02

ANEXO

Sección Recepción: Controles relacionados a actividades.

Cuestionario	Referencia	Si	No	No Apli_ cable
Ingreso de Huéspedes:				
2.1 ¿Al Ingresar el huésped al hotel, es recibido de manera cordial y amistosa, para lograr de su parte una confianza hacia la entidad?				
2.2 ¿Dado que Recepción es la principal sección en la cual el cliente tiene el primer contacto con la entidad, el personal esta debidamente preparado para atender a las necesidades del huésped?				
2.3 ¿ El registro de los datos a las hojas de seguimiento de los clientes, contiene todos los datos necesarios para una correcta recolección de la información?.				
2.4 ¿Dicha información es revisada e ingresada a sistema inmediatamente para su procesamiento y envío a las demás secciones?				
2.5 ¿Existe un adecuado sistema de archivo de la información ya sea cronológicamente para una rápida ubicación de los datos históricos que se requieran?.				
2.6 ¿El control de efectivo entrante tanto como el saliente es realizado por una sola persona?				
2.7 ¿De ser afirmativa la respuesta anterior el cajero de turno es controlado por su superior inmediato?				
2.8 ¿Son realizados arqueos periódicos a dicha sección para un eficiente manejo del efectivo disponible en caja central?				
2.9 ¿La información generada en el departamento de recepción es confiable?				
2.10 ¿Al ser la información realizada manualmente hay riesgo de que algunos ingresos sean omitidos o en su caso alterados?				
2.11 ¿El control ejercido en este departamento es si se podría decir detective para rastrear dichas alteraciones?				
2.12 ¿A la salida del huésped, esta sección cuenta con la información actualizada del consumo hecho por el dicho cliente?				
2.13 ¿Las hojas cerradas de servicio por cliente son enviadas inmediatamente a contabilidad?				

Cuestionario: 03

ANEXO

Sección Cobranzas

Cuestionario	Referencia	Si	No	No Apli_ cable
3.1 ¿La información proporcionada por recepción y contabilidad tiene los suficientes respaldos para su posterior cobro de los créditos?				
3.2 ¿Esta información es entregada a Cobranzas a) Oportunamente. b) Tardíamente.				
3.3 ¿Los documentos para el cobro son hechos teniendo toda la información requerida para el cliente consignados para la Nota de Débito correspondiente?				
3.4 ¿El archivo de los cobranzas es completo sea: a) Documentalmente. b) Históricamente. c) Otros.				
3.5 ¿Los cobros realizados a los clientes pagados en efectivo son entregados mediante deposito bancario realizado por el encargado de la sección a gerencia?				
3.6 ¿En el caso de no hacer deposito y entregar el efectivo recaudado a gerencia o caja central, sus correspondientes documentos tienen el respaldo suficiente para ser validos?				
3.7 ¿Los informes enviados a contabilidad para el correspondiente cierres de cuentas por los créditos son completos?				
3.8 ¿El personal encargado de Cobranzas esta preparado y es confiable para el desempeño de sus funciones?.				

Sucre Palace Hotel

ANEXO

Cuestionario 04: Sección: Cliente o Huésped.

Hoja: 01

4.1 Es usted turista:

- a) Nacional
- b) Extranjero

4.2 Ha estado alojado anteriormente en el hotel?

- a) Si
- b) No

4.3 ¿El servicio que se le ha brindado ha sido de su agrado?

- a) Si
- b) No

4.4 ¿Como Calificaría el servicio de hospedaje?

- a) Excelente
- b) Muy Bueno
- c) Bueno
- d) Regular
- e) Malo
- f) Pésimo

4.5 ¿Como calificaría el servicio de Restaurant y Confitería?

- a) Excelente
- b) Muy Bueno
- c) Bueno
- d) Regular
- e) Malo
- f) Pésimo

4.6 ¿El servicio de Recepción ha sido de su agrado?

- a) Si
- b) No

4.7 ¿Cree usted que podría ser mejor?

- a) Si
- b) No

Sucre Palace Hotel

ANEXO

Cuestionario: 04

Sección: Cliente o Huésped.

Hoja: 02

4.8 En caso de ser afirmativa la anterior respuesta.

¿ Que aconseja que falta a dicho servicio?

.
.

4.9 La atención en restaurant y/o confitería fue de su agrado?

a) Si.

b) No.

4.10 ¿Tropezo con algun percance o problema dentro de las instalaciones del hotel?

a) Si.

b) No.

4.11 En caso de ser afirmativa la anterior respuesta.

¿ Cual fue el percance o problema con el cual tropezo?

.
.

4.12 ¿En caso de regresar a nuestra ciudad, volvera a hospedarse en el Sucre Palace Hotel?

a) Si.

b) No.

4.13 ¿En general ha sido bien atendido por parte del personal de la empresa durante su estadia?

a) Si.

b) No.

4.14 ¿Ha cubierto sus necesidades y requerimientos basicos por parte del hotel?

a) Si.

b) No.

Sucre Palace Hotel

ANEXO

Cuestionario: 04

Sección: Cliente o Huésped.

Hoja 03

4.15 ¿Sugiere algún servicio adicional, quizá para su próxima visita?

.....
.....

4.16 ¿Recomendaría al Sucre Palace Hotel con amigos y/o conocidos
como una buena opción en servicios hoteleros, durante visitas
a la ciudad de La Paz?

- a) Si.
b) No.

ENTREVISTA

Entrevistas:

GERENCIA GENERAL.

GERENCIA DE VENTAS.

GERENCIA DE OPERACIONES.

Las Preguntas realizadas a dicha sección corresponde a las apreciaciones que cada nivel de mando tiene con respecto a la situación por la que actualmente esta atravesando la empresa.

