

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Tesis previa a la obtención del Título de: Ingeniero en Contabilidad y Auditoría

TEMA:

REVISIÓN, EVALUACIÓN Y REESTRUCTURACIÓN DEL CONTROL INTERNO PARA LAS ÁREAS ADMINISTRATIVA Y CONTABLE DE LA EMPRESA HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A.

AUTOR:

MAZA GONZALEZ FERNANDO EDUARDO

DIRECTOR:

DR. GERMÁN GÓMEZ IÑIGUEZ

Quito, Noviembre 2012

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

El proyecto de grado denominado **Revisión, Evaluación Y Reestructuración Del Control Interno Para Las Áreas Administrativa Y Contable De La Empresa Hoteles Decameron Ecuador S.A.** es de mi autoría; y no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; ha sido desarrollado con base a una investigación, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme a las citas bibliográficas mencionadas, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

A través de la presente declaración cedo mi derecho de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo, a la Universidad Politécnica Salesiana, según lo establecido por la ley de propiedad intelectual por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Quito, 23 de Noviembre del 2012

Maza Gonzalez Fernando Eduardo

DEDICATORIA

A lo largo de nuestro camino nos encontramos con personas que se convierten en el pilar de nuestra vida y que a través de su amor, apoyo y confianza nos ayudan a cumplir todos y cada uno de nuestros objetivos, por ello dedico este trabajo:

*A mis padres que me dieron la vida y han estado conmigo en todo momento. Gracias por todo papitos **Jorge y Agustina** por darme una carrera para mi futuro y por creer en mí, aunque hemos pasado momentos difíciles siempre han estado apoyándome y brindándome su amor infinito, que este trabajo sea un mínimo reconocimiento a todos sus esfuerzos.*

*A **mis Hermanos, Vinicio, Mayra, Cinthya** por brindarme su cariño y apoyo diario.*

*A ti, **Hipólito**, a pesar de que no estás aquí ahora en estos momentos conmigo, sé que tu alma sí lo está y por que tuviste los mismos sueños con tu familia yo te dedico con todo mi corazón mi tesis.*

*A **mis compañeros y amigos**, especialmente a Javier, Jenny, Marlene, Jessica, Geovanny, Paola y Eduardo que a lo largo de este tiempo me ayudaron a ser fuerte ante las dificultades.*

AGRADECIMIENTO

A mi Director de Tesis, Dr. Luis Germán Gómez Iñiguez por su amistad, sus consejos, quien a ha compartido sus sabios conocimientos en el desarrollo de este trabajo de investigación.

A la empresa, Hoteles Decameron Ecuador S.A por abrirme las puertas y brindarme la oportunidad de elaborar mi tesis, especialmente al personal administrativo y financiero que laboran en la misma.

A la prestigiosa Universidad Politécnica Salesiana, en cuya institución me he preparado para un futuro mejor.

Finalmente agradezco a todos mis docentes, que a lo largo de mi vida, académica y profesional, sembraron con paciencia y tesón gran parte de mis conocimientos.

Es la hora de partir, la dura y fría hora que la noche sujeta a todo horario.

(Pablo Neruda)

RESUMEN EJECUTIVO.

El control interno es una herramienta administrativa mediante la cual, la compañía obtiene seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos organizacionales y el cuidado de los recursos de la misma. Por tal razón, el marco conceptual así como la aplicación del control interno han adquirido mayor importancia en los últimos años a nivel empresarial.

El presente trabajo investigativo, se ha efectuado por el interés de tener una herramienta para mejorar los procedimientos de control interno administrativo y contable.

Este estudio se basó en una investigación documental, descriptiva y práctica, ya que se efectuaron observaciones en el campo, y los sujetos investigados fueron los gerentes, jefes departamentales y funcionarios en general de los diferentes departamentos de la compañía, así como otros empleados de niveles operativos de la empresa. Para la recopilación de información, y la evaluación de control interno se aplicó cuestionarios para proceder a realizar matrices de evaluación de riesgos con lo cual se determinó la presencia de deficiencias en el control interno.

En el caso de Hoteles Decameron Ecuador S.A es complejo implantar los controles administrativos necesarios y el cumplimiento de los mismos puesto que al tratar de efectuar acciones correctivas se debe solicitar autorización a la matriz ubicada en Colombia. Es decir no existe la autonomía suficiente para diseñar un sistema de control adecuado y acorde al crecimiento de la compañía en el país.

Siendo el punto clave de la compañía las ventas de servicios turísticos y membresías a través de Multivacaciones Decameron, en el presente trabajo se diseña propuestas de reestructuración para el sistema de control interno administrativo y contable.

Se ha empleado una metodología basada en el informe COSO, en conjunto con el uso de técnicas y herramientas necesarias para una adecuada investigación dentro del marco de la práctica profesional de auditoría.

INDICE

	INTRODUCCION	1
	CAPÍTULO 1	
1	GENERALIDADES DE CONTROL INTERNO EL SERVICIO TURÍSTICO	
1.1	CONTROL INTERNO	
1.1.1	Concepto	3
1.1.2	Objetivos	4
1.1.3	Importancia	5
1.1.4	Clasificación	7
1.1.5	Componentes	8
1.1.5.1	Ambiente de control	9
1.1.5.2	Evaluación de riesgos	11
1.1.5.3	Actividades de control	11
1.1.5.4	Información y comunicación	12
1.1.5.5	Supervisión y monitoreo	12
1.1.6	Limitaciones	13
1.2	SERVICIOS TURÍSTICOS Y HOTELEROS	
1.2.1	Concepto	14
1.2.2	Clasificación	16
1.2.3	Operación de los servicios y alianzas	17
1.2.4	Elementos del contrato para socios	19
1.2.5	La organización y administración de las agencias de turismo internacional.	20
1.2.6	Mercado del servicio turístico en el Ecuador	25
	CAPÍTULO 2	
2	DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A	
2.1	CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA	
2.1.1	Cultura organizacional	33
2.1.1.1	Misión	34
2.1.1.2	Visión	35
2.1.1.3	Objetivos de la empresa	35

2.1.1.4	Valores	36
2.1.1.5	Normas y políticas	37
2.1.2	Estructura organizacional	37
2.1.2.1	Organigrama funcional	44
2.1.2.2	Organigrama estructural	46
2.2	MARCO DE ANÁLISIS	
2.2.1	Factor competitivo	47
2.2.2	Factor económico	49
2.2.3	Factor geográfico	51
2.2.4	Factor legal	53
2.3	MICRO AMBIENTE	
2.3.1	Clientes por agencia	54
2.3.2	Socios permanentes o largo plazo	54
2.3.3	Proveedores	55
2.3.4	Competencia	57
2.3.5	Servicio o Producto	58
2.4	ANÁLISIS FODA DEL AREA ADMINISTRATIVA Y CONTABLE	59
	CAPÍTULO 3	
3	PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA-CONTABLE DE LA EMPRESA HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A	
3.1	ANÁLISIS DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS QUE AFECTAN EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y CONTABLE DE LA COMPAÑIA.	
3.1.1	RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EXISTENTES.	
3.1.1.1	Administración	61
3.1.1.2	Contabilidad	75
3.1.1.3	Sistemas	87
3.1.1.4	Recursos humanos	90
3.1.1.5	Ventas y mercadeo	93
3.1.1.6	Auditoría interna y contraloría	98

3.2	EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO	
3.2.1	Cuestionarios de control interno	100
3.2.2	Matriz de evaluación del sistema de control interno	119
3.2.3	Debilidades del control administrativo	128
3.3	REESTRUCTURACIÓN PROPUESTA AL CONTROL INTERNO CONTABLE	
3.3.1	Ambiente de control	129
3.3.2	Evaluación de riesgos	130
3.3.3	Procedimientos de control	131
3.3.3.1	Cambios propuestos para el área administrativa	133
3.3.3.2	Cambios propuestos para el área financiera-contable	165
3.3.4	Información y comunicación	185
3.3.5	Supervisión y monitoreo	186
	CAPÍTULO 4	
4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
4.1	Conclusiones	189
4.2	Recomendaciones	192
	GLOSARIO	195
	BIBLIOGRAFIA	199
	ANEXOS	
	ANEXO N° 1	201
	ANEXO N° 1.1	211
	ANEXO N° 1.2	214
	ANEXO N° 2	217
	ANEXO N°3	218

INTRODUCCION.

El control interno ayuda a la administración de una empresa a desarrollar sus actividades dentro de un ambiente de control adecuado.

