IMPLEMENTACIÓN DE DIRECTRICES COSO PARA AUMENTAR LA CALIFICACIÓN DE LAS MÉTRICAS DE CALIDAD A TRAVÉS DE LA MEJORA DEL CONTROL INTERNO Y LA OPERACIÓN DE UN HOTEL DE LUJO EN GALÁPAGOS

Autor: JOSE ADRIAN ACOSTA ORTEGA
Tutor: MARÍA ELENA GODOY ZÚÑIGA

a. . Ingeniero en gestión turística hotelera, graduado en la Universidad de Especialidades Espíritu Santo en 2020, Samborondon, Ecuador
E-mail: joseacosta@uees.edu.ec
b. Dra. en Lenguas, Literaturas y sus Culturas y sus Aplicaciones graduada en la Universidad Politécnica de Valencia, 2021. Valencia, España.
E-mail: mariaegodoy@uees.edu.ec

Fecha: 15 de agosto de 2025

Palabras clave:
COSO, Hotel, objetivo, métricas, normativas

Resumen:
La implementación de directrices COSO en busca de la mejora de las métricas de calidad de un lujoso hotel ubicado en Galápagos mejorando de esta manera la operación y el control interno de este.
El principal objetivo es aumentar las métricas de relación calidad-precio y las métricas generales de satisfacción de estadía y calidad del servicio.
La contratación de un profesional de hotelería externo resulta ser la mejor opción para obtener mejores resultados y la más rentable en términos de beneficios.
De igual manera es de vital importancia dar un seguimiento y control periódicamente de estos cambios implementados revisando si los cambios afectan de manera positiva y si se están cumpliendo procedimientos establecidos.

Keywords:
COSO, Hotel, objetives, metrics,norms.

Abstract:
The implementation of COSO guidelines in pursuit of improving the quality metrics of a luxury hotel located in the Galápagos Islands, thereby enhancing its operations and internal control. The primary objective is to increase the value-for-money metrics and the overall metrics for stay satisfaction and service quality. Hiring an external hotel professional is the best option to achieve better results and is the most cost-effective in terms of benefits. Likewise, it is of vital importance to periodically monitor and control these implemented changes, checking if they are positively affecting the hotel and if the established procedures are being followed.

1. Oportunidad o problema

1.1. Identificar la oportunidad/problema

Este documento se presenta en un marco de confidencialidad, salvaguardando los datos financieros e información sensible del Hotel el cual será denominado Hotel Blue Aqua en lugar de su nombre real por motivos de privacidad y protección de datos. El Hotel Blue Aqua ubicado en Galápagos cuenta con poco más de dos años de operación, es un hotel de lujo siendo el más costoso y lujoso de toda la isla el cual pertenece a una franquicia de un gran grupo hotelero a nivel internacional, sin embargo, es administrado directamente por los socios accionistas los cuales deben de cumplir con los estándares exigidos por el grupo hotelero y mantener las métricas de calidad y satisfacción al cliente. La tarifa promedio de este hotel es de $400 aproximadamente y

los precios varían por lo general entre $320 y $800 dependiendo de la temporada y disponibilidad del hotel, por lo que está dirigido a un target estratégico de altos recursos económicos.

En el trascurso de los dos años se puede observar que el hotel aún es joven y presenta falencias de control interno y de operación, lo cual se ve reflejado en las métricas de calidad del hotel con malos comentarios y bajas calificaciones generales debido a errores en el servicio como retrasos en él restaurante, falta de mantenimiento y controles estandarizados como fallos en sistema de aires acondicionados sin una rápida solución lo que en ocasiones resulta en una mala experiencia para el huésped o una experiencia normal o nada excepcional.

Debido a estos errores y falencias en el servicio se ven afectadas las métricas de calidad entre las cuales se encuentran principalmente la relación calidad/precio, la satisfacción del huésped y la valoración de los distintos servicios consumidos ya que a pesar de que el hotel cuenta con la mejor infraestructura de la zona, cerca de su ubicación hay gran oferta de hoteles que ofrecen servicios similares con menor infraestructura y a una tarifa mucho más económica pero con servicios iguales por lo que si esta infraestructura no es cuidad con su respectivo mantenimiento y además su servicios no tienen ningún valor agregado la principal métrica afectada sería la relación calidad precio.

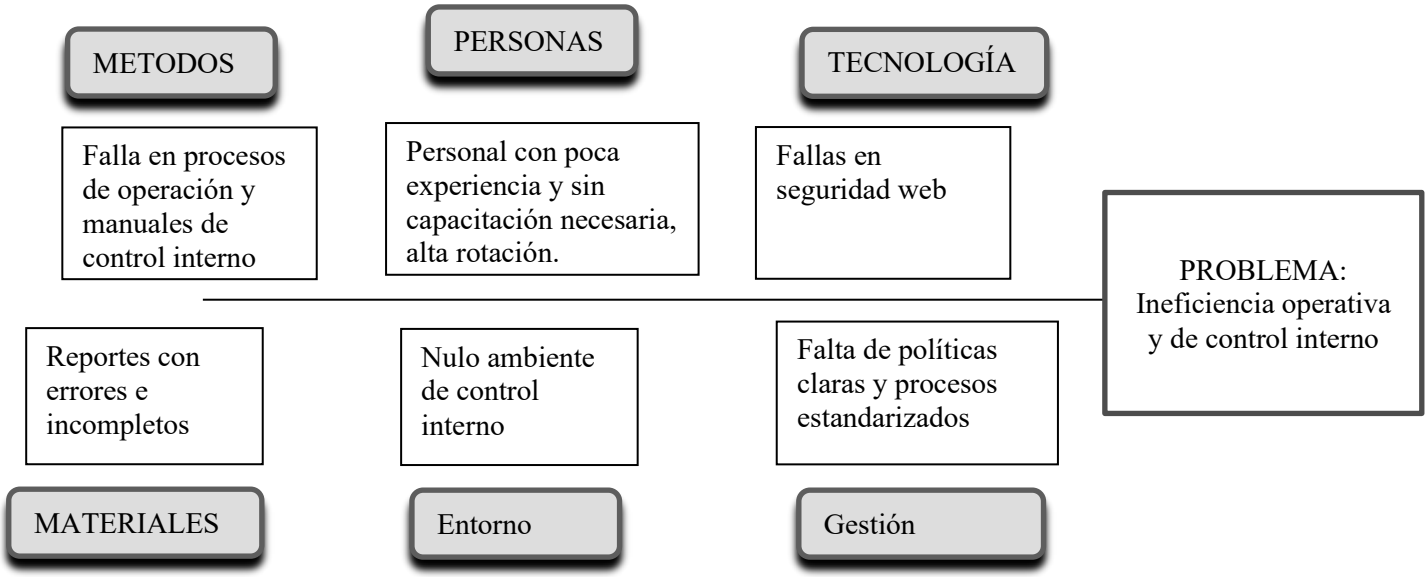
La diferenciación para compensar la relación calidad precio exige al hotel cumplir con altas expectativas que muchas veces se ve condicionada por falta de personal capacitado y una alta

rotación del mismo lo que hace que establecer procedimientos estandarizados sea una necesidad en todas las áreas operativas, de igual manera establecer guías de control interno y procesos en todas las áreas, sin embargo de igual manera en varias ocasiones huéspedes tienen malas experiencias ya sea por situaciones ajenas al establecimiento, accidentes, desconformidad con servicios ofrecidos y no ofrecidos para los cuales debe de existir planes de contingencia para mitigar y poder asistir a los huéspedes de la mejor manera dando la certeza de tener un establecimiento capacitado para el manejo de todo tipo de situaciones.

El hotel busca posicionarse como el mejor de la isla, dando un servicio al huésped excepcional yendo mas allá de lo cotidiano, garantizando instalaciones de alta calidad, excelente gastronomía, limpieza impecable, servicios adicionales y amenidades de primera clase obteniendo de esta manera una excelente relación de calidad-precio ya que se conoce esta métrica es de las mas importantes para los viajeros al momento de realizar sus reservaciones.