- 1.- Función actual del entrevistado dentro de la institución.*
- 2.- Apreciación del entorno actual de la empresa.*
- 3.- Principales dificultades con que tropieza en el desarrollo de sus funciones.*
- 4.- Fortalezas detectadas dentro de su área de trabajo.*
- 5.- Debilidades detectadas dentro de su área de trabajo.*
- 6.- Relacionamiento con las distintas áreas integrantes de la institución.*
- 7.- Desempeño del personal bajo su dirección.*
- 8.- Sugerencias para subsanar situaciones negativas para el logro de los objetivos del hotel.*
- 9.- Opinión general respecto a la marcha y desempeño de la empresa.*

APOYO LEGAL Y OTROS

LEY N° 2074**LEY DE 14 DE ABRIL DE 2000****HUGO BANZER SUAREZ****PRESIDENTE DE LA REPUBLICA**

Por cuanto el Honorable Congreso Nacional, ha sancionado la siguiente Ley:

EL HONORABLE CONGRESO NACIONAL,

D E C R E T A :

LEY DE PROMOCIÓN Y DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD

TURISTICA EN BOLIVIA

TITULO I

AMBITO DE APLICACIÓN Y DISPOSICIONES GENERALES

ARTÍCULO 1º.- AMBITO DE APLICACIÓN.- La presente Ley constituye el marco legal para la promoción, el desarrollo y la regulación de la actividad turística en Bolivia.

ARTICULO 2º.- IMPORTANCIA DEL TURISMO.- El turismo es una actividad económicamente estratégica para el desarrollo integral del país. El turismo receptivo es actividad de exportación fundamental para la generación de divisas.

ARTICULO 3º.- PRINCIPIOS.- Son principios de la actividad turística:

- a. La participación de la iniciativa privada como pilar fundamental de la dinamización del sector para contribuir al crecimiento económico, a la generación del empleo y al incremento de los ingresos para el país.
- b. La participación y beneficio de las comunidades donde se encuentran los atractivos turísticos para fortalecer el proceso de identidad e integración nacional.
- c. El fomento a la construcción de infraestructura y el mejoramiento de la calidad de los servicios, para garantizar la adecuada satisfacción de los usuarios.
- d. La conservación permanente y uso sostenible del patrimonio cultural y natural del país.
- e. La participación y el beneficio de los pueblos originarios y etnias que integrados a la actividad turística, preserven su identidad cultural y ecosistema.

ARTICULO 4º.- DEFINICIONES.- Para los fines de la presente Ley, se adoptan las siguientes

Definiciones:

Turista. Toda persona que se desplaza a un sitio de aquel donde tiene su residencia habitual, que efectúa una estancia de por lo menos una noche y cuyo motivo principal de la visita no es el de ejercer una actividad que se remunere en el lugar visitado.

Servicios turísticos. Son los bienes y servicios producidos por las empresas e instalaciones turísticas que son consumidos y utilizados por los turistas.

Actividades turísticas. Son aquéllas derivadas de las interrelaciones entre los turistas, los prestadores de servicios turísticos y el Estado.

Productos turísticos. Son aquellos recursos turísticos que cuentan con infraestructura y servicios que permiten el desarrollo de actividades turísticas.

Turismo interno. Es el realizado dentro del territorio nacional por turistas domiciliados en el país.

Turismo receptivo. Es la actividad realizada dentro del territorio nacional por turistas domiciliados en el exterior del país.

Prestadores de Servicios. Son las empresas legalmente establecidas en el país que se dedican habitualmente al negocio de las actividades turísticas.

ARTICULO 5º.- OBJETIVOS DE LA POLITICA ESTATAL.- Los objetivos de la política estatal referidos a la actividad turística son los siguientes:

- a. Reconocer que, bajo los principios de una economía de mercado transparente, la actividad turística corresponde a la iniciativa privada, donde el Estado debe asegurar las condiciones necesarias para el potenciamiento del turismo, a través del mantenimiento de un producto turístico competitivo.
- b. Garantizar la conservación y uso racional de los recursos naturales, históricos, arqueológicos y culturales que tienen significación turística y que son de interés general de la Nación.
- c. Proteger al turista y fomentar la CONCIENCIA TURISTICA.
- d. Establecer, en materia de turismo, las directrices de coordinación entre al Gobierno Central, las Administraciones Departamentales y los Gobiernos Municipales.
- e. Promover la capacitación técnica y profesional, tanto en instituciones estatales como en el sector privado.

TITULO II

ENTE RECTOR

ARTICULO 6°.- ENTE RECTOR.- El Ministerio de Comercio Exterior e Inversión, en todo el ámbito nacional, es el ente rector competente en materia turística. El ente rector ejecutará sus acciones a través del Viceministerio de Turismo.

ARTICULO 7°.- ATRIBUCIONES.- Las atribuciones del ente rector son la formulación y ejecución de la estrategia nacional de turismo y sus políticas, así como la elaboración normativa, realizando el proceso de coordinación necesario con otras entidades públicas y privadas.

TITULO III

COMPETENCIAS DE OTROS ORGANISMOS

ARTICULO 8°.- GOBIERNOS MUNICIPALES.- Los Gobiernos Municipales tienen la facultad de promover y promocionar los recursos turísticos en su jurisdicción territorial, ejecutando las acciones y programas acordes con los objetivos y estrategias que formule el Ministerio de Comercio Exterior e Inversión, a través del Viceministerio de Turismo.

ARTICULO 9°.- PREFECTURAS.- Las Prefecturas Departamentales, en tanto representantes del Poder Ejecutivo central, ejecutan y administran programas y proyectos de promoción y desarrollo turístico, emanados por el ente rector en estrecha coordinación con los Gobiernos Municipales.

TITULO IV

CONSEJO NACIONAL Y CONSEJOS DEPARTAMENTALES DE TURISMO

ARTICULO 10°.- CREACION DEL CONSEJO NACIONAL DE TURISMO.- Se crea el Consejo Nacional de Turismo para propiciar la coordinación entre el sector público y privado, con la finalidad de promover y desarrollar el turismo en el país.

ARTICULO 11°.- COMPOSICION.- El Consejo Nacional de Turismo está presidido por el Ministerio de Comercio Exterior e Inversión, como Presidente Nato e integrado por:

- El Viceministro de Turismo que ejercerá como Secretario Ejecutivo del Consejo y asumirá la Presidencia en ausencia del Ministro.
- El Viceministro de Transportes, Comunicaciones y Aeronáutica Civil o su representante legal.
- El Viceministro de Régimen Interior y Policía o su representante legal.
- El Viceministro de Cultura o su representante legal.
- El Viceministro de Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente o su representante legal.