El cambio en la forma de desempeñar las actividades y el pasar del tiempo, permitirá que la administración revise el sistema de control interno y se actualicen los procedimientos.

Para desarrollar el tema REVISIÓN, EVALUACIÓN Y REESTRUCTURACIÓN DEL CONTROL INTERNO PARA LAS ÁREAS ADMINISTRATIVA Y CONTABLE DE LA EMPRESA HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A. el presente trabajo se ha organizado en cuatro capítulos de la siguiente manera:

En el primer capítulo se analiza hace referencia el marco conceptual sobre control interno y los lineamientos a tomar en cuenta para su análisis y reestructuración.

En el segundo capítulo se recopila la información necesaria en cuanto a las operaciones y giro del negocio de la compañía.

En el tercer capítulo se evalúa los procedimientos y funciones actuales de la compañía con el fin determinar las falencias que originan riesgos significativos para la compañía y se realiza las propuestas viables de aplicación.

En el cuarto capítulo se emiten las conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado a fin de que la empresa Hoteles Decameron Ecuador S.A., analice la posible implementación de las propuestas de mejoramiento del sistema de control interno.

Finalmente se presentan un glosario de términos, bibliografía y anexos que respaldan el desarrollo del presente trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE CONTROL INTERNO Y EL SERVICIO TURÍSTICO

1. GENERALIDADES DE CONTROL INTERNO Y EL SERVICIO TURÍSTICO

1.1 Control interno

1.1.1 Concepto

Debido a las condiciones que existen hoy en día en el mundo económico las organizaciones han visto la necesidad de integrar metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales, surge así el concepto de control interno donde se brinda una estructura común el cual es documentado en el informe COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS).

El Informe COSO brinda el enfoque de una estructura común para comprender al control interno, el cual puede ayudar a cualquier organización a alcanzar logros en su desempeño y en su economía mediante la prevención de pérdidas de recursos, la elaboración de informes financieros de forma adecuada, así como el cumplimiento de las leyes y regulaciones.

A partir de este informe se puede definir al control interno como un “Proceso que ejecuta la administración con el objetivo de evaluar las operaciones específicas de una organización y proporcionar un grado de seguridad razonable en los siguientes aspectos:

- ✓ Efectividad y eficiencia operacional.
- ✓ Confiabilidad de la información financiera.
- ✓ Cumplimiento de políticas, leyes y normas”¹

Este proceso es llevado a cabo por las personas de una organización y diseñado con el fin de detectar las desviaciones que dificultan la consecución de sus objetivos y la obtención de información confiable.

¹ WHITTINGTON, Ray y Kurt Panny, *Principios de Auditoria*, 2da. Edición, Editorial McGraw-Hill, México, 2005, p.213.

Dentro del concepto de control interno es necesario evaluar sus componentes que son: ambiente de control, evaluación del riesgo actividades de control, información y comunicación; y supervisión.

1.1.2 Objetivos del control interno

El control interno se basa en objetivos fundamentales que permitan identificar toda acción, medida, plan o sistema que emprenda una organización con el fin que sean una fortaleza para la misma. Estos objetivos son los siguientes:

a. Suficiencia y confiabilidad de la información financiera

El proceso de la contabilidad capta las operaciones, las procesa y produce información financiera necesaria para que los usuarios tomen decisiones.

“Esta información tendrá utilidad si su contenido es confiable y si es presentada a los usuarios con la debida oportunidad. Será confiable si la organización cuenta con un sistema que permita su estabilidad, objetividad y verificabilidad”.²

Por otra parte al disponer de un apropiado sistema de información financiera se ofrecerá mayor protección a los recursos de una organización a fin de evitar fraudes y demás factores de riesgo que sean una amenaza para la misma.

La confiabilidad de la información se la puede verificar con una prueba de cumplimiento sencilla que consiste en comparar los registros contables de los activos con los activos existentes a intervalos razonables.

b. Efectividad y eficiencia de las operaciones

Es necesario tener la seguridad que las actividades se cumplan de forma completa con un mínimo de esfuerzo, utilizando los recursos existentes y maximizando las

² LEFTCOVICH, Mauricio, *Matriz de control Interno*, Junio/2004,
<http://winred.com/management/matriz-de-control-interno/gmx-niv116-con2308.htm>

utilidades de acuerdo con las autorizaciones generales especificadas por la administración.

El cumplimiento de este objetivo se lo puede desarrollar al establecer un sistema de incentivos en los departamentos considerados productivos de una organización, esto permitirá que la organización pueda crecer y mejorar su rentabilidad, debido a que existe un mejor desarrollo de las actividades por parte del personal, frente a un incremento de ingresos, lo cual permite mejorar la gestión, el control, y la operación dando un mejor uso a los recursos de la organización.

c. Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

Toda acción o decisión que se emprenda por parte de la dirección de la organización, debe estar dentro del marco legal y las disposiciones legales del País puesto que debe obedecer al cumplimiento de la normatividad existente y que sea aplicable al ente.

Dentro de este objetivo se incluye las políticas que emita la alta administración, las cuales deben ser suficientemente conocidas por todos los integrantes de la organización para que puedan adherirse a ellas como propias y así lograr el éxito de la misión que ésta se propone.

Finalmente se mencionan los siguientes objetivos que permiten de alguna forma mejorar o establecer un sistema de control interno adecuado para la organización:

- ❖ Proteger los recursos de la organización evitando pérdidas por fraudes o negligencias.
- ❖ Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la administración.
- ❖ Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.

1.1.3 Importancia

El control interno contribuye a la seguridad del sistema contable que utiliza una organización, fijando y evaluando procedimientos administrativos, contables y financieros que permitan a la empresa cumplir sus objetivos. Esto se realiza al detectar tanto las irregularidades como los errores cometidos, proponiendo una

solución factible que evalúe todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables que permitan determinar la veracidad de las transacciones y los manejos empresariales.

La implementación del control interno es de vital importancia debido que implica que cada uno de sus componentes estén aplicados a una categoría esencial de la empresa convirtiéndose en un proceso integrado y dinámico con el fin de garantizar el desarrollo organizacional y el cumplimiento de las metas corporativas.

Aunque el sistema de control interno debe estar incluido en la administración de la organización lo que se busca es que la misma sea más flexible y competitiva en el mercado ya que se producen ciertas limitaciones inherentes que impiden que el sistema como tal sea completamente confiable, por esta razón sea hace necesario un estudio adecuado de los riesgos internos y externos con el fin de que el control facilite una seguridad razonable para la categoría a la cual fue diseñado, estos riesgos pueden ser atribuidos a fallas humanas como la toma de decisiones erróneas, simples equivocaciones o confabulaciones de varias personas, es por ello que es muy importante la contratación de personal con gran capacidad profesional, integridad y valores éticos así como la correcta asignación de responsabilidades bien delimitadas donde se interrelacionan unas con otras y no se pierda la cadena de control.

Es importante destacar que la principal responsabilidad en la aplicación del control interno en la organización será de la administración o alta gerencia puesto que existe un compromiso real de su parte hacia todos los niveles de la empresa, por lo que es necesario la comprensión del control interno y así ayudar a que la entidad pueda alcanzar logros significativos en su desempeño con eficiencia, eficacia y economía, de los indicadores indispensables para el análisis, toma de decisiones y cumplimiento de metas; por esta razón es necesario complementar con el diseño de:

- ✓ Un plan de organización que proporcione una apropiada distribución funcional de la autoridad y la responsabilidad.
- ✓ Un plan de autorizaciones, registros contables y procedimientos adecuados para proporcionar un buen control contable sobre el activo y el pasivo, los ingresos y los gastos.

- ✓ Procedimientos eficaces para llevar a cabo los planes proyectados.
- ✓ Un personal debidamente instruido sobre sus derechos y obligaciones, que han de estar en proporción con sus responsabilidades.

1.1.4 Clasificación

En un sentido amplio el sistema de control interno de acuerdo con las circunstancias individuales de una organización clasifica sus controles en: administrativo y contable.

a. Control administrativo

El control administrativo comprende el plan de organización, todos los métodos y procedimientos relacionados principalmente con la eficiencia en el desarrollo de las operaciones y adhesión a las políticas de la empresa; por lo general tienen relación indirecta con los registros financieros. Es decir incluyen controles tales como: análisis estadísticos, estudios de tiempo, reportes de operaciones, programas de entrenamientos de personal y controles de calidad que permitirán determinar el nivel en que se encuentra una organización.