Gráfico 1.

Diagrama de Ishikawa



Fuente: *Elaboración propia*

1.2. Formalizar la declaración de la O/P

Este caso de negocio propone la implementación de directrices COSO para mejorar las métricas de calidad del hotel a través de la mejora del control interno y de los procesos operativos.

El marco COSO no se limita únicamente a un área operativa, sino que incluye a todos los actores que participan en la organización, según COSO, el control interno es un proceso que asegura el cumplimiento de los objetivos de la organización, especialmente en cuanto a la gestión de informes financieros y el cumplimiento normativo. Para un hotel, esto significa que la aplicación del COSO puede ayudar a integrar y coordinar los controles en todas las áreas, desde la recepción hasta el mantenimiento, personal de ama de llaves, el restaurante y las compras.

Según Álava (2023) un informe que brinda seguridad al momento de lograr los objetivos de una empresa, ya que ayuda a cumplir con las normas establecidas, mediante adecuado control y la mejora de los niveles de eficiencia operativa que llevan a alcanzar la racionalidad en la información financiera que a su vez apoyará las decisiones que se tomen dentro de la organización.

Habamenshi & Nibeza**.** (2024) afirman que Los sistemas de control interno son cruciales para impulsar el rendimiento financiero de un hotel, impactando positivamente en métricas clave como el ingreso por habitación disponible (RevPAR) (con una media de 4.89), la ocupación (con una media de 4.92) y la tarifa diaria promedio (ADR) (con una media de 4.92). Estas cifras sugieren que un control interno robusto no solo optimiza la gestión operativa, sino que también aumenta la capacidad del hotel para generar ingresos a partir de sus habitaciones.

Además de los indicadores de ingresos, el control interno fortalece la retención de clientes (con una media de 4.98), lo que demuestra su papel en la creación de experiencias de servicio de alta calidad. Al mismo tiempo, estos sistemas contribuyen a reducir el costo de adquisición de clientes (con una media de 4.78). Esto se logra mediante la optimización de procesos internos que minimizan errores, mejoran la eficiencia en las operaciones y, en última instancia, fomentan la lealtad de los huéspedes, haciendo que la empresa gaste menos en atraer nuevos clientes.

Según Protecht (2025) el marco COSO ayuda a las organizaciones a mejorar la precisión de sus informes, reducir los riesgos financieros y operativos, y fortalecer la gobernanza y la rendición de cuentas.

Auditboard (2024) señala que la aplicación del marco COSO es fundamental para prevenir el fraude y estructurar un control interno eficaz. Esto resulta esencial para que los hoteles mantengan operaciones eficientes y confiables.

ZenGRC (2024) indica que el entorno de control es crucial para garantizar operaciones eficientes, reportes financieros precisos y el cumplimiento de las normativas. Estos elementos están directamente vinculados a indicadores clave del desempeño hotelero, como los ingresos, la ocupación y la eficiencia operativa.

Según Deloitte (2023) los principios del marco COSO contribuyen a establecer un sistema de control interno efectivo e integrado sobre la información empresarial, lo cual es clave incluso en sectores como hotelería que requieren reportes precisos y reconocibles, de igual manera Rodríguez (2023) en su trabajo señala la importancia del control interno en el hotelería y como está afecta al desempeño diario de la operación.

1.3. Identificar objetivos a partir de la O/P

Se propone como objetivo general implementar directrices COSO para alcanzar un nivel óptimo en las métricas de calidad y de esta manera posicionarse como el hotel de mayor calidad y mejor reputación de la isla, justificando sus precios elevados de tarifa por noche.

Entre los objetivos específicos se prioriza alcanzar un ambiente de control interno y operativo optimo mediante la implementación de directrices COSO la cual abarca a todas las áreas del establecimiento lo que permitirá obtener una estandarización de un servicio de excelencia tras

la correcta capacitación, existen varios indicadores que nos permiten verificar si se está cumpliendo este objetivo, como por ejemplo la reseña de satisfacción del servicio de los huéspedes, calificación del establecimiento y estado de áreas que ofrece, reseñas del restaurante, quejas directas con recepción y gerente de turno a cabo entre otras.

Otro objetivo es mitigar riesgos operativos, esto tras identificar riesgos operativos y de control se ejecutará planes de acción para identificar, corregir, implementar controles y luego monitorearlos con un seguimiento, un identificador del cumplimiento de esta mitigación de riesgos está en menos problemas internos, menos accidentes laborales, una reducción de errores operativos como de facturación, daños materiales por falta de un correcto mantenimiento, entre otros.

Además con esta implementación también se prevé aumentar ingresos a través de fidelizar clientes, como ya se mencionó anteriormente este hotel apunta a un nicho de mercado de altos recursos económicos que viajan seguido a este tipo de lugares paradisiacos ya sea por turismo, deporte, o investigación los cuales no tienen mucha sensibilidad al momento de pagar una tarifa alta, sin embargo son muy exigentes con el servicio esperado debido al alto monto que pagan y con esto se espera aumentar la ocupación del hotel .

Y finalmente se espera obtener buena calificación en todas las métricas que exige el grupo hotelero que a pesar de no ser las principales como satisfacción al cliente y cumplimiento de estándares de la marca ya que todo esto depende de un excelente control interno y estas métricas se reflejan en la pagina directa del grupo hotelero y a través de auditorias periódicas que realiza la marca.

1.4. Establecer prioridades en los objetivos

Tabla 1.

Priorización de objetivos.

OBJETIVO	IMPORTANCIA (1-5)	URGENCIA (1-5)	PUNTUACION TOTAL
AUMENTAR INDICE DE RELACIÓN CALIDAD PRECIO	5	5	25
ALCANZAR UN CONTROL INTERNO OPTIMO	5	4	20
MITIGAR RIESGOS OPERATIVOS	4	5	20
AUMENTAR CALIFICACIÓN EN TODAS LAS MÉTRICAS	4	4	16

Fuente: *Elaboración propia*

Los objetivos ilustrados en la tabla 1 están ordenados según su valoración de importancia por urgencia lo que nos permite enfocarnos en áreas específicas del hotel para empezar a implementar las directrices COSO y tomar acciones para alcanzar estos objetivos propuestos.

El objetivo propuesto de aumentar el índice que mide la relación calidad-precio que tienen los huéspedes y visitantes sobre el hotel es el de mayor importancia y urgencia, debido principalmente a la alta competencia de oferta hotelera, luego se encuentran los objetivos de

alcanzar un ambiente de control optimo y mitigar riesgos operativos los cuales tienen la misma calificación por lo que deben tomarse acciones para alcanzarlos de manera simultanea en todas las áreas.

1.5. Asignar indicadores de seguimiento y control para las opciones, además de los criterios o indicadores para comparar las opciones

Tabla 2.

Indicadores de seguimiento

Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Meta	Frecuencia de Medición
Aumentar índice de relación calidad precio, estandarizando procedimientos de servicio el cliente personalizado, mejorando el mantenimiento de la infraestructura, mejorando la selección de proveedores de calidad	Calificación global en agencias de viajes en línea. Calificación en página del grupo hotelero. Reclamos quejas y comentarios de huéspedes en encuesta de satisfacción.	Porcentaje	Alcanzar el %95 o más en esta métrica Disminuir un 20% el número de comentarios negativos y aumentar el mismo porcentaje en comentarios positivos.	Mensual
Alcanzar un ambiente de control optimo a través de la creación de guías de procesos estandarizados y metas a cumplir basándose en directrices COSO	Perdida de inventario, multas o sanciones de parte de entidades públicas o por parte del grupo hotelero	Número	Disminuir la cantidad actual de perdida de inventario a la mitad del valor actual. No pagar valor por multas o errores internos	Mensual
Mitigar riesgos operativos, identificando los	Gastos por refacturaciones, reembolsos y	Número	Minimizar el gasto por reembolsos o	Mensual

riesgos y falencias más comunes y de mayor riesgo y elaborar planes de acción	gratuidades por errores internos.		gratuidades por error de servicio.	