- El Presidente de la Cámara Boliviana de Turismo.
- El Presidente de la Cámara Boliviana de Hotelería.
- El Presidente de la Cámara Nacional de Operadores de Turismo (CANOTUR).
- El Presidente de la Asociación Boliviana de Agencias de Viajes y Turismo (ABAVYT)
- El Presidente de la Asociación de Líneas Aéreas (ALA - Bolivia)
- El Presidente de la Cámara Nacional de Empresarios Gastronómicos.

ARTICULO 12º.- FUNCIONES Y ATRIBUCIONES.- El Consejo Nacional de Turismo

tendrá las siguientes funciones y atribuciones:

- a. Delinear acciones, planes, proyectos y otras actividades orientadas a la efectiva implementación de la política turística nacional.
- b. Establecer mecanismos efectivos para la promoción y desarrollo del turismo tanto interno como receptivo.

ARTICULO 13º.- CONSEJOS DEPARTAMENTALES.- Se crean los Consejos

Departamentales de Turismo para coordinar la actividad turística en cada Departamento.

ARTICULO 14º.- COMPOSICION.- Los Consejos Departamentales de Turismo están presididos por el Prefecto, como presidente nato, e integrado por:

- Dos representantes de las Prefecturas Departamentales (preferentemente de las unidades de Cultura y Turismo).
- Un Representante del Gobierno Municipal por la Provincia Capital.
- Un Representante de los Gobiernos Municipales de las Provincias.
- La Cámara Hotelera Departamental.
- La Asociación Departamental de Operadores de Turismo.
- La Asociación Departamental de Agencias de Viajes y Turismo.
- La Asociación Departamental de Líneas Aéreas.
- La Cámara Departamental de Empresarios Gastronómicos.

ARTICULO 15º.- FUNCIONES Y ATRIBUCIONES.- Las funciones y atribuciones de los

Consejos Departamentales de Turismo deberán estar acordes con las acciones y funciones del Consejo Nacional de Turismo.

TITULO V

LOS PRESTADORES DE SERVICIOS

ARTICULO 16°.- PRESTADORES DE SERVICIO.- Son prestadores de servicio:

- a. Empresas operadores de turismo receptivo.
- b. Establecimientos de hospedaje turístico en todas sus modalidades y categorías.
- c. Empresas de viajes y turismo en todas sus modalidades y categorías.
- d. Empresas de transporte turístico.
- e. Empresas arrendadoras de vehículos.
- f. Restaurantes turísticos y peñas folklóricas.
- g. Empresas organizadoras de congresos y ferias internacionales.
- h. Guías de Turismo.
- i. Museos privados y centros artesanales.
- j. Aquellos servicios afines al turismo que adquieren la categoría de servicios turísticos a través de una reglamentación expresa.

ARTICULO 17°.- GUIAS DE TURISMO.- Para ejercer la función de guía oficial de turismo, se debe estar legalmente autorizado y registrado por la Prefectura del Departamento correspondiente y cumplir con todas las disposiciones legales en vigencia.

ARTICULO 18°.- REQUISITOS.- Los requisitos para ser prestador de servicios turísticos se establecerán en los reglamentos sectoriales.

TITULO VI

FOMENTO AL TURISMO

ARTICULO 19°.- REALIZACION DE CONVENIOS.- El Ministerio de Comercio Exterior e Inversión, a través del Viceministerio de Turismo, podrá suscribir convenios con personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras, que tengan por objeto la instrumentación de programas conjuntos de promoción y capacitación de desarrollo turístico del país.

ARTICULO 20°.- COOPERACION INTERNACIONAL.- El Ministerio de Comercio Exterior e Inversión coordinará con el Ministerio de Hacienda, o cualquier organismo gubernamental, para identificar, gestionar y celebrar acuerdos de cooperación turística con organismos gubernamentales y no gubernamentales extranjeros y organizaciones internacionales, con el fin de incentivar el desarrollo de las actividades turísticas.

ARTICULO 21°.- PROMOCION.- Créase la entidad Promoción Boliviana de Turismo (PROBOTUR), como institución descentralizada dependiente del Viceministerio de Turismo, con participación de la empresa privada, con autonomía de gestión administrativa, económica, financiera y técnica, con

personalidad jurídica propia y patrimonio independiente, para realizar la promoción turística integral del país, institución que deberá ser reglamentada mediante Decreto Supremo.

ARTICULO 22°.- DESCUENTO DEL IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE BIENES INMUEBLES (IPBI) A LA ACTIVIDAD HOTELERA.- Los Bienes Inmuebles dedicados exclusivamente a la actividad hotelera y que formen parte de los activos fijos de la empresa hotelera, a efectos del pago del Impuesto a la Propiedad de Bienes Inmuebles (IPBI), serán valuados tomando en cuenta el cincuenta por ciento (50%) de la base imponible obtenida de acuerdo a los procedimientos establecidos por el Título V, Capítulo I de la Ley N° 843 (Texto Ordenado), por el plazo de diez años (10 años) a partir de la promulgación de la presente Ley, de conformidad con las normas de uso y clasificación de cada Gobierno Municipal.

ARTICULO 23°.- CAPACITACION Y CONSCIENTIZACION.- El Ministerio de Comercio Exterior e Inversión, en coordinación con el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, las Prefecturas Departamentales y los Municipios respectivos, el sector privado y las universidades promoverán la capacitación de recursos humanos afectados a la actividad turística en sus diferentes modalidades y la conscientización de la población sobre la importancia del turismo en el desarrollo sostenible del país.

ARTICULO 24°.- IMPUESTO AL VALOR AGREGADO EN EL SECTOR DE TURISMO.- A efectos de la aplicación del Impuesto al Valor Agregado (IVA) en el sector de turismo, se considera como exportación de servicios:

- a. La venta de servicios turísticos que efectúen los operadores nacionales de Turismo Receptivo en el exterior.
- b. Los servicios de hospedaje prestados por establecimientos hoteleros a turistas extranjeros sin domicilio o residencia en Bolivia.

El respectivo procedimiento será reglamentado por el Poder Ejecutivo.

ARTICULO 25°.- BIENES DE CAPITAL.- A efecto del pago del Gravamen Arancelario,

consolidado (GAC), se consideran como bienes de capital, los equipos destinados a la actividad hotelera, de acuerdo a reglamentación específica.