Dentro del control administrativo se involucra el plan de organización, el mismo que contiene los procedimientos y registros relativos a los aspectos decisorios que orientan la autorización de transacciones así como la toma de decisiones por parte de la gerencia. Implicando todas aquellas medidas relacionadas con la eficiencia operacional y la observación de políticas establecidas en todas las áreas de la organización.

El control administrativo se establece en la SAS-1 de la siguiente manera:

El control administrativo incluye, pero no se limita al plan de organización, procedimientos y registros que se relacionan con los procesos de decisión que conducen a la autorización de operaciones por la administración. Esta autorización es una función de la administración asociada directamente con la responsabilidad de lograr los objetivos de la organización y es el punto de partida para establecer el control contable de las operaciones. [SAS, 1]

b. Control contable

El control contable comprende el plan de organización en lo referente a todos los métodos y procedimientos relacionados principal y directamente a la salvaguardia tanto de los recursos como de los activos de la empresa y a la confiabilidad de los registros financieros. Generalmente incluyen controles tales como el sistema de autorizaciones y aprobaciones con registros, reportes contables de las actividades de operación, custodia de activos y auditoría interna.

El control contable está descrito también en la SAS-1 de la siguiente manera:

El control contable comprende el plan de organización, los procedimientos y registros que se relacionen con la protección de los activos así como la confiabilidad de los registros financieros. [SAS, 1]

Por tal razón y con el objetivo de prestar seguridad razonable en la información financiera-contable se establecen los siguientes lineamientos:

- a. Las operaciones se ejecutan de acuerdo con la autorización general o específica de la administración.
- b. Se registran las operaciones como sean necesarias para:
 - ✚ Preparar estados financieros de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados o con un criterio aplicable a dichos estados.
 - ✚ Mantener la contabilidad de los activos.
- c. El acceso a los activos se permite solo de acuerdo con la autorización de la administración.
- d. Los activos registrados en la contabilidad se comparan a intervalos razonables con los activos existentes y se toma la acción adecuada respecto a cualquier diferencia.

1.1.5 Componentes

El control interno posee cinco componentes que pueden ser implementados en todas las compañías de acuerdo a las características administrativas, operacionales y de tamaño; los componentes son: el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las

actividades de control (políticas, procedimientos), información y comunicación además del monitoreo o supervisión.

1.1.5.1 Ambiente de Control

Es el entorno de la organización, es decir el ambiente institucional que abarca la estructura de la organización en cuanto a sus políticas y planificación.

“El ambiente de control significa la actitud global, conciencia y acciones de directores y administración respecto del sistema de control interno y su importancia en la entidad”³

El ambiente de control tiene principios para evaluar la efectividad de los procedimientos de control específicos, estos son los siguientes:

a. Integridad y valores éticos

Establece normas de conducta y ética para evitar la realización de actos deshonestos, inmorales o ilegales, los cuales deben ser comunicados por políticas oficiales, códigos de conducta y ejemplo de la administración para que realmente funcionen.

b. Compromiso con la competencia

Dominio de las técnicas y los conocimientos por parte de los empleados para cumplir con sus obligaciones.

c. Consejo de administración o comité de auditoría

La eficacia de este comité depende del grado de independencia de la gerencia administrativa, experiencia, prestigio de sus miembros, capacidad de comunicar y resolver cuestiones difíciles, interacción con los auditores internos y externos.

³ LEFTCOVICH, Mauricio, Op. Cit, <http://winred.com/management/matriz-de-control-interno/gmx-niv116-con2308.htm>

Cumpliendo con estos requisitos, se podrá supervisar eficazmente la calidad de los informes financieros e impedir que los ejecutivos puedan evadir los controles y cometer fraude.

d. Filosofía y estilo operativo de los ejecutivos

Refleja la forma de administrar la organización por parte de los ejecutivos, el cumplimiento, las filosofías de los directivos hacia los informes financieros y sus actitudes ante la aceptación de los riesgos de negocios.

e. Estructura organizacional

Ofrece la base para planear, dirigir y controlar las operaciones, establece división de la autoridad, las responsabilidades y obligaciones entre los departamentos y el personal.

La estructura organizacional debería dividir las responsabilidades de:

- ❖ Autorizar las transacciones
- ❖ Llevar registro de las transacciones.
- ❖ Custodiar los activos

f. Asignación de autoridad y de responsabilidades

Conocimiento por parte del personal de la empresa de sus responsabilidades, normas y reglas a las que están sujetas. La administración prepara descripciones de puestos, autoridad-responsabilidades, políticas y uso de los recursos.

g. Políticas y procedimientos de recursos humanos

Las políticas y prácticas de contratación, orientación, capacitación, evaluación, promoción y compensación de los empleados influyen en la idoneidad del ambiente de control.

1.1.5.2 Evaluación de Riesgos

“La evaluación del riesgo sirve para describir el proceso con que los ejecutivos identifican y responden a los riesgos del negocio que enfrenta la organización en sus resultados. Consiste en identificar los riesgos relevantes, en estimar su importancia y seleccionar luego las medidas más adecuadas para enfrentarlos.”⁴

Los mayores riesgos que pueden surgir en una organización se deben a los siguientes factores: Cambios en el ambiente regulatorio u operativo de la organización, cambios de personal, sistemas de información nuevos o modernizados, crecimiento acelerado de la organización, cambios tecnológicos que afectan los procesos y sistemas de información, nuevos modelos de negocios, productos o actividades, reestructuraciones corporativas, expansión o adquisición de empresas extranjeras, adopción de nuevos principios contables o cambios en los principios de contabilidad.

1.1.5.3 Actividades de Control

Las actividades de control son aquellas que realizan la gerencia y demás personal de la organización con el fin de cumplir con las actividades asignadas, las mismas que se encuentran relacionadas con políticas, sistemas y procedimientos.

En lo referente a la parte financiera-contable para la evaluación de la información generada por una organización y reflejada en sus estados financieros es necesario establecer las siguientes actividades de actividades de control:

- ❖ Evaluaciones del desempeño: consisten en revisar el desempeño real comparado con los presupuestos, los pronósticos y el desempeño de periodos anteriores.
- ❖ Controles del procesamiento de la información: consisten en revisar el desempeño real comparado con los presupuestos, los pronósticos y el desempeño de periodos anteriores.

⁴ FONSECA , René, *Un enfoque moderno de planificación, ejecución y control*, Editorial Artes Graficas Acrópolis, Guatemala 2004, pág. 240

- ❖ Controles físicos: pertenecen los que dan seguridad física respecto a los registros y otros activos.
- ❖ División de obligaciones: que ningún departamento ni individuo debe encargarse de todos los aspectos de una transacción de principio a fin.

1.1.5.4 Información y comunicación

El personal debe contar con toda la información necesaria que debe manejar en forma periódica y oportuna con el objetivo de orientar sus acciones hacia el mejor logro de los objetivos.

“La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.”⁵

En este punto se analizan los sistemas de contabilidad, que deben cumplir los siguientes requisitos:

- a. *“Identificar y registrar todas las transacciones válidas.*
- b. *Describir oportunamente las transacciones con suficiente detalle para poder clasificarlas e incluirlas en los informes financieros.*
- c. *Medir el valor de las transacciones de modo que pueda anotarse su valor monetario en los estados financieros.*
- d. *Determinar el periodo en que ocurrieron las transacciones para registrarlas en el periodo contable correspondiente.*
- e. *Presentar correctamente las transacciones y las revelaciones respectivas en los estados financieros.”*⁶

1.1.5.5 Supervisión y monitoreo

Los sistemas de control interno requieren supervisión, para comprobar su funcionamiento adecuado en el tiempo. Para lograr esto se llevan a cabo actividades de supervisión continua y evaluaciones periódicas.

La supervisión continua se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y control, como otras actividades llevadas a cabo

⁵ SUAREZ, Andrés, *La Moderna Auditoria*, Editorial McGraw Hill- México 1991, pág. 200p

⁶ MANTILLA, Samuel, *Control Interno Informe COSO*, Ediciones Ecoe Bogotá- 2008, Pág. 71

por el personal en el cumplimiento de sus funciones; la frecuencia dependerá de la evaluación de riesgos y de la eficiencia de los procesos de supervisión.

El monitoreo permite comprobar que el control interno continua operando de forma efectiva. Este proceso implica la valoración, por parte del personal apropiado, del diseño y de la operación de los controles existentes en un determinado tiempo.