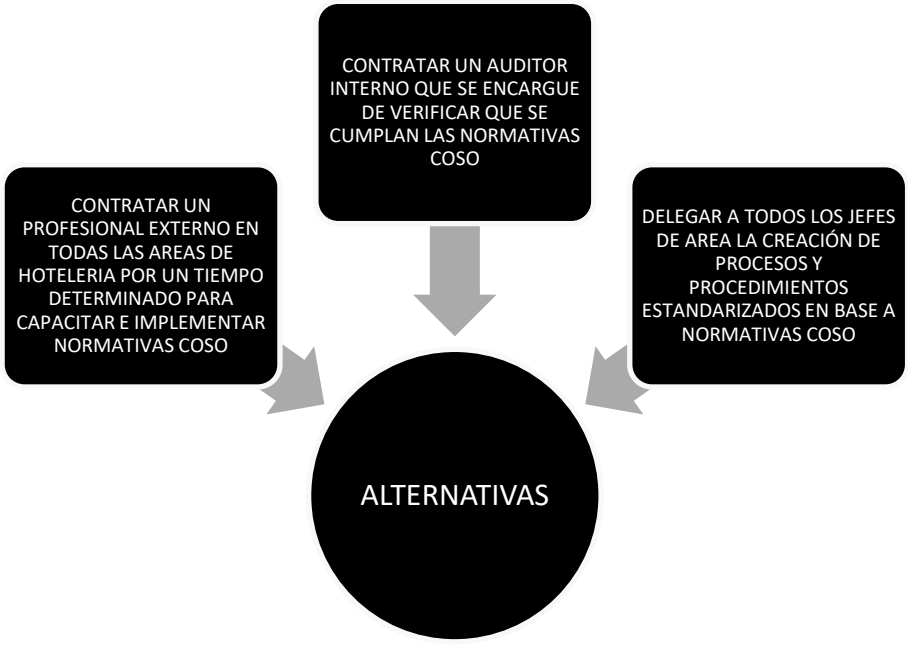
Fuente: *Elaboración propia*

2. Explorar, limitar y formalizar las alternativas

Para analizar las mejores alternativas para llevar a cabo la implementación de las directrices COSO es necesario reunir a los jefes de las distintas áreas como ama de llaves, seguridad, mantenimiento, recepción, alimentos y bebidas, recursos humanos, contraloría y la gerencia general donde se analizaron las alternativas que se reflejan en el grafico 1.

Gráfico 2.

Visualización de las alternativas.



Fuente: *Elaboración propia.*

2.1. Explorar alternativas

Alternativa 1: Contratar un profesional externo en todas las áreas de hotelería por un tiempo determinado para capacitar e implementar normativas COSO

La alternativa de contratación de un profesional en el área de hotelería es una opción viable ya que, si este profesional conoce el manejo de las distintas áreas del hotel, tiene experiencia en el sector y ha trabajado e implementado normativas COSO en alguna otra empresa o hotel puede crear procesos estandarizados para todas las áreas operativas y no operativas trabajando de igual manera en conjunto con los jefes de área.

Almgrashi y Mujalli (2024) resaltan que una auditoría basada en riesgos (RBIA) es más efectiva y requiere que el personal comprenda la importancia de los riesgos para sus roles. Esto implica que la capacitación debe ser continua y estar alineada con los objetivos de la organización, fomentando una cultura proactiva de control.

Se debe tomar en cuenta de igual manera que un profesional externo no conoce como esta operando el hotel ni las métricas o políticas por lo que se debe tener en consideración que el tiempo de reconocimiento, implementación y seguimiento debe ser de al menos 4 meses en los cuales se debe pagar sus servicios, viáticos, hospedaje entre otros ya que es muy poco probable que se encuentre una persona local capacitada en todas las áreas y lo más probable es que deba ser contratado alguien de Ecuador u otro país .

Alternativa 2: Contratar un auditor interno que se encargue de verificar que se cumplan las

normativas coso

La siguiente alternativa plantea la contratación de un auditor interno de planta especializado en hotelería, esta persona estaría encargada de empaparse de todas las áreas, crear procedimientos estándares de servicio y operación y monitorear los cambios y realizados.

Se debe tomar en cuenta que esta alternativa se dificulta un poco debido a la falta de personal capacitado para estas funciones y mucho más aún en la isla que el personal calificado es muy escaso y por lo general las personas con conocimiento amplio vienen de otras partes de Ecuador u otros países y además debe de ser residente para poder laborar en la isla por un tiempo extendido,

Según afirma Chrisyanti (2024) en un hotel, la auditoría interna es clave para gestionar crisis de forma efectiva. Al fortalecer los controles y la gestión de riesgos, la auditoría ayuda a la empresa a prepararse y minimizar los daños causados por fallas operativas, problemas financieros o de seguridad.

Alternativa 3: Delegar a todos los jefes de área la creación de procesos y procedimientos estandarizados en base a normativas COSO.

La tercera alternativa se enfoca en trabajar con el personal que ya este fijo en el hotel y que cuenta con más experiencia y en teoría es el más calificado ya que son los jefes de cada área, esta opción resultaría la más económica,

Se debe de tener en cuenta que esta opción es la menos efectiva y la menos recomendada en cuanto a control esto debido a que existe el riesgo de conflicto de intereses ya que el jefe de área sería el encargado de implementar las normas y llevar el seguimiento, siendo esta además una persona inexperta en cuanto al control interno se refiere y de igual manera trataría de afectar lo menos posible al desempeño y resultados de su grupo de trabajo.

2.2. Limitar alternativas.

En la siguiente tabla se representan la limitación de las 3 alternativas de implementación de normativas COSO que tiene el hotel.

Tabla 3.

Límites de las alternativas

ALTERNATIVA	ALINEACIÓN DE OBJETIVOS	ASPECTOS PARA CONSIDERAR	RESULTADOS ESPERADOS
Contratar un profesional externo en todas las áreas de hotelería por un tiempo determinado para capacitar e implementar normativas COSO	Definir procedimientos estandarizados de servicio y operación. Capacitar al personal en todas las áreas. Establecer la cultura. Políticas y procedimientos de control interno.	Enfocarse en las áreas criticas como recepción, alimentos y bebidas, mantenimiento, y ama de llaves que son las más que más influyen en la percepción de los huéspedes.	Alcanzar el 95% o superior de satisfacción de relación calidad precio. Disminuir quejas al 20% y aumentar comentarios positivos en un 20%
Contratar un auditor interno que se encargue de verificar que se cumplan las normativas COSO	Crear un ambiente de control interno optimo. Identificar y mitigar riesgos. Dar seguimiento cambios en procesos. Implementar controles en todas las áreas.	Se debe de enfocar principalmente en áreas operativas, pero de igual manera en las áreas de administración y reportar directamente con gerencia general. Socios y accionistas.	Identificar errores y minimizar desembolso por devoluciones o gratuidades por error de servicio en un 30%. Entregar información confiable a gerencia y accionistas.

Delegar a todos los jefes de área la creación de procesos y procedimientos estandarizados en base a normativas COSO.	Crear procesos estandarizados de operación sin incurrir en costos altos. Disminuir errores y mejorar la comunicación entre áreas.	Los procesos deben ser enfocados en mitigar riesgos operativos y deben incluir seguimiento y retroalimentación en base a resultados obtenidos	Disminuir las quejas en un 20% y aumentar comentarios positivos en un 20%. Disminuir gastos pro gratuidades por falencias en el servicio en un 30%

Fuente: *Elaboración propia.*

2.3. Formalizar alternativas.

Tabla 4.