ARTICULO 26°.- ZONAS PRIORITARIAS DE DESARROLLO TURISTICO.- Los Concejos Municipales, en estrecha coordinación con los Consejos Departamentales de turismo y en función a la articulación de los Planes de Desarrollo Municipal y Departamental, podrán determinar zonas prioritarias de desarrollo turístico con la aceptación del Consejo Nacional de Turismo. En el caso de territorios indígenas los Planes de Desarrollo Distrital Indígena articulados con la participación de las autoridades originarias en igual forma. Tal determinación producirá los siguientes efectos:

- a. Obligatoriedad de utilización del suelo afectado en el desarrollo prioritario de actividades turísticas.
- b. Apoyo local en servicios públicos e infraestructura básica acorde con los planes de desarrollo municipal y regional.

- c. Apoyo técnico a los prestadores de servicios turísticos que vayan a desarrollar sus actividades en esas áreas.

ARTICULO 27°.- INFRAESTRUCTURA.- Las obras de infraestructura básica y

aeroportuaria, implementadas o por implementarse por parte del Estado, tomarán en cuenta los requerimientos del desarrollo turístico para facilitar el transporte terrestre, fluvial, lacustre y aéreo, de tal forma que se garantice su competitividad.

TITULO VII

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

ARTICULO 28°.- DISPOSICIONES TRANSITORIAS.- En el plazo máximo de 90 días se reglamentará la presente Ley y se aprobarán los Reglamentos Sectoriales correspondientes.

Quedan derogadas todas las disposiciones contrarias a la presente Ley.

Remítase al Poder Ejecutivo, para fines constitucionales.

Es dada en la Sala de Sesiones del Honorable Congreso Nacional, a los doce días del mes de abril de dos mil años.

Fdo. Leopoldo Fernández Ferreira, Hugo Carvajal Donoso, Gonzalo Molina Ossio, Carlos García Suárez, Jorge Sensano Zárate, Franz Rivero Valda.

Por tanto la promulgo para que se tenga y cumpla como Ley de la República.

Palacio de Gobierno de la ciudad de La Paz, a los catorce días del mes de abril de dos mil años.

FDO. HUGO BANZER SUAREZ, Franz Ondarza Linares, José Luis Lupo Flores, Tito Hoz de Vila Quiroga, Carlos Saavedra Bruno.

RESOLUCION ADMINISTRATIVA N° 05-0037-00
La Paz, 20 de octubre de 2000

VISTOS Y CONSIDERANDO:

Que, la Ley N° 2064 de 3 de abril de 2000 de Reactivación Económica, en su artículo 38 considera la venta de servicios turísticos en el exterior y los servicios de hospedaje a turistas extranjeros, como exportación de servicios, quedando liberadas del débito fiscal que les corresponda.

Que, el Decreto Supremo N° 25860 de 27 de julio de 2000, aprueba el reglamento de Desarrollo Parcial de la Ley 2064 referido al Capítulo IV de Incentivos Tributarios.

Que, se hace necesario establecer los procedimientos operativos para la correcta aplicación de las normas legales señaladas precedentemente.

POR TANTO:

El Servicio Nacional de Impuestos Internos, en uso de las facultades otorgadas por el Artículo 127° del Código Tributario, así como el artículo 12 del Decreto Supremo 25860 de 27 de julio de 2000.

RESUELVE:

1. Las personas naturales o jurídicas cuya actividad sea la Exportación de Servicios Turísticos como Operadores de Turismo Receptivo y Establecimientos de Hospedaje de Turismo, establecidos en el art. 38° de la Ley N° 2064 de 3 de abril de 2000 de Reactivación Económica, deberán:

- Actualizar su inscripción en el Registro Unico de Contribuyentes (RUC) presentando el original y fotocopia de la Licencia de Funcionamiento otorgada por la autoridad turística competente.

- Presentar la solicitud de dosificación de facturas sin derecho a crédito fiscal, la que será atendida por la Administración Tributaria previa actualización de datos en el RUC, según lo establecido en el párrafo precedente.

- Las notas fiscales o documentos equivalentes deberán ser habilitados y emitidos cumpliendo con los requisitos establecidos en la Resolución Administrativa N° 05-0043-99 de 13 de agosto de 1999, consignando obligatoriamente en caracteres impresos sobresalientes las leyendas: "FACTURA TURISTICA" y "SIN DERECHO A CREDITO FISCAL".

- La impresión de facturas o notas fiscales, se realizará por cuadruplicado, es decir un original y cuatro (4) copias, indicando su destino en forma expresa, como sigue:

Original : Para el cliente

Duplicado : S.N.I.I.

Triplicado : Decreto Supremo 25860 de 27-07-00 (archivo)

Cuadruplicado : Para el emisor

Quintuplicado : Inspección SNII

Pudiendo el contribuyente hacer imprimir más copias, siempre que indique el destino de cada ejemplar.

2. De conformidad a lo dispuesto por el art. 3 del D.S. 25860, se considera turista, al extranjero no residente en Bolivia, con permanencia no más de ciento ochenta y tres (183) días sin interrupción y que no cuenten con una vivienda habitual o domicilio permanente.

3. Los sujetos pasivos comprendidos en el numeral 1 de la presente Resolución Administrativa, asentarán sus ingresos que no generan débito fiscal dentro del período de presentación de las declaraciones juradas mensuales del IVA en el Libro de Ventas IVA, consignando en la columna especialmente habilitada para el efecto "Importe Exento".

En tanto se emita la nueva versión del software de los Libros de Compras y Ventas IVA los Grandes Contribuyentes obligados a llevar los mismos, registrarán las operaciones no gravadas a que se refiere la presente Resolución Administrativa en forma manual, o computarizada cuando los contribuyentes lleven los libros señalados bajo esta modalidad.

4. Aclárase que tanto los Operadores de Turismo Receptivo como los Establecimientos de Hospedaje de Turismo, deberán contar con la dosificación de las facturas normales (con Derecho a Crédito Fiscal) y emitir estas por la prestación de servicios a personas no contempladas en el numeral 2 de la presente Resolución Administrativa.