El monitoreo puede realizarse mediante el desarrollo normal de actividades o mediante evaluaciones separadas, puesto que se determina que a mayor grado de efectividad del monitoreo de las actividades en marcha, se necesitan menos evaluaciones separadas.

Los sistemas de control interno evolucionan con el tiempo, por lo que procedimientos que eran eficaces en un momento dado, pueden perder su eficacia o dejar de aplicarse. Es decir que es necesario supervisar y monitorear dichos procedimientos para hacerlos acorde a las variaciones que va sufriendo la organización a lo largo de su ciclo de vida.

1.1.6 Limitaciones

El control interno no soluciona todos los problemas y deficiencias de una organización, es decir que no representa la "garantía total" en la consecución de los objetivos planteados.

El sistema de control interno se limita a proporcionar un grado de seguridad razonable, dado que el sistema se encuentra afectado por una serie de limitaciones inherentes tales como:

- ✚ La realización de juicios erróneos en las toma de decisiones debido a descuidos, distracción, y la falta de comprensión de las instrucciones.
- ✚ El costo del control interno excede en forma desproporcionada sobre los beneficios que se espera obtener.
- ✚ La mayoría de los controles internos tienden a ser dirigidos a operaciones o transacciones de rutina más que a operaciones o transacciones que puedan representar un riesgo significativo para la organización.

- ✚ La posibilidad de burlar los controles internos puesto que una persona responsable de ejercer un control interno pudiera abusar de esa responsabilidad o existieran acuerdos entre un miembro de la administración o un empleado con partes externas o dentro de la entidad con el objetivo de ocultar acciones fraudulentas.
- ✚ Los procedimientos puedan volverse inadecuados debido a cambios en condiciones, y el cumplimiento con los procedimientos pueda deteriorarse.

1.2 SERVICIOS TURÍSTICOS Y HOTELEROS

1.2.1 Concepto

Servicios Turísticos

“Es el conjunto de prestaciones, materiales e inmateriales que se ofrecen con el propósito de satisfacer los deseos o expectativas de un turista, los servicios ofertados son analizados en función de los componentes básicos para el control de calidad es decir: atractivos, facilidades y acceso”.⁷

Los elementos necesarios para la conformación de un servicio turístico son:

- a. Recursos turísticos.
- b. Infraestructuras.

a. Recursos turísticos

Estos pueden ser relacionados con la naturaleza, con la historia, o con la cultura viva del destino turístico.

El recurso turístico es el componente central que motiva a los turistas y excursionistas a visitar un lugar. Las motivaciones que tienen para viajar pueden ser:

- ✓ Construir y fortalecer relaciones.
- ✓ Vacaciones familiares.

⁷ ACERENZA, Miguel Ángel. *Agencia de viajes, Organización y Operación*. Editorial Trillas, México 1990, p. 21

- ✓ Alejarse del estrés y del trabajo.
- ✓ Mejorar la salud y el bienestar.

La gran mayoría de las personas consideran fundamental que las vacaciones sean útiles para revitalizarlos física y mentalmente, por eso valoran las actividades participativas al aire libre y los deportes.

b. Infraestructuras

En cuanto a las infraestructuras, son los elementos físicos, públicos y privados necesarios para el acceso del destino y disfrute por parte del turista, estos pueden ser:

- Infraestructuras de transporte (carreteras, aeropuertos, aparcamientos).
- Infraestructuras de sanidad (hospitales, centros de salud).
- Infraestructuras de seguridad y protección del turista, (policía, protección civil, embajadas).
- Infraestructuras de energía (alumbrado de calles).
- Infraestructuras de señalización turística (paneles, monolitos con información turista de los destinos).
- Infraestructuras hidráulicas (abastecimiento y evacuación de aguas).

Por otra parte es necesario mencionar que al hablar de servicios turísticos se refiere a los bienes y servicios ofrecidos por las empresas del mercado turístico y que satisfacen las necesidades de los turistas en la organización del viaje y mediante el disfrute del mismo (empresas intermediarias, de transporte, alojamiento, organizadoras de actividades deportivas, etc.).

Servicios hoteleros

“Es un servicio que proporciona un establecimiento, para ello debe contar con los requisitos mínimos para ser homologado como: Hotel de turismo, por ende su clasificación y categorización depende de las estrellas que obtenga cada establecimiento, variando según la calidad y ubicación.”⁸ (Cuando el establecimiento

⁸ MORALES, Diana, Categorización de hoteles en Quito, Tesis U.T.E Facultad de hotelería y turismo, Quito, Noviembre 2010

obtiene tan solo una estrella su descripción es estándar-turista, cuando obtiene dos estrellas su descripción es estándar-superior, cuando obtiene tres estrellas su descripción es primera-estándar, cuando obtiene cuatro estrellas su descripción es primera-superior y cuando obtiene cinco estrellas su descripción es de lujo.)

A partir de la categorización de un hotel de turismo se estipulan las siguientes tarifas:

Tarifa rack

Es la tarifa o precio de mostrador publicada a los clientes en general

Tarifa grupo

Es la tarifa por la cantidad de personas que se establece con reserva previa y mediante un cabeza de grupo.

Tarifa corporativa

Es la tarifa destinada a organizaciones, grupos o empresas.

Tarifa promocional

Es la tarifa que se ofrecen para temporada baja o media.

1.2.2 Clasificación

Los servicios turísticos y hoteleros se clasifican a partir de las necesidades o expectativas de un cliente, las condiciones geográficas en las que se encuentra el mismo, y la infraestructura existente; por tal razón la clasificación de acuerdo al tipo de servicio es la siguiente:

Servicio de alojamiento

Se refiere a la facilidad de hospedaje o estancia a los usuarios de servicios turísticos, con o sin prestación de otros servicios complementarios.

Servicio de alimentación

Cuando se proporcione alimentos o bebidas para ser consumidas en el mismo establecimiento o en instalaciones ajenas.

Servicio de guía

Presta los servicios de guianza turística profesional, para interpretar el patrimonio natural y cultural de un lugar.

Servicio de acogida

Es brindar organización de eventos como reuniones, congresos, seminarios o convenciones.

Servicio de información

Se da a través de facilitar información a usuarios de servicios turísticos sobre recursos turísticos, con o sin prestación de otros servicios complementarios.

Servicio de intermediación

Es la prestación de cualquier tipo de servicio turístico susceptible de ser demandado por un usuario, intervienen personas como medio para facilitarlos.

1.2.3 Operación de los servicios y alianzas

La operación de servicios turísticos son las actividades que comprenden las diversas formas de organización de viajes y visitas, en todas las modalidades turísticas que sean aceptadas por el Ministerio de Turismo.

La operación de servicios turísticos se realizará por personas naturales o jurídicas, debidamente autorizadas, que se dediquen profesionalmente a esta actividad, directamente o en asocio con otros proveedores de actividades y/o servicios turísticos. Cuando las agencias operadoras provean su propio transporte, esta actividad se considerará parte de la operación

En la venta de servicios turísticos, la forma de que el cliente conozca el servicio es mediante la información que tiene a su disponibilidad, generalmente entregada por las agencias de viaje o medios de comunicación como internet.

En la operación de servicios turísticos se requiere entregar al cliente para su conocimiento y selección de opciones vacacionales la siguiente información básica:

Itinerario

La empresa turística debe tener muy claro el itinerario y la descripción de las actividades que se realizarán durante la operación. Dentro del itinerario se estipula posibles inconvenientes tales como: demoras o contratiempos, emergencias médicas, clima, entre otras por causas ajenas a la operación turística.

La información de actividades en el itinerario debe ser clara y detallada, tanto para el conocimiento de la empresa turística como para el usuario de los servicios.

Descripción de los servicios

La descripción de los servicios se permite mediante fotografías, textos descriptivos del servicio, información geográfica-cultural-social del destino, información de las diferentes opciones para visitar.

Duración

Se estipulara el tiempo de permanencia de un turista en las instalaciones de una cadena hotelera, de igual forma horarios y tiempos aproximados para las diferentes actividades.

Precio

Se estipulará el pago asignado por los servicios recibidos.

La empresa de turismo tendrá una política ambiental para su operación, aplicable a los servicios que ofrece cuando los mismos se desarrollen en áreas naturales no protegidas.