Formalización de las alternativas

ALTERNATIVA	INDICADOR	PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN	DURACIÓN DE LA ALTERNATIVA
Contratar un profesional externo en todas las áreas de hotelería por un tiempo determinado para capacitar e implementar normativas COSO	Calificación global en agencias de viajes en línea en relación calidad-precio Calificación en página del grupo hotelero. Reclamos quejas y comentarios de huéspedes en encuesta de satisfacción.	4-5 MESES	Permanente con actualizaciones trimestrales
Contratar un auditor interno que se encargue de verificar que se cumplan las normativas COSO	Perdida de inventario, multas o sanciones de parte de entidades públicas o por parte del grupo hotelero	1 AÑO	Permanente con actualizaciones mensuales

Delegar a todos los jefes de área la creación de procesos y procedimientos estandarizados en base a normativas COSO.	Gastos por refacturaciones, reembolsos y gratuidades por errores internos.	4 MESES	Permanente con actualizaciones mensuales

Fuente: *Elaboración propia.*

3. Analizar y valorar las alternativas

Los objetivos ligados a cada alternativa buscan el posicionamiento del hotel como el mejor y más exclusivo hotel de la isla, no solamente por el precio, sino por su servicio personalizado de excelencia, calidad en sus instalaciones, comodidades, servicios y productos.

Se busca alcanzar un ambiente optimo de control interno implementando normativas y directrices para crear una cultura y ética que permitan mitigar riesgos y alcanzar la excelencia en las métricas que son evaluadas por la cadena y la administración.

Alternativa 1: Contratar un profesional externo en todas las áreas de hotelería y control interno por un tiempo determinado para capacitar e implementar normativas COSO

La contratación de un profesional externo con conocimiento en todas las áreas de la hotelería y control interno es una opción que busca modificar y mejorar el control interno de todas las áreas confiando en el conocimiento de un profesional del área hotelera, para de esta manera alcanzar los objetivos planteados.

Tabla 5.

Análisis alternativa 1.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Procesos más especializados y confiables. Capacitación profesional al personal operativo. ´ No se debe enrolar en nómina.	Desconocimiento de la cultura actual de la empresa. Costo elevado. Escasas personas capacitadas en todas las áreas

Fuente: *Elaboración propia.*

Entre las ventajas de contratar un profesional en control interno y hotelería esta principalmente en la seguridad que da la experiencia y profesionalismo al crear procedimientos, directrices, normas y procesos operativos para la mejora del ambiente operativo y de control interno mitigando los riesgos operativos.

De igual manera el personal operativo recibiría capacitación de los procesos implementados de servicio al cliente, manejos de sistema y resolución de problemas o conflictos operativos que son comunes en el área de hotelería, pero que al llevar un registro adecuado y saber como abordar los problemas se logra minimizar estos.

Con esta alternativa el hotel obtendría los cambios que necesita para mejorar sus métricas y no tendría obligación de enrolar a esta persona únicamente cancelar la factura de los servicios

prestados y los viáticos de su estadía en caso de ser de otra provincia o país que puede ser elevados para 4-5 meses de estadía lo que de igual manera puede obtener beneficios tributarios que ofrece el SRI para este tipo de servicios especializados.

Alternativa 2: Contratar un auditor interno que se encargue de verificar que se cumplan las normativas coso

La segunda alternativa plantea contratar a una persona fija en especifico un auditor interno que se encargue de cumplir con las normativas COSO y junto a los jefes de cada área implementar normativas, planes de acción, procedimientos y monitoreos continuos de los cambios implementados.

Tabla 6.

Análisis alternativa 2.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Monitoreo continuo y objetivo en todas las áreas. Conocimiento de operación interna entre departamentos operativos y de administración-	Costo elevado como personal fijo que se suma a la nómina. Posibles amistades con personal del departamento. Nivel de conocimiento operativo en

Únicamente reporta a gerencia y socios no tiene jefe directo.	distintas áreas operativas medio-bajo.

Fuente: *Elaboración propia.*

El auditor interno tras reuniones con personal de todas las áreas, implementaría las directrices, normas, manuales de procedimientos y monitoreo en todas las áreas del establecimiento y sería el encargado de monitorear y verificar que se cumplan, anotar los errores y reportarlos, debe ser una parte objetiva y no tener un jefe directo para evitar conflictos de intereses o favoritismos.

Se debe tener en cuenta que el costo de añadir una persona más a la nomina para un hotel pequeño es elevado, sin embargo, se considera necesario debido a las condiciones actuales del hotel lo que se podría identificar como una inversión ya que es necesario para poder seguir operando que el hotel cumpla con las métricas y los estándares de calidad del grupo hotelero.

A pesar de que el conocimiento operativo del auditor interno puede ser mediano o bajo se puede complementar con el conocimiento de los jefes de área al realizar los manuales de procedimientos.

Alternativa 3: Delegar a todos los jefes de área la creación de procesos y procedimientos estandarizados en base a normativas COSO.

La alternativa de delegar a los jefes de área la creación de procesos y procedimientos estandarizados en bajo a normativas coso presenta mucho riesgo, pero resulta ser la más

económica.

Tabla 7.

Análisis alternativa 2.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Nulo costo de implementación. Conocimiento de sus áreas y estado actual de procesos.	Alto riesgo de conflicto de intereses. Bajo conocimiento en control interno y elaboración de procedimientos.

Fuente: *Elaboración propia.*

Esta alternativa es la menos recomendada ya que a pesar de su nulo costo de implementación y el conocimiento de las áreas que manejan los jefes existe una alta probabilidad de conflicto de interés y falta de monitoreos y control, además de un bajo conocimiento de control interno que no permitiría identificar todos los riesgos operativos,

3.2. Valoración de alternativas

Se valoraron las tres alternativas tomando en cuenta los costos que tendría cada una de ellas y tras esto analizar junto a las ventajas y desventajas de cada una cual sería la mejor y más factible.

Tabla 8.

Valoración Alternativa 1. Contratación de profesional de hotelería externo por 5 meses.

Variable	Detalle	Valor estimado
Costos de inversión inicial	Facturación por servicios prestados por 5 meses.	$10.000
	Gastos de estadía	$3.000
	Gastos de alimentación	$1500
	Gastos de lavandería	$800
	Boletos de avión	$600
	Total, inversión inicial estimada	$15.900
Costos continuos anuales	Costo de auditoría y capacitación semestral	$ 2800
	TOTALCOSTOS ANUALES	$4600
	Reducción de errores contables, refacturaciones etc.	$1.000
	Ahorro de contratar personal fijo.	$11.640
	Disminución del 20% en cortesías por errores de servicio.	$800

Ahorros estimados anuales		
	Multas por no llegar a métricas esperadas, Suspensión de operación por no calificar auditoria del grupo hotelero.	$8.000
Ingresos estimados anuales	Con un aumento de tarifa del 5% anual en la ocupación gracias a la fidelización y servicio de excelencia.	$182.500
Riesgos	Rotación alta del personal al que se capacita. .	Alto
	Dependencia de un monitoreo y control seguido para que se cumplan procedimientos	Medio

Fuente: *Elaboración propia.*

Esta primera opción es la más costosa si se toma en cuenta el costo anual, sin embargo, es la más especializada y la que tiene una mayor probabilidad de éxito en su implementación, el costo total anual es de $20 incluyendo todos los viáticos, alimentación y hospedaje del capacitador y dos auditorias externas para verificar el cumplimiento anual con un costo de $2800 aproximadamente cada una incluyendo boletos de avión, hospedaje y alimentación por 3 días.

Se debe tomar en cuenta que existe un ahorro anual de $23.440 anuales aproximadamente

esto debido a que no es necesario contratar a alguien como personal fijo, se minimizarían los errores operativos en un 20% que cuestan alrededor de $4.000 anuales por motivos de cortesías entregadas por errores en el servicio, de igual manera errores contables en un 40% por fallas en la facturación o cobranza que suman un promedio de $1.000 anuales

A pesar de que esta opción representa la inversión más alta, también es la más eficaz para cumplir con los objetivos planteados que se espera ayuden a aumentar el 5% anual gracias al aumento en las métricas en especial en relación calidad-precio y a la valoración general de la estadía que en ingresos representaría alrededor de $182.000.