5. En uso de la atribución otorgada al Servicio Nacional de Impuestos Internos, por el artículo 6 del Decreto Supremo 25860 de 27-07-00, designase como Agentes de Información a las siguientes instituciones:

- Al Servicio Nacional de Migración, para la remisión mensual del Reporte de Ingresos de Turistas a Territorio Boliviano y Salida de los mismos de nuestro país, a la Dirección Nacional de Gestión Tributaria, del Servicio Nacional de Impuestos Internos, dentro de los veinticinco (25) días siguientes a la finalización del período.

- A las Capitanías de Puerto (Huatajata y Copacabana) dependientes la Fuerza Naval Boliviana, quienes deberán remitir a la Dirección Nacional de Gestión Tributaria, del Servicio Nacional de Impuestos Internos, dentro de los veinticinco (25) días siguientes a la finalización del período, las listas de turistas que ingresen al Territorio Boliviano.

- A las Unidades Departamentales de Turismo dependientes de los Gobiernos Departamentales, quienes deberán remitir mensualmente a las Direcciones Distritales de su jurisdicción, dentro los veinticinco (25) días siguientes a la finalización del período, fotocopias de los Partes Diarios de los Establecimientos de Hospedaje de Turismo, de acuerdo a lo establecido en los artículos 14, 15 y 16 del Reglamento de Empresas de Hospedaje Turístico.

6. A efectos de control posterior, los Operadores de Turismo Receptivo y Establecimientos de Hospedaje de Turismo, deberán conservar por el tiempo de la prescripción la documentación exigida en los artículos 3 y 4 del Decreto Supremo N°25860, respectivamente.

Regístrese, hágase saber y cúmplase.

FDO. RAUL LOAYZA MONTOYA

DIRECTOR

SERVICIO NACIONAL DE IMPUESTOS INTERNOS

VICTOR PAZ ESTENSSORO
PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE BOLIVIA

CONSIDERANDO:

Que la Ley 843 de 20.05.86 ha creado los impuestos al valor agregado, a las transacciones, a la renta presunta de las empresas y a los consumos específicos, abrogando en su artículo 92, todas las normas legales que crearon impuestos o contribuciones, así como toda otra norma legal reglamentaria o administrativa modificatoria o complementaria, con excepción de los impuestos creados por la Ley General de Hidrocarburos, los establecidos por el Código de Minería o impuestos y regalías a la explotación y comercialización de goma, castaña y madera para los departamentos productores:

Que, el D.L. 13622 de 5.06.76, que creo el REGISTRO NACIONAL DE CONTRIBUYENTES, esta comprendido en las abrogaciones del artículo 92, de la Ley 843, siendo por tanto necesario dictar una disposición que homologue y regule tal registro en función de las particularidades de la Reforma Tributaria.

Que, la administración necesita conocer el universo de obligados en función de las características de cada uno de los impuestos creados por la Ley 843, para una eficaz administración de las mismas, requiriendo el reemplazo del carnet de contribuyentes y el certificado de inscripción, por otros de particulares características y entrega simultanea con el acto de inscripción, para la rápida identificación de los contribuyentes no inscritos;

Que, el control de facturación de los sujetos pasivos de los nuevos impuestos, requiere diferenciar el numero de inscripción, para la rápida inscripción de los inscritos;

Que, el control de la facturación de los sujetos pasivos de los nuevos impuestos, requiere diferenciar el numero de inscripción en las notas fiscales correspondiente a los responsables inscritos en impuestos abrogados por la Ley 843.

EN CONSEJO DE MINISTROS:

DECRETA:

ARTICULO 1.- *Se mantiene el Registro Nacional Unico de Contribuyentes creado por el D.L. 13622 de 05.06.76, dependiente de la dirección General de la Renta Interna, cuyo funcionamiento estará sujeto a las particularidades legales de la reforma Tributaria.*

ARTICULO 2.- *Todas las personas individuales o colectivas, nacionales o extranjeras, domiciliados o no en el país, que resulten de acuerdo a las disposiciones de la Ley 843, sujetos pasivos de algunos de los siguientes impuestos: Al valor agregado, Régimen Complementario al Valor Agregado, a*

las Transacciones, a la Renta Presunta de las Empresas y a los Consumos Específicos, así como todas las personas que no siendo sujetos de ello, estuviesen obligados a actuar de agentes de retención de los impuestos mencionados, tienen la obligación de inscribirse en el REGISTRO NACIONAL UNICO DE CONTRIBUYENTES, en las condiciones y plazos que establezcan en el reglamentos pertinente, a cuyo efecto prestara informaciones y presentara la documentación que le sea requerida por la Dirección General de la Renta Interna.

La persona individual, cuya actividad sea el trabajo personal en relación de dependencia, no esta obligada a la inscripción en el mencionado Registro.

El incumplimiento a lo dispuesto precedentemente, hará pasible al infractor de las sanciones establecidas en el Código Tributario. Las infracciones serán determinadas en el reglamento respectivo.

Las administraciones y subadministraciones de la Dirección General de la Renta Interna, procederán a la inscripción de oficio de cualquier contribuyente que no estuviera empadronado en el REGISTRO NACIONAL UNICO DE CONTRIBUYENTES.

ARTICULO 3.- El numero de inscripción que se asigne tiene carácter permanente y su uso será obligatorio en toda solicitud, tramite administrativo, acción contenciosa tributaria o gestión publica o privada que efectúe el contribuyente.

ARTICULO 4.- La dirección general e la renta interna, bajo la tuicion del Ministerio de Recaudaciones Tributarias, queda facultada para dictar el reglamento pertinente a objeto de facilitar el adecuado funcionamiento del REGISTRO NACIONAL UNICO DE CONTRIBUYENTES.

ARTICULO 5.- Se abrogan todas las disposiciones legales contrarias al presente Decreto.

El señor Ministro de Estado en el despacho de Recaudaciones Tributarias queda encargado de la ejecución y cumplimiento del presente Decreto supremo.

Es dado en el Palacio de Gobierno de la ciudad de La Paz, a los trece días del mes de febrero de mil novecientos ochenta y siete días.