Con el fin de mejorar tanto ingresos, promover el turismo y cubrir las diferentes zonas geográficas a las que no tiene acceso una empresa turística se realizan alianzas estratégicas que le permitan cubrir ese segmento de mercado.

Las alianzas estratégicas son relaciones institucionales y de negocio que se establecen entre diferentes agencias y cadenas hoteleras tanto a nivel nacional como a nivel internacional con el objetivo de alcanzar una mayor índice de ventas, además de cubrir las expectativas en destinos de los turistas.

Ante las limitaciones de acceso de la cadena Decameron hacia diversas zonas geográficas tanto de Ecuador como los diferentes países donde no cuenta con infraestructura propia, se realizan alianzas estratégicas con las principales agencias de viajes en Ecuador y operadores de primera línea en Canadá, Estados Unidos, Europa, Centro y Sur América a través de la cadena de intercambio vacacional RCI.

Esta empresa es parte de la familia empresarial de Wyndham Worldwide, que es el líder mundial en intercambios vacacionales y posee la red vacacional más grande con más de 4,000 desarrollos vacacionales afiliados en cerca de 100 países. Debido a que cuentan cobertura mundial, con más de una docena de centros de atención a socios en ubicaciones estratégicas alrededor del mundo.

1.2.4 Elementos del contrato para socios

La cadena de hoteles Decameron con la finalidad de brindar beneficios exclusivos y tratos preferenciales a los clientes, decide la creación de la membresía socio VIP en el programa vacacional denominado Multivacaciones Decameron.

El programa vacacional, consiste en la adquisición de una cantidad determinada de unidades incorporales, denominadas decas las cuales pueden ser canjeadas por noches de alojamiento en los hoteles que hacen parte del programa, de acuerdo con los términos y condiciones establecidas en el contrato. **(Anexo 1)**.

Dentro del programa vacacional antes mencionado se manejan los siguientes conceptos de pago:

- ✚ Derechos de Programa.
- ✚ Valor inicial.
- ✚ Todo incluido.
- ✚ Sostenimiento.
- ✚ Pickup.
- ✚ Financiación.
- ✚ Valor adicional decas.
- ✚ Utilizaciones.

Los elementos que intervienen en este tipo de contratos son:

- ✚ Las Partes. (Hoteles Decameron Colombia S.A y Cliente o comprador)
- ✚ Descripción y forma de utilización del programa vacacional o membresía
- ✚ Especificación de hoteles vinculados al programa
- ✚ Precio del programa y forma de pago del mismo.
- ✚ Beneficios por ser parte del programa vacacional o membresía.
- ✚ Obligaciones de las partes.
- ✚ Verificación de los términos del contrato.
- ✚ Aceptación de las partes y firma de Documentos.

1.2.5 La organización y administración de las agencias de turismo internacional

Es necesario hacer énfasis en conocer que la administración es el proceso de realizar actividades con personas y por medio de ellas de manera eficaz y eficiente.

El punto de partida del negocio turístico es el análisis de los recursos con los que se cuenta, los servicios y el equipamiento disponible para realizar actividades. El conjunto de estos componentes permitirá organizar el producto turístico, proceso que requerirá de conocimientos e imaginación.

Con la finalidad de una organización óptima y una administración eficiente en una agencia de viajes o cadena hotelera es necesario implementar funciones específicas como:

Función de asesorar

Informar al viajero sobre las características de los destinos, servicios, proveedores y viajes existentes. Ayudando en la selección de lo más adecuado en su caso concreto.

Función mediadora

Consiste en gestionar e intermediar la reserva, distribución y venta de servicios turísticos. Aunque no sea imprescindible es importante, ya que permite acercar el producto al cliente y multiplica los puntos de venta. Normalmente esta función mediadora es ejercida por las agencias minoristas.

Función productora

Consiste en diseñar, organizar, comercializar y operar viajes y productos turísticos generados por la combinación de distintos servicios y que se ofertan a un precio global establecido, que es lo que se suele conocer por viajes combinados o paquetes (viajes estándar programados a la oferta) o también podemos encontrarnos con forfaits (viajes programados a la demanda, que están adaptados a cada cliente). Esta función está gestionada por tour operadores y agencias.

Para crear los productos, las agencias deben negociar los precios netos con los proveedores, si la agencia no organiza el viaje, sólo vende, obtendrá un porcentaje de beneficio y el precio de venta al público se obtendrá sumando el precio negociado con el proveedor más el porcentaje de las agencias.

Función técnica

Consiste en planificar, organizar y ejecutar los servicios turísticos ofertados de acuerdo a los conocimientos técnicos del personal especializado y con la finalidad de evitar inconvenientes con los clientes. Esta función deriva 4 actividades:

1. Planificación del programa que se pretende poner en marcha.
2. Diseño del viaje
3. Distribución
4. Control de las operaciones.

Función financiera

Se trata de mejorar la administración de los recursos económicos de la empresa, para esto es necesario conocer y analizar la estructura económica-financiera de la empresa y realizar los presupuestos correspondientes.

Función contable

Se encarga del registro de todos los hechos contables que se hacen en las agencias a nivel nacional como internacional, con el objetivo de generar información financiera confiable, útil y obligatoria que interesa a los proveedores, la opinión pública, a los empleados y posibles nuevos inversores para la toma de decisiones.

Función social

Se encarga de considerar con especial atención a los empleados que intervienen en el sector turístico, la calidad personal y profesional de los trabajadores.

Función comercial

Se pretende conectar la empresa con el exterior, contactando por un lado con los proveedores y por otro con los consumidores. Mejorar las condiciones de ventas de la empresa.

Función administrativa

Abarca la planificación, organización mando y control de todas las actividades que se realizan tanto en los hoteles como en las agencias. En la cadena hotelera Decameron las funciones administrativas las ejecutan el director financiero y los jefes administrativos de las diferentes sucursales.

Todas las empresas turísticas ofrecen diferentes tipos de servicios. Las que tienen éxito agregan un factor adicional que es el buen servicio con el objetivo de mejorar su calidad; para el cumplimiento de este factor se requiere de supervisión, atención y entrenamiento constante al personal, es aquí donde entra la labor de un buen liderazgo administrativo para el éxito de la empresa turística.

El liderazgo administrativo asume las responsabilidades del gerente general para un exitoso y responsable funcionamiento tanto del hotel como de la agencia de viajes.

Las empresas turísticas varían en su tamaño de acuerdo al tipo de clientela, infraestructura, actividades y servicios que ofrecen. Por eso un buen administrador debe trazar y especificar que es lo que tiene y ofrece la empresa la cual dirige, debe a su vez establecer, comunicar y alcanzar los objetivos de la organización, optimizando los recursos y motivando a las personas que trabajan en ella para actuar en forma conjunta y eficaz, mediante objetivos y valores comunes.

Para una buena labor gerencial tanto el director financiero como el jefe administrativo se deben regir por los siguientes lineamientos básicos de la administración que son:

a. Planeación

Consiste en determinar lo que se va a hacer y el curso de acción a seguir, fijando las políticas que son principios para orientar la acción a desarrollar, los procedimientos en la secuencia de la operación.

b. Organización

La organización consiste en determinar cómo se va a llevar a cabo el curso de acción a seguir en la empresa determinando la estructura necesaria en cuanto a funciones y obligaciones. Delegando autoridad en los mandos medios y fijando la responsabilidad de cada individuo con el fin de alcanzar los objetivos planteados. La organización consiste en:

- Dividir y designar a las personas las actividades para que las lleven a cabo.
- Asignar los recursos necesarios.
- Coordinar los esfuerzos.

c. Integración

Consiste en determinar los recursos con los que se va hacer o seguir un plan de acción, fijando procedimientos oportunos a la organización y los medios necesarios para un eficaz funcionamiento.

d. Dirección

Consiste en supervisar las funciones de cada individuo, brindando motivación adecuada a los subordinados para generar un profundo interés por su labor. Tomando en cuenta lo siguiente:

- ✓ Autoridad para indicar como ejecutar una acción.
- ✓ Comunicación mediante el flujo de información entre todos los elementos de la administración.
- ✓ Supervisión asegurando si las actividades se están realizando como se habían planeado.

e. Control

Determina como se han realizado todas las acciones en relación con lo que se había establecido, comparando los resultados reales con los estimados con el fin de corregir las desviaciones y eliminar los inconvenientes.