Según afirma Research Gate (2024) las directrices COSO y el control interno tienen impacto directo en indicadores como ingresos por habitaciones disponibles, tarifa promedio, porcentaje de ocupación, retención de clientes y al costo de adquisición.

Alternativa 2.

Tabla 9.

Valoración alternativa 2.

Variable	Detalle	Valor estimado
Costos de inversión inicial	Contratación personal fijo auditor interno	$1000
Costos continuos anuales	Nomina rol	$11.000
Ahorros estimados anuales	Reducción de errores contables, refacturaciones etc.	$800
	Ahorro de contratar personal externo.	$24900

	Disminución del 20% en cortesías por errores de servicio.	$400
	Multas por no llegar a métricas esperadas,	$8000
Ingresos estimados anuales	No genera ingresos directos. Mejora el control y la operación.	
Riesgos		

Fuente: *Elaboración propia.*

La alternativa de contratar a un auditor interno tiene un costo elevado y se debe tomar en cuenta que representa añadir una persona más a la nómina, además se debe conocer que un auditor interno no necesariamente conoce todas las áreas de operación de un hotel por lo que no podría capacitar al personal en cuanto a procedimientos operativos únicamente en procedimientos de control interno.

Esta alternativa tiene un costo de $12.000 aproximadamente anuales lo que la hace la segunda opción más económica, se espera el auditor interno logre implementar reglamentos, procedimientos de acción y monitoreo en conjunto con los jefes de área y se haga un control seguido dando seguimiento a los resultados mensualmente.

Esto ayuda a mitigar riesgos, crear planes de contingencia para todas las áreas, crear procedimientos operativos y de control interno, prevenir errores contables y de facturación por alrededor de $34.000 en total, los cuales son los principales beneficios que se obtendrían.

Alternativa 3.

Tabla 10.

Responsabilizar el control e implementación a todos los jefes de área de su departamento.

Variable	Detalle	Valor estimado
Costos de inversión inicial	No tiene costos de inversión inicial ya que se trabaja con personar ya contratado.	
Costos continuos anuales	No tiene costos anuales.	
Ahorros estimados anuales	Ahorro por contratación de personal externo o contratación de auditor interno fijo. Posible mejora en resolución de problemas disminuye el 10% gastos por gratuidades.	$12.000 $400
Ingresos estimados anuales	Esta opción no representa ingresos directos.	
Riesgos	No garantiza cumplimiento de objetivos. .	ALTO
	Posible conflicto de intereses	ALTO

Fuente: *Elaboración propia.*

La tercera opción es la más económica de todas, ya que no necesita de una inversión inicial y se trata únicamente de responsabilizar el control a todos los jefes de área adaptándose a las directrices COSO y ellos mismos son los encargados de dar un seguimiento.

Sin embargo, esta opción es la más riesgosa ya que no representa un control verdadero debido a que se presentan conflictos de intereses cuando la misma persona que revisa los resultados es la encargada del área que esta siendo monitoreada, además de la falta de experiencia en temas de control interno se podrían crear directrices y procedimientos no enfocados hacia el control o mitigación de riesgo sino más bien a la producción y generación de ingresos.

Lo ideal es que una persona externa a los departamentos operativos monitoree los controles implementados y este reporte únicamente los mismos al directorio, se podrían esperar resultados positivos a corto plazo, sin embargo, esta opción no garantiza un control y mejora de la calidad a largo plazo por lo que únicamente se ahorraría la contratación de personal externo o de planta.

A pesar de esto probablemente no se obtendrían los cambios deseados y puede exponer al hotel a malas calificaciones y a costos elevados por no cumplir con los estándares del grupo hotelero que podrían responder con multas de hasta 8 mil dólares y si siguen fallando las auditorías a dar por terminado el permiso de operación del grupo hotelero.

4. Evaluar riesgos de la alternativa seleccionada

Considerando a la primera opción como las más completa y que se acerca más a cumplir con los objetivos planteados resulta mejor contratar a un profesional en la hotelería y control interno con conocimientos en normativas COSO y en todas las áreas del hotelería por un periodo de 5 meses, por lo que es necesario conocer los riesgos de la alternativa seleccionada por lo que

se muestra en la gráfica una matriz de riesgos calificando la probabilidad e impacto.

Tabla 11.

Resumen de los riesgos de la alternativa.

RIESGO	PROBABILIDAD (1-5)	IMPACTO (1-5)	RIESGO INHERENTE	CLASIFICACIÓN
ROTACION ALTA DE PERSONAL	**4**	**4**	**16**	ALTO
EXTENSION DE CAPACITACIÓ Y AUMENTO DE COSTOS	**2**	**2**	**4**	BAJO
PROBLEMAS DE DECISIONES CON JEFES DE AREA	**3**	**2**	**6**	MEDIO
SENSIBILIDAD DE CLIENTES POR CAMBIOS	**3**	**4**	**12**	ALTO
DISMINUCIÓN EN LA CALIFICACIÓN GENERAL DE LAS METRICAS	**2**	**5**	**10**	ALTO

Fuente: *Elaboración propia.*

Entre los riesgos más altos están la alta rotación del personal ya que es muy alta debido a las características de la isla, a la falta de personal capacitado de locales y a la lucha entre establecimientos por tener al mejor colaborador, debido a estas altas rotaciones puede ser que las personas capacitadas por el profesional de hotelería se cambien en pocos meses a trabajar a otro

hotel y la nueva persona que ingrese no alcance a recibir la capacitación del profesional.

Existe el riesgo de un descontento de los huéspedes con los cambios implementados lo cual podría tener un impacto alto en las reseñas y valoraciones de estadía del huésped, sin embargo, esto es precisamente en lo que el profesional se enfocará para mejorar y a pesar de existir el riesgo se espera alcanzar los objetivos ya mencionados.

Mientras que también existe un riesgo calificado como medio entre descontento de los jefes de área con los cambios implementados, sin embargo, se deben de adaptar a los nuevos cambios y fomentar el cumplimiento de los mismos y de igual manera el profesional debe escuchar las opiniones individuales de los jefes de área para llegar a un acuerdo mutuo.

De igual manera existe un riesgo leve que es la extensión de la estadía del profesional la cual no es muy probable y no tendría un impacto mayor en cuanto a lo económico

El riesgo con el impacto más alto es una disminución en las métricas que puede ocurrir principalmente en etapas tempranas de la implementación de controles, sin embargo, como esta implementación busca mejorar el servicio y el control de la operación para mejorar la calidad y satisfacción en la relación calidad precio se espera esta sea valorada por el huésped y por los directivos tras ver el cambio positivo de la operación.

Gráfico 2.

Mapa de color impacto de los riesgos.

			IMPACTO				
			1	2	3	4	5
			NO SIGNIFICATIVO	MENOR	MODERADO	GRAVE	CATASTROFICO
PROBABILIDAI	PROBABLE	5	5	10	15	20	25
	MUY PROBABLE	4	4	8	12	16	20
	POSIBLE	3	3	6	9	12	15
	POCO PROBABLE	2	2	4	6	8	10
	IMPROBABLE	1	1	2	3	4	5

RIESGO BAJO	RIESGO	RIESGO
1-5	6-10	11-25

Fuente: *Elaboración propia.*

Tabla 12.

Resumen de los riesgos de la alternativa.

ESCALADA DE IMPACTO		ESCALA DE PROBABILIDAD		NIVELES DE IMPACTO	
INSIGNIFICANTE	**1**	IMPROBABLE	**1**	BAJO	**1-6**
MENOR	**2**	POCO PROBABLE	**2**	MEDIO	**7-12**
MODERADA	**3**	POSIBLE	**3**	ALTO	**13-35**
IMPORTANTE	**4**	PROBABLE	**4**		
ALTO	**5**	MUY PROBABLE	**5**		

Fuente: *Elaboración propia.*

La implementación de la alternativa de contratar a un profesional externo está sujeto a varios riesgos externos e internos, debido a que este hotel se encuentra en Galápagos existen muchos recursos que son de difícil acceso y limita las opciones.