Firmado VICTOR PAZ ESTENSSORO Guillermo Bedregal G. Fernando Barthelemy M., Luis Fernando Valle Q., Juan L. Cariaga O., Gonzalo Sánchez de Lozada, Enrique Ipiña Melgar, Andrés Petricevic, Fernando Moscoso S., Walter Rios G.

LOS ANTECEDENTES LEGALES DE LA "FUNDACION CARLOS DIEZ DE MEDINA"

Mediante escritura publica No. 341 de 15 de septiembre de 1980, por ante la Notario Dra. Nelly Alfaro de Maldonado, la propietaria del SUCRE PALACE HOTEL, Sra. ANGELICA FERRECIO DE DIEZ DE MEDINA, como un homenaje a su esposo Don CARLOS DIEZ DE MEDINA, resuelve destinar la totalidad de su patrimonio a favor de una FUNDACION que crea al mismo tiempo y que la integra con instituciones de servicio publico, de tradición y prestigio como son el HOGAR DE NIÑOS CARLOS VILLEGAS, el HOGAR DE ANCIANOS SAN RAMON^o, LA FUNDACION BOLIVIANA DE LUCHA CONTRA EL CANCER Y EL FONDO DE EMPLEADOS DEL HOTEL SUCRE, es decir los jubilados del Hotel, elementos que desde su juventud habían servido al hotel y a la familia Diez de Medina-Ferrecio.

Sin embargo, la propia instituyente revoco la medidas, cortando de cuajo todas las expectativas creadas, por influencias de elementos interesados solamente en conseguir ventajas económicas a favor de la avanzada edad de doña Angélica, y su estado de indefensión.

Tuvo que iniciarse un juicio ordinario demandando la nulidad de la revocatoria, lo que se logro en junio de 1983, para luego acometer otra acción ordinaria de nulidad de un contrato de arrendamiento, con opción de venta, que beneficiando a una sola persona, iba en detrimento de los miembros de la Fundación.

Esta nueva acción se culmino exitosamente en 18 de Junio de 1983.

Luego de laboriosas gestiones, se consiguió el reconocimiento de la personería jurídica y la aprobación de sus Estatutos, mediante Resolución Suprema No. 198057, de 30 de mayo de 1983.

Finalmente, por otra Resolución Suprema No. 198057, de 30 de mayo de 1983, se modificaron los estatutos originales, manteniendo el nombre del pionero de la hotelería moderna en Bolivia, don Carlos Diez de Medina, entendiéndose a la Fundación como "organismo pleno de derecho destinado a la beneficencia social concreta y con el patrimonio debidamente transferido de la Fundadora y Propietaria señora Angélica Ferrecio Vda. De diez de Medina, consistente en la totalidad del Edificio del Sucre Palace Hotel, y los muebles, objetos de arte y otros que lo guarnecen en sus diversas instalaciones.

Posteriormente se publicitó este derecho con la consiguiente inscripción en el Registro de Derechos Reales y luego la posesión judicial ministrada por la Juez Instructor en lo Civil.

La carta constitutiva de la Fundación, o sea la norma rectora de todos su actuar institucional, vale decir sus estatutos, se ocupan sucesivamente de su constitución, su denominación, duración y finalidades; de su organización y administración y finalmente su disolución.

En cumplimiento obligatorio de esas normas, y cuando la vida jurídica, económica y financiera del Hotel Sucre esta asegurada, y solo corresponde

perfeccionarla, se convoca a la Primera Junta Ordinaria, con los mejores auspicios.

En el orden legal se ha tenido que atender numerosas contiendas sociales, que son normales dentro de la vida de todo negocio comercial; se ha tenido que afrontar una delicada situación frustrando una operación altamente dolosa que había emprendido un Ex Gerente que utilizando indebidamente un poder caduco estaba en puertas de recoger del Banco \$us. 100.000.- supuestamente destinado al hotel, pero que obviamente constituía el objeto de una estafa que fue impedida con oportunidad y eficacia. Es de imaginar el daño económico que hubiera sobrevenido para el Hotel, afectando su existencia misma de haberse completado la operación delictuosa.

Entre los asuntos de relativa importancia que confronta actualmente el hotel, citaremos la acción social promovida por el FONDO COMPLEMENTARIO DEL COMERCIO, por falta de pago de deudas de empleados que habiendo sido retenidas las cuotas en gestiones pasadas, no fueron ingresadas al Fondo, ante el cual el Hotel operaba como agente de retención. Al presente se concilian cuentas y se espera sacra a flote el buen nombre del Hotel, ante la desaprensiva conducta de irresponsables ejecutivos que en las gestiones del pasado, no supieron honrar el cargo ni cumplir sus deberes esenciales con idoneidad, con responsabilidad y honradez.

Otra acción proveniente también de otras gestiones, es la que encara en el Tribunal Fiscal de la Nación, donde ha tenido que iniciarse una acción contencioso-tributaria frente a una nota de cargo girada por la Administración de la Renta, por concepto de falta de pago correcto de impuestos.

En la justicia ordinaria se sustentan dos acciones que merecen la máxima atención, una es la que promoviera la señora Ana María Campero de Schoav, pretendiendo la devolución de acciones de la anterior sociedad anónima que operaba el Hotel, o el pago de su equivalente en dinero. La sentencia ha sido apelada y se encuentra pendiente de resolución en la Corte Superior.

En el juzgado Octavo se ventila también otra acción ordinaria, iniciada por el abogado Gustavo Portocarrero, que persigue el pago de sus honorarios por varios tramites realizados para la Fundación, y por otra busca la disolución de la Fundación por incumplimiento de sus fines. Respecto de esta segunda parte la decisión del Juez ha sido favorable para la Fundación, pues ha declarado que el Dr. Portocarrero carece de personería para pedir la disolución, y el fallo ha quedado firme, pues no ha habido recurso alguno que se hubiera interpuesto contra el fallo.

En cuanto al cobro de honorarios ha finalizado el termino probatorio de la instancia, y las partes han presentando sus sendos alegatos, previos a la dictamino de la sentencia. Este cobro de honorarios, por algo así como mas de \$us. 400.000.- hará que se agoten todos los medio lícitos para conseguir un fallo justo mucho mas si oportunamente se había opuesto la excepción de prescripción, pues la acción intentada por el abogado Dr. Portocarrero, ha sido a mas de dos años de su derecho de pedir, que se originaba a la conclusión de los diferentes tramites, todos los cuales tuvieron fin n 1986, en tanto que la demanda se inicio en 1989.