Luego de tener bien definidos los cinco puntos antes mencionados, es importante que el administrador o gerente tome en cuenta estos factores para ser analizados con detenimiento:

- Establecer políticas y estrategias que sirvan de marco de referencia para tomar decisiones para los diferentes niveles de una organización.
- Elaborar programas y elaborar objetivos a corto, mediano y a largo plazo.
- Planear, coordinar, dirigir, coordinar las funciones principales o claves.
- Elaborar y ejecutar programas, estableciendo objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo.
- Establecer sistemas de control, supervisión y evaluación de programas.
- Tomar decisiones para corregir desviaciones operativas en el desarrollo de los programas.
- Determinar los procedimientos y métodos específicos de trabajo.
- Proponer medidas y ajustes a sus actividades y elaborar informes para sus superiores.
- Proponer candidatos para ocupar puestos en sus áreas así como estímulos para su personal.

Administración de agencias de turismo

En la administración de una empresa turística es imprescindible fijar objetivos con el fin de alcanzar los resultados esperados y cumplir su propósito lucrativo el cual se consigue mediante el uso eficiente de recursos.

La administración de una empresa turística es muchas veces una operación de tiempo completo, 24 horas al día durante 7 días a la semana, los 365 días del año. Una empresa turística nunca cierra sus puertas, es decir, no tiene tiempo libre ni vacaciones. Algún representante de la dirección y ciertos miembros del personal de operación deben estar en funciones cada hora y cada día del año.

El gerente general es responsable de definir e interpretar las políticas establecidas por la dirección de la empresa. Además debe aplicarlas y mejorarlas de acuerdo a las necesidades que se presente en el desarrollo del negocio. El correcto desempeño de estas obligaciones requiere de un conocimiento funcional de todas las fases de la operación de la empresa.

Nadie puede dar o explicar una orden correctamente sin tener alguna idea de lo que se trata. La forma, mas rápida y fácil de que un gerente pierda el respeto de sus empleados es dando instrucciones sin comprender sus implicaciones o la cantidad de tiempo necesario para realizarlas. Una parte muy importante de la administración, la cual es la buena comunicación que debe de existir entre el gerente y sus subordinados.

1.2.6 Mercado del servicio turístico en el ecuador

El turismo es un eje fundamental para la generación de empleo, la inversión local y extranjera, el desarrollo de infraestructuras hoteleras, puertos y vías; pero sobre todo un atractivo de divisas para Ecuador. Además puede convertirse en una forma integradora para el proceso de desarrollo y crecimiento de las diferentes localidades del Ecuador, usando las increíbles capacidades de diversificación económica y manejo sostenible de los recursos existentes.

La variedad de paisajes, fauna, grupos étnicos y las numerosas posibilidades de realizar turismo, ya sea rural, de aventuras, de playa, de negocios o cultural hacen de este país andino un destino turístico muy atractivo, sobre todo, para visitantes extranjeros, cuyos gustos actuales y tendencias se identifican con la oferta de Ecuador.

En la actualidad la oferta de viajes turísticos ha experimentado un cambio significativo orientado hacia una mayor participación del turista en las culturas locales y un mayor conocimiento de los destinos, así como el deseo de aprender y participar en actividades en los sitios que visitan. Por tal razón el Ecuador durante los últimos años se ha consolidado como uno de los principales destinos para los turistas en la región andina.

Para el caso de Hoteles Decameron Ecuador la afluencia de turistas extranjeros que utilizan los servicios y hoteles en forma significativa son los de nacionalidad Colombiana.

De acuerdo a una investigación realizada por la dirección de investigación del ministerio de turismo ecuatoriano, basándose en estudios realizados durante los últimos meses del año 2011, el perfil del visitante colombiano corresponde a una edad entre 18 a 24 años y de 25 a 34 años. El 49,2% de los turistas es del sexo masculino y el 50,8% femenino.

“Los turistas colombianos por orden de importancia proceden de las ciudades de Bogotá, Cali, Medellín e Ipiiales. El motivo principal de visitar Ecuador es el 39% por diversión, recreación y turismo, el 29% visita a familia, el 11% por negocios, el 9% por compras, el 4% por educación, el 4% por convenciones y congresos, el 3% por salud y atención médica y el 1% por otros motivos no reportados. Las actividades que realizan por diversión y recreación los turistas colombianos en nuestro país se divide en; Turismo cultural 75%, Sol y Playa 11%, Ecoturismo y Naturaleza 5%, Turismo de Salud 3%, Parques Temáticos 2%, Turismo Comunitario 2% y Turismo de Deporte y Aventura 1%.”⁹

Análisis del mercado turístico en Ecuador

Según el viceministro de turismo Luis Falconi el crecimiento del gasto de los turistas que se ha producido en los últimos años en Ecuador y que actualmente se asciende a 250,3 millones de dólares en lo que va del primer trimestre de este año, ha ubicado al sector turístico en el cuarto lugar de acuerdo a la importancia económica del país.

El funcionario subrayó que la actividad ha crecido, gracias a que el país se ha convertido en un receptor de turistas extranjeros y además se han desarrollado planes como el mejoramiento de vías de acceso con el fin de incrementar los desplazamientos internos de los ciudadanos locales. Es así que el año pasado, 1.140.978 de turistas extranjeros, se desplazaron por las cuatro regiones del Ecuador (Los andes, la costa, la Amazonía e islas galápagos).

⁹ MONTESANO, Jose Luis, Mayo-2012, <http://www.reporteturistico.com/ecuador-se-consolida-en-el-mercado-turistico-colombiano/>

Asimismo, se refirió a la inversión realizada para promocionar a Ecuador en el exterior, la cual llega a los 20 millones de dólares para el presente año fiscal, y aseguró que de otra forma no se podría competir en esta materia con los estados vecinos. Este tipo de inversiones permiten el crecimiento del turismo.

Informes recientes del ministerio de turismo del país reflejaron que durante el primer semestre de 2012, un total de 757.994 turistas internacionales arribaron a destinos locales, lo que representa un incremento de 14,1% en relación con el mismo período de 2011, cuando llegaron al país unos 667.712 visitantes.

Por países, Colombia, Estados Unidos, Perú, España y Alemania se ubicaron como emisores líderes, acaparando el 72% del total de arribos registrados en junio último.

Ecuador ha puesto en marcha un plan integral de marketing turístico 2010-2014, que busca el posicionamiento del país como modelo de turismo consciente y sostenible.

El programa incluye la participación, en el segundo semestre de 2012, en 25 eventos en 16 países de Europa, Asia, América del Norte, Latinoamérica y vecinos, con las miras puestas en garantizar la llegada durante este año de 1,2 millones de turistas extranjeros.

Oferta turística general

Ecuador tiene el potencial de posicionarse en su calidad del país más mega biodiverso del planeta, ya que cuenta con la mayor biodiversidad por unidad de superficie a escala mundial. Esta mega biodiversidad se expresa en la variedad de atractivos naturales y culturales, ubicados en sus cuatro mundos o regiones turísticas que son: galápagos, costa, andes, amazonia

En la actualidad en el Ecuador con el objetivo de generar una oferta turística sostenible y competitiva potenciando los recursos humanos, naturales y culturales, junto con la innovación tecnológica aplicada a los componentes de infraestructuras, equipamientos, facilidades y servicios, para garantizar una experiencia turística integral de los visitantes nacionales e internacionales pone en marcha el PLANDETUR 2020.

El PLANDETUR 2020 es una herramienta de planificación estratégica que integra, ordena y orienta la gestión competitiva del desarrollo del turismo sostenible en el Ecuador en todos los ámbitos de actuación para el beneficio de sus pueblos y el mejor uso de sus recursos.

A continuación, se exponen las líneas de producto para el mejoramiento del turismo en el Ecuador:

Gráfico N° 1.1: Tipos de Turismo y Actividades Relacionadas

Circuitos generales	Circuitos generales	Ecoturismo y turismo de naturaleza	Parques nacionales
Sol y playa	Sol y playa		Reservas y bosques privados
Turismo comunitario	Turismo comunitario		Ríos, lagos, lagunas y cascadas
Turismo cultural	Patrimonios naturales y culturales		Observación de flora y fauna
	Mercados y artesanías	Turismo de deportes y aventura	Deportes terrestres
	Gastronomía		Deportes fluviales
	Shamanismo		Deportes aéreos
	Fiestas populares		Deportes acuáticos
	Turismo religioso	Turismo de salud	Termalismo
	Turismo urbano		Medicina ancestral
	Turismo arqueológico		SPA's
	CAVE, científico, académico, voluntario y educativo	Agroturismo	Haciendas, fincas y plantaciones
Haciendas históricas	Turismo de convenciones y congresos		Reuniones, incentivos, conferencias, exposiciones y ferias
Parques temáticos		Parques temáticos	Turismo de cruceros

Fuente: Ministerio de Turismo del Ecuador,

Autor: Equipo T&L/PLANDETUR 2020.