En cuanto a los riesgos internos tras valorarlos se puede observar que el riesgo más alto es el de la rotación alta del personal, esto es una característica del mercado laboral en Galápagos y de igual manera en el área hotelera y turística, por lo que es importante crear directrices y normas estandarizadas fácil de entender e implementar por cualquier profesional.

Otro riesgo menos probable es el de extender la capacitación y por ende se tendría que realizar más gastos, pero se confía lo planificado es el tiempo suficiente en caso de no existir algún contratiempo.

El riesgo de que se modifiquen procedimientos indicados por la directiva accionista es muy importante tenerlo en cuenta ya que puede afectar al buen control de procedimientos y debe ser siempre aprobado por todas las partes y dejar claras los efectos que estos cambios puedan

alcanzar.

Se debe tener en cuenta las discusiones por molestias en cambios que probablemente presenten los jefes de área y observar el porqué de las molestias para llegar a un acuerdo y de esta manera exista armonía en la operación, pero siempre bajo un control adecuado.

Se debe de analizar también la percepción de los huéspedes a los cambios implementados, en caso de ser negativo se debe buscar diferentes opciones para alcanzar el objetivo y es por este motivo la importancia del seguimiento del cumplimiento de procesos y de las métricas.

Gráfico3.

Riesgos Internos.



Fuente: *Elaboración Propia*

Gráfico 4.

Riesgos Externos



Fuente: *Elaboración propia.*

Tabla 13.

Riesgos Internos Impacto.

Maestría en Contabilidad y Auditoría con Mención en Gestión Tributaría.

TIPO DE RIESGO	EVENTO DE RIESGO	IMPACTO	PROBABILIDAD	RIESGO DE IMPACTO
INTERNO	ERRORES DE COMUNICACION ENTRE DEPARTAMENTOS	3	3	9
INTERNO	FALTA DE MONITOREO	3	2	6
INTERNO	CAMBIOS EN PROCESOS ORDENADOS POR DIRECTIVA	4	3	12
INTERNO	ROTACION ALTA DE PERSONAL	4	4	16

Fuente: *Elaboración propia.*

La matriz de impacto mostrada en la tabla 13 nos permite calcular el riesgo de impacto para de esta manera dar mayor urgencia a la mitigación de este riesgo y entendiendo así nuestra situación antes de empezar con la planificación.

Entre los riesgos externos está principalmente el riesgo de no encontrar la persona adecuada para el puesto ya que esta persona debe tener tanto conocimientos operativos como de control interno en todas las áreas del hotel, debido a la reducida población de la isla es muy difícil encontrar una persona con estas características que sea local, y se debe buscar una persona externa dispuesta a pasar al menos 5 meses en la isla.

Tabla 14.

Riesgos Externos Impacto.

TIPO DE RIESGO	EVENTO DE RIESGO	IMPACTO	PROBABILIDAD	RIESGO DE IMPACTO
EXTERNO	PERMISO DE TRABAJO NEGADO POR ESTADÍA LARGA	4	2	8
EXTERNO	AUMENTO DE TURISMO MASIVO	3	2	6
EXTERNO	INSUFICIENTES O NULAS OPCIONES DE PROFESIONALES CAPACITADOS EN EL MERCADO LABORAL	3	2	6
EXTERNO	DAÑO DE ECOSISTEMA	4	1	4

Fuente: *Elaboración propia.*

Teniendo en cuenta que conseguir una persona con estas características ya es difícil, se debe conocer la ley del consejo de gobierno de Galápagos la cual regula el ingreso de trabajadores de otras provincias o países y busca siempre dar preferencia a trabajadores locales, por este motivo la persona contratada deberá cumplir con una serie de requisitos y estará

sometido a vigilancia rotativa para verificar que únicamente está cumpliendo el trabajo pactado en el contrato.

Otro riesgo externo es el de que el turismo masivo gane más espacio esto debido a la creciente demanda de visitantes en la playa y a la necesidad de los locales de generar mayores ingresos que en su mayoría dependen del turismo, sin embargo, se confía se respeten las leyes que protegen estas islas y cada vez se controle más para evitar este tipo de turismo.

En caso de permitir que el turismo masivo o a darse un indebido control de protección al medio ambiente este se puede ver afectado lo que conllevaría cada vez más a limitar el acceso a los atractivos turísticos lo que podría representar en cierre temporáneo de atractivos o incluso permanentes.

La mitigación de estos riesgos es compleja ya que no depende directamente de la administración, sin embargo, se puede aportar de manera indirecta asignándole como está reflejado en la tabla 15 un responsable y una acción que busque mitigar cada uno de estos riesgos.

Tabla 15.

Mitigación de riesgos externos.

ID	RIESGO EXTERNO	CAUSA POTENCIAL	EFECTO DEL RIESGO	P	I	NIVEL	MITIGACIÓN PROPUESTA	RESPONSABLE DE MITIGACIÓN
RE 1	PERMISO DE TRABAJO NEGADO POR ESTADÍA LARGA	El Consejo de Gobierno del Régimen Especial de Galápagos vigilia constantemente contratos y permisos laborales. Y da preferencia a población local.	Dificulta la flexibilidad en el contrato laboral.	2	3	6	Recursos humanos debe verificar que el capacitador tenga todos los documentos necesarios antes de viajar y tener un contrato firmado.	Jefe de Recursos Humanos
RE2	AUMENTO DE TURISMO MASIVO	Bajos precios y accesibilidad. Turismo masivo o de playa.	Pérdida de exclusividad y de características sostenibles del producto turístico	2	3	6	Mantener la promoción enfocada al target de clase alta de el hotel ofreciendo paquetes exclusivos	Ventas y Reservas
RE3	INSUFICIENTES O NULAS OPCIONES DE PROFESIONALES CAPACITADOS EN EL MERCADO LABORAL	Pocos profesionales locales capacitados en área operativa y de control.	Elegir a una persona no capacitada para el puesto	3	4	12	Filtrar personas por perfil y experiencia y realizar entrevistas y pruebas de desempeño y conocimiento	Jefe de Recursos Humanos
RE4	DAÑO DE ECOSISTEMA	Creciente turismo de playa o masivo	Daño en el ambiente y ecosistema que puede terminar en	2	4	8	Crear una cultura de conciencia dentro del personal y que	Recursos Humanos, Gerencia.

			cierre de atractivos				sea trasmitido al huésped.	

Fuente: *Elaboración propia.*

Tabla 16.

Mitigación de riesgos internos.

ID	RIESGO INTERNO	CAUSA POTENCIAL	EFECTO DEL RIESGO	P	I	NIVEL	MITIGACIÓN PROPUESTA	RESPONSABLE DE MITIGACIÓN
RE 1	ERRORES DE COMUNICACION ENTRE DEPARTAMENTOS	Negligencia o displicencia de jefes de área a nuevos procesos	Fallas en la operación, malas experiencias a huéspedes	3	4	12	Reuniones semanales del seguimiento y cumplimiento de procedimientos con análisis de resultados.	Gerencia general y todos los jefes de área.
RE 2	FALTA DE MONITOREO	Falta de un auditor interno o alguien encargado que no pertenezca a su área del monitoreo o seguimiento.	Incumplimiento de normas y procedimientos establecidos.	3	4	12	Encargar a un jefe de área de monitorear resultados y notificarlos en la reunión semanal	Todos los jefes de área.
RE 3	CAMBIOS EN PROCESOS ORDENADOS POR	Cambios internos solicitados por	Incumplimiento de procesos operativos	3	3	9	Minimizar excepciones o intervencio	Contraloría

	DIRECTIVA	accionistas por metas financieras o por realizar excepciones especiales.	que deben ser ejecutados sin excepciones				nes de accionistas en decisiones de control interno.	
RE 4	ROTACION ALTA DE PERSONAL	Alta rotación por característica de la industria y por falta de personal capacitado en la isla.	Salida de personal capacitado dentro de un corto tiempo, y nuevo personal ya no es capacitado por profesional especializado.	4	3	12	Dejar normas y procedimientos estándares que puedan ser fácilmente replicados y enseñados a otro profesional.	Profesional de Hotelería contratado

Fuente: *Elaboración propia.*

El detalle de la mitigación de riesgos como se puede observar en la tabla 15 y 16 se debe asignar a un responsable encargado de dar seguimiento y supervisar el cumplimiento de procesos establecidos, por lo que según la ponderación obtenida se considera la calificación de mayor a menor en cuanto al impacto que este riesgo puede ocasionar y por ende al cual se le va a dar la mayor urgencia y énfasis de mitigación.