El departamento Legal acometerá el estudio de la modificación de los Estatutos, pues es de urgente necesidad asunto de vida o muerte, que el sucre Palace Hotel, y mas concretamente la Fundación Carlos Diez de Medina, pueda constituirse legalmente en sujeto de crédito, para captar recursos internos y externos para mejorar la infraestructura hotelera, talismán que determinara su crecimiento y su progreso.

TESTIMONIO

No. 154. --- NUMERO CIENTO CINCUENTA Y CUATRO.
 PROTOCOLIZACION DE DOCUMENTOS RELATIVOS A REFORMA DE ESTATUTOS Y
 PRINCIPIOS DE LA FUNDACION "CARLOS DIEZ DE MEDINA" Y RESOLUCIONES
 SUPREMAS PERTINENTES A SU PERSONALIDAD JURIDICA. ---

RESOLUCION SUPREMA No. 198057 (COPIA LEGALIZADA)

ESCUDO DE BOLIVIA. --- PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. RESOLUCION SUPREMA No. 198057.- La Paz, 30 de mayo de 1983.- VISTOS Y CONSIDERANDO: La solicitud formulado por la SOCIEDAD PROTECTORA DE LA INFANCIA, FUNDACION BOLIVIANA DE LUCHA CONTRA EL CANCER Y ASILO DE ANCIANOS SAN RAMON, para el reconocimiento de Personalidad jurídica y aprobación de estatutos de la FUNDACION "CARLOS DIEZ DE MEDINA"--- Que con domicilio en la ciudad de La Paz, fue fundada la "Fundación Carlos diez de Medina", como una institución que no persigue fines de lucro, sino tiene como objetivos: administrar el patrimonio de la Fundación, y destinar sus rentas para las finalidades de su creación o sea para las entidades de bien social: "SOCIEDAD PROTECTORA DE LA INFANCIA, FUNDACION BOLIVIANA DE LUCHA CONTRA EL CANCER Y ASILO DE ANCIANOS SAN RAMON". --- Que el derecho de libre reunión y asociación de personas para el ejercicio de actividades que no sean contrarias a la seguridad del Estado Boliviano y a las leyes secundarias, se halla consagrado y establecido por la atribución c) del Art. 7 de la Constitución Política del Estado. --- que los Estatutos cuya aprobación solicitan, no se oponen al Código de Salud, ni a las leyes y reglamentos de la Legislación Sanitaria, ni a las buenas costumbres del país--- Por tanto, llenados los requisitos exigidos por el Art. 5 del Código Civil y con el dictamen del Señor Fiscal del Gobierno. --- SE RESUELVE: --- Reconócese la Personalidad Jurídica de la "FUNDACION CARLOS DIEZ DE MEDINA", y aprobase sus Estatutos en sus cinco capítulos y veinticinco artículos de que constan. --- Regístrese, comuníquese y archívese. 000 FDO.HERNAN SILES ZUAZO.- PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPUBLICA. --- Fdo. Javier Torrez Goitia.- Ministro de Previsión Social y Salud Publica. --- Es copia fiel del original de su referencia al que en su caso me remito. Se franquea luego de confrontada y corregida a solicitud de parte interesada, en la ciudad de la Paz, a los veintisiete días del mes de noviembre de mil novecientos ochenta y siete años. EN CUMPLIMIENTO A LEY 843 Y D.S. 21531, NO LLEVA ADHERIDOS LOS CORRESPONDIENTES TIMBRES DE LEY. --- ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL. --- Fdo. Hernán Murillo Soliz. --- Director de Archivo General de la Presidencia de la República. Sello. --- Presidencia de la República. --- 27 Nov. 1987.- Dirección de Archivo.

RESOLUCION SUPREMA No. 198057

(COPIA LEGALIZADA)

ESCUDO DE BOLIVIA. --- PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. RESOLUCION SUPREMA No. 198485. --- LA PAZ, 23 DE SEPTIEMBRE DE 1983. --- VISTOS Y CONSIDERANDO. --- Que mediante Resolución Suprema No. 198057 de 30 de mayo del año en curso, se reconoce la Personalidad Jurídica de la "FUNDACION CARLOS DIEZ DE MEDINA" y se aprueba sus Estatutos en sus cinco Capítulos y veinticinco Artículos de que constan: ---Que por testimonio No. 37 suscrito ante el Notario de Gobierno Dr. Adrian Sanjines Monterrey, en fecha 26 de mayo del presente año. La Sra. Angélica Vda. De Diez de Medina, instituyente de la mencionada Fundación, determina el cambio de la escritura constitutiva de fundación y estatutos de la misma; --- que los estatutos cuya modificación solicitan, no se oponen al código de Salud, ni alas leyes y reglamentos de la Legislación Sanitaria, ni a las buenas costumbres del país. --- SE RESUELVE: --- Modificar la escritura Constitutiva y Estatutos de la "FUNDACION CARLOS DIEZ DE MEDINA" y aprobar las ocho cláusulas de que consta el documento complementario, debiendo archivar un ejemplar en el Ministerio de Previsión Social y Salud Publica. --- Regístrese, comuníquese y archívese. FDO.HERNAN SILES ZUAZO.- PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPUBLICA. --- Fdo. Javier Torrez Goitia.- Ministro de Previsión Social y Salud Publica. --- Es copia fiel del original de su referencia al que en su caso me remito. Se franquea luego de confrontada y corregida a solicitud de parte interesada, en la ciudad de la Paz, a los veintisiete días del mes de noviembre de mil novecientos ochenta y siete años. EN CUMPLIMIENTO A LEY 843 Y D.S. 21531, NO LLEVA ADHERIDOS LOS CORRESPONDIENTES TIMBRES DE LEY. --- ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL. --- Fdo. Hernan Murillo Soliz. --- Director de Archivo General de la Presidencia de la República. Sello. --- Presidencia de la República. --- 27 Nov. 1987.- Dirección de Archivo.