Título: Tipos de Turismo y Actividades Relacionadas.

Análisis de la actividad económica en el turismo

El estudio analiza el empleo vinculado con el sector turístico en el contexto de la economía y el mercado. Es decir desde una perspectiva de condiciones, género y estudio, el empleo en los segmentos del alojamiento y servicios de alimentación, tienen su importancia al interior del sector turismo y a sus potencialidades para desencadenar múltiples actividades económicas.

Conjuntamente con presentar estos datos que dan cuenta de la situación diferenciada para mujeres y hombres en el sector, se alerta sobre las limitaciones existentes para presentar una visión global del mercado laboral del turismo, así como la falta de una mayor producción y difusión de estadísticas desagregadas por género.

Las estadísticas proporcionadas por la subsecretaría de planificación del Mintur, señalan que de los 90.145 empleos del 2011, 42.098 son mujeres y 48.047 son hombres.

“En este período en el segmento de servicio de alimentos y bebidas trabajaron 53.870 personas, en alojamiento 24.860, en transportación 2.534, en operación turística 2.057; en intermediación 4.719, en el segmento de parques y atracciones estables, salas de juego y casinos 2.105. Es importante destacar que en las seis actividades del sector turístico la provincia de Guayas lidera la tabla de ocupación con un total de 31.161 personas, seguido de Pichincha con 26.266, Manabí con 3.817, Tungurahua con 3.166, Imbabura con 2.900, Azuay con 2.621, Loja con 2.302, Santa Elena con 2.233, El Oro con 2.074, Chimborazo con 2.044, Galápagos con 1.965, Esmeraldas con 1.885 Galápagos, Santo Domingo de los Tsáchilas con 1.426 y Los Ríos con 1.275. Las estadísticas muestran también que, mientras que en el 2010 se encontraban registradas 15.700 establecimientos turísticos en las seis actividades, en el 2011 el número se elevó a 16.660 en todo el país, lo que representa un incremento del 6,1%.”¹⁰

Finalmente existe una serie de recomendaciones dirigidas a implementar políticas e intervenciones públicas que creen más y mejores oportunidades de trabajo para mujeres y hombres en el sector, en igualdad de oportunidades y beneficios.

Posicionamiento del turismo en el mercado

El grupo empresarial turístico hotelero Decameron, se destaca por ser líder en el negocio de oferta de sol, playa y diversión en las áreas del Caribe y del pacífico, en sur y Centroamérica, y en África; con el mejor producto en la modalidad del “TODO INCLUIDO” y los mejores precios, como elementos diferenciales. Su conjunto de empresas promueve la generación de servicios y beneficios al cliente, desarrollando globalmente conceptos novedosos y rentables en el negocio turístico y hotelero y en

¹⁰EL CIUDADANO, *Crece generación de empleo turístico*, http://www.mintur.gob.ec/noticias_detalle

la logística de comercialización, distribución, operación, transporte y entretenimiento de los tráficos turísticos regionales, nacionales e internacionales, dentro de una actitud de respeto con el entorno natural, social y cultural, propiciando oportunidades económicas y de desarrollo sustentable, en los ámbitos donde actúa.

“La cadena hotelera Decameron posee más de 20 años de experiencia en el mercado turístico a nivel mundial, esta solidez y posicionamiento han sido la causa principal que ha permitido la expansión de las operaciones con igual éxito a México, Panamá, Jamaica, El Salvador, Marruecos, Perú y Colombia, este último incluyendo destinos como; San Andrés, Santa Marta, Cartagena, Isla Palma, El Eje Cafetero y el Amazonas.”¹¹

Mercado potencial para el turismo

La Cadena de Hoteles Decameron ha logrado un crecimiento sostenido y mercado potencial, a nivel nacional e internacional, gracias al permanente compromiso de ofrecer a sus clientes la mejor oferta de valor, a través del tradicional plan “Todo Incluido Decameron”. Un esquema supremamente atractivo con el que se ofrece la mejor relación precio/beneficio a los huéspedes, es decir, que reciben mucho más por el precio que pagan.

“Concepto por el cual, han logrado atraer cada vez más huéspedes y convertirse en la cadena hotelera con mayores ventas durante el 2011, pues la suma de las ventas de sus dos razones sociales (Hoteles Decameron y Servincluidos LTDA) ascendieron a los \$129.869 millones, frente a los \$105.516 millones del 2009. Esto se traduce en un crecimiento del 23,07% en los ingresos operacionales de la compañía.”¹²

Sensibilidad ante ajustes de la economía

La principal sensibilidad ante cambios para la cadena hotelera Decameron ha sido comprender cuál es la perspectiva de las inversiones extranjeras, es preciso saber que la economía ecuatoriana tradicionalmente no ha sido atractiva a los capitales foráneos, a diferencia de sus vecinos inmediatos. Estas inversiones se han afinado

¹¹ Departamento de Marketing Decameron All Inclusive, 2008, www.hotelesdecameron.com.co

¹² Revista la barra, 2011, <http://www.revistalabarra.com.co/decameron-en-constante-crecimiento.htm>

en el país, independientemente de las condiciones macroeconómicas, dependiendo de las posibilidades de hacer negocio en áreas específicas, como el turismo.

Tendencias futuras estimadas

Partiendo de la idea de que el turismo es un fenómeno típico de nuestra sociedad actual y que no podría comprenderse fuera del contexto socio-estructural donde se produce, es preciso establecer de modo general, que tendencias son las que determinan la estructura social del tiempo y como el turismo es una consecuencia y a la vez un factor determinante de este proceso de transformación social que se ha venido desarrollando a lo largo del siglo XXI.

Un factor determinante de los cambios sociales en los últimos tiempos ha sido la consecución de logros socio-laborales que han dado lugar a la “clase media” convirtiéndola en la base de la economía del país. Estos logros fundamentales son:

- ❖ Consecución de vacaciones pagadas.
- ❖ Reducción de la jornada laboral.

Estas mejoras introducen un elemento fundamental en la sociedad que es el tiempo libre y por ende a búsqueda de actividades para realizar durante el mismo, lo que aumenta las posibilidades para que esas actividades se transformen en turismo.

CAPÍTULO II

**DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVOS
DE LA EMPRESA HOTELES
DECAMERON ECUADOR S.A**

2. DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A

2.1 Conocimiento de la empresa

2.1.1 Cultura organizacional

El grupo Hoteles Decameron S.A. inició sus actividades en 1987, con la apertura de la operación Hotelera en Cartagena – Decameron Don Blas, desde ese año, la compañía ha crecido de manera ordenada y significativa.

“De esta manera en el Ecuador Hoteles Decameron inicia sus actividades en el año 2006, con la venta de paquetes turísticos a nivel internacional y a partir del año 2008 a nivel nacional con la construcción del Hotel Royal Decameron Mompiche, el resort all inclusive (Todo Incluido) más grande del país y de la costa del pacífico en Sudamérica. El mismo que cuenta en la actualidad con 300 habitaciones, 4 restaurantes, 7 bares, 2 snacks, 5 piscinas, fitness center, spa, centro de convenciones con capacidad para 600 personas y tecnología de punta, además de un business center.

El grupo empresarial turístico hotelero Decameron, se destaca por ser líder en el negocio de oferta de sol, playa y diversión en las áreas del Caribe, Pacífico Sur, Centroamérica y África; con el mejor producto en la modalidad del “TODO INCLUIDO” y los mejores precios, como elementos diferenciales. Su conjunto de empresas promueve la generación de servicios y beneficios al cliente, desarrollando globalmente conceptos novedosos y rentables en el negocio turístico y hotelero además de la logística de comercialización, distribución, operación, transporte y entretenimiento de los tráficos turísticos regionales, nacionales e internacionales, dentro de una actitud de respeto con el entorno natural, social y cultural, propiciando oportunidades económicas y de desarrollo sustentable, para la población alrededor de cada resort”¹³

La cadena hotelera Decameron cuenta con más de 20 años de experiencia, esta solidez y posicionamiento han permitido la expansión de las operaciones con igual éxito a México, Panamá, Jamaica, El Salvador, Guatemala, Chile Marruecos, Perú y

¹³ PONCE DE LEÓN, Enrique, *Orígenes y estructura de la empresa Decameron*, 2006

Colombia, este último incluyendo destinos como; San Andrés, Santa Marta, Cartagena, Isla Palma, El Eje Cafetero y el Amazonas.