5. Plan de implementación

5.1. Etapas de implementación

Implementar directrices COSO mediante la capacitación del personal e implementación de procesos operativos y de control interno por medio de un profesional de Hotelería buscando la mejora de las métricas de calidad debe enfocarse en todas las áreas operativas y no operativas, a continuación, se muestran las etapas de implementación de estas directrices.

Gráfico 5.

Etapas de implementación.



Fuente: *Elaboración propia.*

Etapa 1.- Reconocimiento y planeación.

Maestría en Contabilidad y Auditoría con Mención en Gestión Tributaria.

La primera etapa tiene como objetivo conocer los actuales procesos operativos, manuales de procedimiento y control interno, planes de contingencia a los colaboradores y jefes de área a través de entrevistas programadas. Además, se hace una recopilación integral de información contable y operativa obtenida por el sistema operativo OPERA, ZEUS además una revisión de los reportes que recibe contraloría y gerencia, se observa de igual manera todos los canales por la que los huéspedes dejan comentarios y sugerencias, buzón de quejas y se recopila información.

Tabla 17.

Desarrollo etapa 1. Reconocimiento y planeación

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
HITO DEFINIDO	Conocimiento de todas las áreas y colaboradores encargados y la situación operativa y de control interno.
BENEFICIO ESPERADO	Familiarización con la operación y colaboradores, mejor ambiente laboral, mejora de reportes y control interno.
RESPONSABLE	Profesional Hotelería
ACTIVIDADES	Dos rondas diarias en todas las zonas operativas. Auditoria interna de sistema Zeus y Opera. Auditoria de procedimientos. Auditoria de reportes. Auditoria de ingresos y egresos. Charlas con personal operativo. Charla con personal de gestión.

	Conocimiento de listado de proveedores.
ENTREGABLES	Reporte de auditoría interna. Reporte de rondas con salvedades.

Fuente: *Elaboración propia.*

Etapa 2.- Levantamiento de riesgos

En esta segunda etapa se realiza el realiza el levantamiento de riesgos tras el reconocimiento de la operación se identifican los riesgos por áreas y se asignan responsables del manejo y control de estos, además se analizan las posibles causas, efectos e impactos que estos tienen y pueden llegar a tener hacia el hotel y huéspedes.

Tabla 18.

Desarrollo etapa 2. Levantamiento de riesgos.

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
HITO DEFINIDO	Identificación de todos los riesgos operativos y de gestión.
BENEFICIO ESPERADO	Mitigación de riesgos, mejores métricas tras correcciones de operación, disminución de perdidas por errores o correcciones.
RESPONSABLE	Profesional Hotelería
ACTIVIDADES	Turnos de 2 horas por departamento participando de la operación. Segmentación de riesgos. Pruebas y test de sistema Opera y Zeus.

	Cuadre de inventarios. Revisión de manuales de procedimientos.
ENTREGABLES	Reporte de riesgos operativos. Reporte de clasificación de riesgos.

Fuente: *Elaboración propia.*

Etapa 3.- Planificación

En la tercera etapa se realiza la planificación general, donde se definen los recursos que se van a utilizar, quien los va a utilizar, un cronograma de actividades y seguimientos a los procesos estandarizados propuestos y también se definen las metas y alcance que tendrán estos cambios.

Tabla 19.

Desarrollo etapa 3. Planificación

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
HITO DEFINIDO	Creación de manuales de procesos operativo y de organización, Reglamento de ética laboral y segregación de funciones adecuada.
BENEFICIO ESPERADO	Ambiente de control interno optimo, estandarización de procesos, aumento en la calificación de métricas y calidad del servicio.
RESPONSABLE	Profesional Hotelería y jefes de área
ACTIVIDADES	1 reunión diría con cada jefe de área. 2 reuniones semanales con todos los jefes de área y gerencia,

	Elaboración de manual de procesos operativos y de organización. Creación de reglamento de ética laboral Segregar funciones por departamentos. Crear organigrama optimo.
ENTREGABLES	Manuales de procesos operativos y de organización. Reglamento de ética.

Fuente: *Elaboración propia.*

Etapa 4.- Implementación de procesos.

En esta etapa se pone en marcha la planificación, se realiza la capacitación del personal por áreas empezando con el jefe de cada área y se destinan los recursos y personal necesario para efectuarlos de manera correcta, de igual manera durante la estancia del capacitador debe de dar seguimiento al cumplimiento de procedimientos y a la realimentación obtenida por los huéspedes y por colaboradores.

Tabla 20.

Desarrollo etapa 4. Implementación de procesos.

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
HITO DEFINIDO	Capacitación de personal y puesta en marcha

	eficiente de procesos operativos.
BENEFICIO ESPERADO	Correcta fluidez operativa, aumento de métricas y valoración de estadía, mejora de ambiente y control interno.
RESPONSABLE	Profesional Hotelería y jefes de área
ACTIVIDADES	1 Reunión semanal con todos los jefes de área y gerente. 1 capacitación diaria separada por departamentos en turnos de 4 horas a cada colaborador por individual, 3 charlas semanales con distintos departamentos de 20 minutos. Evaluación semanal de procesos implementados.
ENTREGABLES	Reportes de novedades diarias. Reporte de novedades semanales Informe de implementación de procesos. Informe de evaluación del personal

Fuente: *Elaboración propia.*

Etapa 5.- Control y Seguimiento.

En esta última etapa se asignan responsables para dar seguimiento y control diario de los cambios efectuados, de igual manera de que cada vez que existe un problema o duda se consulten a los manuales establecidos, también se analizan los impactos de los cambios en las métricas.

Tabla 21.

Desarrollo etapa 5. Control y seguimiento.

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
HITO DEFINIDO	Monitoreo continuo y eficiente de resultados.
BENEFICIO ESPERADO	Control de procesos y funciones optima, aumento de calidad en el servicio y mejora de procedimientos.
RESPONSABLE	Profesional Hotelería y jefes de área
ACTIVIDADES	Revisiones diarias de quejas y problemas. Revisión semanal de métricas de calidad. Revisión diaria de cumplimiento de cambios implementados Revisión de encuestas de servicio. Revisión de reportes.
ENTREGABLES	Reportes de quejas y problemas. Reporte de variación de métricas. Revisión de check list de actividades.

Fuente: *Elaboración propia.*

5.2 Costos de implementación.

Tabla 22.

Detalle de costos de implementación.

ETAPA	ACTIVIDAD	COSTO	OBSERVACIONES

	PRINCIPAL	ESTIMADO	
Análisis, Diagnóstico y reconocimiento	Rondas internas, charlas y reuniones	$1000	Incluye consultoría y charlas
Levantamiento de riesgos	Elección de riesgos con mayor impacto	$1200	Costos por auditoría interna.
Planificación	Crear procesos, normas estándares y segregar funciones	$1200	Costos por planeación, reuniones
Implementación de procesos.	Capacitación y puesta en marcha de nuevos procesos operativos	$4000	Reuniones, nuevos insumos
Control y Seguimiento.	Controles diarios de operaciones y semestral por parte del auditor	$2800	Pagos por servicios profesionales por control y seguimiento.