RESOLUCION SUPREMA No. 203345

(COPIA LEGALIZADA)

ESCUDO DE BOLIVIA. --- PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. RESOLUCION SUPREMA No. 203345. --- LA PAZ, 23 DE NOVIEMBRE DE 1987. --- VISTOS Y CONSIDERANDO. --- VISTOS Y CONSIDERANDO: --- La solicitud presentada por Luciano Cussi Sirpa, Presidente de La Fundación "CARLOS DIEZ DE MEDINA", pidiendo aprobación del nuevo estatuto de esa Entidad. --- Que la fundación "Carlos Diez de Medina" cuenta con personalidad jurídica reconocida mediante Resolución Suprema No. 198057 de 30 de mayo de 1983, con domicilio en la ciudad de La Paz, como una institución que no persigue fines de lucro, sino que tiene como objetivos administrar el patrimonio de la Fundación y destinar sus rentas para fines de bien social: Sociedad Protectora de la Infancia Hogar Carlos de Villegas, Asilo San Ramón, Fundación Boliviana Contra el Cáncer y Fondo para empleados del Sucre Palace Hotel. --- Que las regulaciones del nuevo estatuto, no se oponen al Código de salud de la República, ni a las leyes y reglamentos de la Legislación Sanitaria ni a las buenas costumbres del país. --- Que además, se ha dado cumplimiento a los requisitos exigidos por los Artículos 58, 68 del Código Civil, y siendo afirmativo el dictamen del señor Fiscal de Gobierno. --- SE RESUELVE: Aprobar el Nuevo Estatuto de la Fundación "CARLOS DIEZ DE MEDINA" de la Ciudad de La Paz, en us 31 artículos y IV capítulos, debiendo archivarse un ejemplar en le Ministerio de Previsión Social y salud Publica. --- Regístrese, comuníquese y archívese. FDO.VICTOR PAZ ESTENSSORO.- PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPUBLICA. --- Fdo. Carlos Pérez Guzmán- Ministro de Previsión Social y Salud Publica. --- Es copia fiel del original de su referencia al que en su caso me remito. Se franquea luego de confrontada y corregida a solicitud de parte interesada, en la ciudad de la Paz, a los veintisiete días del mes de noviembre de mil novecientos ochenta y siete años. EN CUMPLIMIENTO A LEY 843 Y D.S. 21531, NO LLEVA ADHERIDOS LOS CORRESPONDIENTES TIMBRES DE LEY. --- ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL. --- Fdo. Hernan Murillo Soliz. --- Director de Arrchivo General de la Presidencia de la República. Sello. --- Presidencia de la República. --- 27 Nov. 1987.- Dirección de Archivo.

MEMORIAL PIDIENDO PROTOCOLIZACION

SEÑOR PREFECTO DE DEPARTAMENTO.--- Solicita protocolizacion de documentos. --- Otrosí: Domicilio. --- Luciano Cussi Sirpa, Presidente A.I. de la Fundación "CARLOS DIEZ DE MEDINA", ante las consideraciones de Ud., respetuosamente digo: Por la documentación adjunta se evidencia que nuestra entidad ha merecido la aprobación de NUEVOS ESTATUTOS por parte del Supremo Gobierno. En consecuencia, y para fines legales que conciernen al perfeccionamiento de nuestros derechos, a Ud. Pido se digne ordenar la protocolizacion correspondiente, por ante el Sr. Notario de Gobierno. --- Otrosí: Domicilio: La secretaria General. --- La Paz, noviembre 30, 1987. --- Fundación "CARLOS DIEZ DE MEDINA". --- Firmado. - -- Gustavo Portocarrero V. --- Abogado. --- Ref. 208604958-1 --- Col. Ab. 000029. --- Luciano Cussi Sirpa. --- Presidente a.i. **CARGO DE PRESENTACION.** --- Presentando en la fecha a horas 10 y 30 por el interesado. --- No. De Registro. --- La Paz, 1 de diciembre de 1987. --- **RECEPTOR.** --- a 3 de diciembre de 1987. --- Franquease por Notaria de Gobierno. --- Firmado. --- Prof. Nestor Rodriguez Uriarte. --- Secretario General de la Prefectura. ---

MEMORIAL PIDIENDO PROTOCOLIZACION

No. 154. --- NUMERO CIENTO CINCUENTICUATRO. --- 1987 PROTOCOLIZACION DE DOCUMENTOS RELATIVOS A REFORMA DE ESTATUTOS Y DEMAS DOCUMENTOS ACOMPAÑADOS DE LA FUNDACION "CARLOS DIEZ DEE MEDINA". --- En la ciudad de La Paz, a horas diez y seis del día cuatro de diciembre de mil novecientos ochenta y siete años, ante mi abogado Hugo Alba Rodrigo, Notario de Gobierno, de este Distrito Administrativo y testigos infrastrictos que al final se nombran y suscriben, fueron presentes el Sr. Luciano Cussi Sirpa, Presidente, para que se inserte y protoclida documentos varios de reforma de estatuto y otros, destinados a la personalidad juridica de la Fundación "Carlos Diez de Medina". En consecuencia, quedan protocolizados: la minuta de referencia y documentos anexos con el numero 154/87 del correspondiente Registro Especial; todo lo anterior de acuerdo al Art. 58 del Código Civil. --- con lo que termino el acto firmando los comparecientes juntamente con los testigos instrumentales señores Alberto Arellano Salinas y Gregorio Mamani P.; mayores de edad, hábiles en derecho y vecinos de esta ciudad, de todo lo que doy fe. --- Firmado. --- Luciano Cussi Sirpa.- Presidente a.i. de la Fundación "Carlos Diez de Medina". --- C.I. No. 188600 L.P. --- Firmado. --- Alberto Arellano Salinas. Testigo. --- C.I. 2103570 L.P. --- Firmado Gregorio Mamani P. - Testigo C.I. No. 2103570 L.P. --- Firmado ---Doctor Hugo Alba Rodrigo. --- Notario de Gobierno. --- CONCUERDA.- El presente testimonio con los obrados originales de su referencia, a los que en caso necesario me remito, el mismo que después de confrontado y corregido fiel y legalmente, por mi mismo lo autorizo, signo, sello en la ciudad de la Paz, a los nueve días del mes de diciembre de mil novecientos ochenta y siete años. ---