Fuente: *Elaboración propia.*

5.3 Programa de Implementación

El programa de implementación de directrices COSO para la mejora en la calificación de las métricas de calidad en el hotel de lujo Blue Aqua fue dividida en 5 etapas, cada etapa contiene actividades específicas, segregación de responsables claves, tiempos y orden de ejecución, procesos estandarizados adaptados al nivel de categoría del hotel y a la ubicación estratégica y sus condiciones especiales de la isla.

Tabla 23.

Programa de implementación.

ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACIÓN	ENTREGABLES
ETAPA 1: Análisis, diagnóstico y reconocimiento				
1.1	Revisiones auditorías internas y registros.	Capacitador Profesional de hotelería	Dos semanas	Informe de salvedades de auditoría interna.
1.2	Revisión del sistema OPERA Y ZEUS	Capacitador Profesional de hotelería	Dos semanas	Informe de auditoría interna.
1.3	Entrevistas con jefes de áreas clave.	Capacitador Profesional de hotelería	Una reunión semanal con cada jefe de área por dos semanas	Informe de identificación de riesgos y salvedades.
1.4	Rondas y charlas con colaboradores	Capacitador Profesional de hotelería	Una ronda en el día y otra en la noche por dos semanas	Informe de novedades de Rondas.
1.5	Informe de diagnóstico	Capacitador Profesional de hotelería	Dos días	Informe de diagnóstico.
Etapa 2. Levantamiento de riesgos				
2.1	Identificación y clasificación de riesgos	Capacitador Profesional de hotelería	Dos semanas	Informe de riesgos.
2.2	Ponderación de riesgos	Capacitador Profesional de hotelería	Dos días	Informe de ponderación de riesgos.
2.3	Segregación de responsabilidades	Capacitador Profesional de hotelería	Dos días	
2.4	Alternativas de mitigación de riesgos	Capacitador Profesional de hotelería	Dos semanas	Manual de procedimientos estándares de mitigación de riesgos
Etapa 3. Planificación				
3.1	Definición de políticas de control	Capacitador Profesional de	3 semanas	Manuel de ética y manual operativo de

	interno y procedimientos estándares	hotelería junto a jefes de área.		procedimientos estándares
3.2	Segregación de funciones operativas y de control interno	Capacitador Profesional de hotelería junto a jefes de área.	2 días	Organigrama general y por departamento con funciones detalladas.
Etapa 4. Implementación de procesos				
4.1	Capacitación activa del personal operativo	Capacitador Profesional de hotelería	2 meses	Reporte de novedades en capacitación y clases brindadas.
4.2	Capacitación activa del personal no operativo.	Capacitador Profesional de hotelería	1 mes	Reporte de novedades en capacitación y clases brindadas.
4.3	Charlas de capacitación por área	Capacitador Profesional de hotelería	2 semanas	Registro de capacitación entregada por área.
4.4	Evaluación de Puesta en marcha de nuevos procesos operativos	Capacitador Profesional de hotelería	2 meses	Evaluación de desempeño personal y de métricas
Etapa 5. Control y Seguimiento.				
5.1	Monitoreo diario	Todos los jefes de área	Siempre	Reporte diario de novedades.
5.2	Monitoreo diario cumplimiento de procedimientos	Capacitador Profesional de hotelería	2 semanas	Reporte diario de novedades
5.3	Monitoreo de calificaciones de métricas de calidad	Capacitador Profesional de hotelería y Todos los jefes de área	2 semanas	Reporte de calificaciones de métricas y quejas y sugerencias.

Fuente: *Elaboración propia.*

5.4. Diagrama de Gantt de la ejecución

El siguiente diagrama nos ayuda a llevar un seguimiento del cronograma de actividades el cual se debe cumplir según están los tiempos establecidos y con la segregación de funciones correcta.

Tabla 24.

Diagrama de Gantt.

ETAPA	ACTIVIDAD PRINCIPAL	FECHA INICIO	FECHA FIN	JULIO				AGOSTO					SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
				27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46
Análisis, Diagnóstico y reconocimiento	Rondas internas, charlas y reuniones	1-jul	1-ago																				
Levantamiento de riesgos	Elección de riesgos con mayor impacto	2-ago	16-ago																				
Planificación	Crear procesos, normas estándares y segregar funciones	17-ago	15-sept																				
Implementación de procesos.	Capacitación y puesta en marcha de nuevos procesos operativos	16-sept	16-nov																				
Control y Seguimiento.	Controles diarios de operaciones y semestral por parte del auditor	17-nov	31-dic																				

Fuente: *Elaboración propia.*

Conclusiones

De acuerdo con el análisis efectuado se puede concluir que la capacitación del personal y de la organización en si en temas de procedimientos estándares y de control interno es de gran importancia para el correcto funcionamiento de un hotel, además se pudo concluir que la contratación de un profesional de hotelería externo sería la opción mas viable para implementar normativas COSO que permitan realizar mejoras operativas y de gestión, se pudo evidenciar que estos cambios contribuyen a obtener beneficios directos económicos gracias al aumento del porcentaje de ocupación en un 5% lo que representaría un aumento en las ventas de aproximadamente $182 000 y además un ahorro en gastos por alrededor de 20 mil dólares por lo que si se logran insertar con éxito estos procedimientos a la organización se tendría un retorno de la inversión en un año únicamente con la disminución de gastos. Sino como la disminución de gastos en busca de fidelización de clientes, costo de adquisición de clientes entre otros. Finalmente se pudieron encontrar varios riesgos externos e internos y las posibles causas y efectos que estos pueden tener en la operación, de esta manera se elaboro una planificación optima para la implementación de estas directrices tratando de mitigar los riesgos mas importantes para el hotel.

Recomendaciones

Es de gran importancia cuidar los documentos recibidos por el profesional de hotelería y de control interno, tantos los de análisis y detección como los manuales operativos creados

especialmente para la operación del hotel y adaptados al entorno especial de la Isla. El hotel presenta una alta rotación de personal como su riesgo inherente principal, por lo que se debe tener en cuenta que la capacitación además de ser estandarizada debe ser dada por un profesional con experiencia en el tema para que este pueda evaluar los cambios y desarrollos de la misma. Finalmente se debe de dar seguimiento a todos estos procedimientos y al cumplimiento de las normativas y procesos implementados para que sea efectivo y de manera periódica contratar a un agente externo para realizar auditoría interna de la operación del establecimiento.

Bibliografía

Alava, R. (2023). Manejo adecuado del informe coso para el control interno de una organización. *Digital Publisher CEIT*, 161-171.

Almgrashi, A. &. (05 de Junio de 2024). *MDPI.* Obtenido de MDPI: https://www.mdpi.com/2071-1050/16/19/8455

Auditboard. (30 de junio de 2024). *auditboard*. Obtenido de auditboard: https://www.auditboard.com/

Deloitte. (21 de Abril de 2023). *Deloitte*. Obtenido de Using the COSO Framework to Establish Internal Controls Over Sustainability Reporting : https://www.deloitte.com

Dewi, I. C. (2024). The Influence of Internal Audit and Risk Control on Crisis Management in the Tourism Industry in Indonesia. *The Es Accounting And Finance*, Vol. 2, 02.

Gabriel Rodríguez, H. D. (28 de Enero de 2023). *"Relación del control interno y la gestión en las empresas hoteleras en la ciudad de Tingo María".* Obtenido de https://repositorio.unas.edu.pe/

Gate, R. (04 de Enero de 2024). *Research Gate*. Obtenido de Research Gate: https://www.researchgate.net/

Nibeza., H. V. (2024). Effectiveness of internal control Systems on the perfomance of the hospitality industry management. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 225-241.

Protecht. (30 de junio de 2025). *Protecht Group*. Obtenido de Protecht Group: https://www.protechtgroup.com/.

ZengRC. (25 de septiembre de 2024). *ZengRC*. Obtenido de ZengRC: https://www.zengrc.com/