Adicionalmente a su inventario hotelero, el Grupo Decameron cuenta a nivel mundial con:

- ✚ Agencias de viajes encargadas de la comercialización de sus productos.
- ✚ Restaurantes
- ✚ Unidad de negocios denominada “Multivacaciones Decameron”, destinada a la comercialización de vacaciones prepagadas en la totalidad de los destinos.
- ✚ Alianzas estratégicas internacionales con operadores de primera línea en Canadá, Estados Unidos, Europa, Centro y Sur América.

“El producto TODO INCLUIDO que se ofrece en los hoteles Decameron, constituye la base de su posicionamiento comercial. Este concepto implica que estén incluidos en las tarifas los servicios hoteleros de habitación, alimentos, bebidas sin límite y recreación.”¹⁴

Este sistema hotelero contribuye considerablemente al desarrollo económico de los lugares donde tiene asentados sus destinos turísticos. En resumen el grupo Decameron ha sido exitoso en su producto y programa de expansión, situación marcada en el hecho de que no existe otra cadena de hoteles de playa que cuente con la oferta de Decameron en centro y sur América. Por otro lado, los canales de distribución de Decameron, le aseguran independencia de los operadores tradicionales, lo cual provee al grupo de una herramienta valiosa para estar en control de su futuro.

2.1.1.1 Misión

“Nuestra misión es satisfacer totalmente las expectativas de vacaciones, recreación y descanso de todos nuestros afiliados y sus familias, con tarifas preferenciales y

¹⁴ Departamento de Marketing Decameron All Inclusive, 2008, www.hotelesdecameron.com.co

manteniendo un alto estándar de calidad en el servicio brindado por cada miembro de nuestra organización”¹⁵

2.1.1.2 Visión

“Queremos que la cadena de hoteles Decamerón sea un modelo de empresa prestadora de servicios hoteleros y turísticos, líder por la calidad, oportunidad, competitividad en la prestación de sus servicios con cubrimiento en Latinoamérica y el caribe.”¹⁶

2.1.1.3 Objetivos de la empresa

“El objetivo central de la compañía es obtener la mayor rentabilidad satisfaciendo adecuadamente las necesidades de todos los relacionados con la misma (accionistas, clientes, empleados, proveedores y administración), incurriendo en el menor nivel de riesgo posible, dentro un marco de absoluto respeto de la legalidad y las normas éticas exigibles dentro de cada uno de los países, contribuyendo de esta forma al progreso de cada uno de los mismos donde se implanta”¹⁷

La rentabilidad de la cadena hotelera Decameron debe venir por la adecuada rentabilidad de cada unidad de negocio y por cada una de las divisiones establecidas por la misma.

La empresa espera lograr tener una concurrencia masiva de turistas es decir que sus resorts estén ocupados en por lo menos el 80% de su capacidad hotelera en temporada baja y en un 100% en temporada alta.

Los resorts de este nivel cuentan con servicios privilegiados: piscina, aire acondicionado, internet, vista al mar, comida a la habitación y, muchas veces, tours en los sectores adyacentes.

¹⁵ GARCIA, Lucio Samuel, *Constitución Decameron All Inclusive Ecuador*, Quito 2007

¹⁶ Idem

¹⁷ Idem

2.1.1.4 Valores

La cadena de hoteles Decameron se ha esforzado por construir una empresa basada en sólidos valores y principios humanos con el fin de satisfacer a cada uno de sus clientes y adaptarse a un mundo que se encuentra en constante cambio.

Dinamismo

La compañía cuenta con proactividad y actúa con flexibilidad con el objetivo de estar en la búsqueda permanente de cambios y actualizaciones que permitan mejorar la vocación de servicio, para ofrecer lo mejor a sus clientes, superando sus expectativas.

Compromiso

Cuenta con el compromiso de ser sincero con sus clientes y transparentes en el manejo de las operaciones con el fin de contribuir en el desarrollo del país, promover la comunicación franca y fomentar el trabajo en equipo dentro de un marco de gestión empresarial eficiente y transparente. De esta manera asume su compromiso de confianza y responsabilidad con la sociedad de ser la empresa líder a nivel mundial en servicios turísticos.

Responsabilidad

El equipo humano que trabaja día tras día en Decameron tiene la convicción que la responsabilidad es un valor indispensable en la realización de cualquier actividad asignada, ya que de esta se desprende la satisfacción y calidad deseada por el cliente sobre los servicios recibidos además de su pronto regreso.

Calidad humana

La cadena de hoteles Decameron trabaja con la plena convicción de ser una empresa sensible ante su sociedad, en donde el respeto que se ejerce, funciona de una misma manera dentro y fuera de nuestra organización, lo que le permite formar un equipo sólido y unido que busca siempre el bienestar por medio de acciones sustentables efectivas.

2.1.1.5 Normas y políticas

“La cadena de hoteles Decameron ha diseñado procesos adecuados a toda la infraestructura que posee la compañía, que le permitan mantener los niveles de calidad en el servicio, seguridad, confiabilidad en la información y respuesta inmediata a todos los requerimientos de sus afiliados.

Ha desarrollado una política de uniformidad en los precios y en la tipología de las habitaciones. Además de una política coyuntural a fin de compatibilizar los factores para reducir las fluctuaciones y crecer de forma sostenida y alcanzar la tendencia.

Su política de calidad está basada en la capacitación permanente de todos sus colaboradores, asegurando altos estándares de calidad en el servicio brindado.”¹⁸

2.1.2 Estructura organizacional

Para una comprensión organizacional los diversos puestos y departamentos se han organizado de la siguiente manera:

- a. Alta dirección
- b. Dirección operativa
- c. Departamentos de staff
- d. Departamentos de línea

a. Alta dirección

Son aquellos puestos que tiene como denominador común la responsabilidad de tomar decisiones en nombre de la junta accionistas y socios cuyas consecuencias pueden afectar la estructura en sí de la propia empresa dentro de esta área se encuentran los siguientes departamentos:

- ✓ Consejo de administración
- ✓ Director general con su asesor financiero
- ✓ Gerente general, con su coordinador y contralor

¹⁸ PONCE DE LEÓN, Enrique, *Políticas y Normas Internas Decameron Ecuador All Inclusive*, 2006

❖ Consejo de administración

Sera elegido por los accionistas para que, en su nombre, tome las decisiones financieras de la empresa, pudiendo concretarse sus funciones específicas de la siguiente manera:

- ✚ Nombrar al director general de la empresa
- ✚ Fijar los planes generales de la misma
- ✚ Determinar los dividendos a repartir entre los accionistas
- ✚ Decidir el porcentaje sobre beneficios que debe ser destinado a amortizar deudas contraídas.
- ✚ Aprobar reinversiones dentro de la misma empresa.

❖ El director general

Sera el responsable de llevar a la práctica los planes fijados por el consejo de administración y conseguir así que el dinero de los accionistas rinda los beneficios esperados. Sus funciones serán las siguientes:

- Fijar los objetivos, las políticas, los programas y los presupuestos de la empresa en general y de cada uno de los departamentos en particular.
- Decidir el sistema de organización más apropiado para la empresa.
- Proponer a la administración la modificación o ampliación de los planes.

❖ El asesor financiero

Es un profesional que ayuda y genera las herramientas necesarias para la toma de decisiones del director general, su función principal consiste en aconsejarle desde un punto de vista técnico cada vez que este deba tomar una decisión de carácter económico dentro de la empresa.

❖ El gerente general

Es el funcionario fundamental responsable de llevar a la práctica los objetivos, políticas y programas establecidos por el director general como supervisar el presupuesto asignado, sus funciones principales son las siguientes:

- ✓ Representar a la Cadena de Hoteles Decameron ante las autoridades y entidades oficiales y ante las diversas cámaras o asociaciones de las que HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A sea miembro.
- ✓ Vigilar el cumplimiento de todas las leyes laborales y administrativas.
- ✓ Establecer las normas a seguir por parte de los hoteles con sus empleados.
- ✓ Conseguir el óptimo rendimiento de cada uno de los funcionarios y departamentos del hotel, coordinando sus diversas actividades y delegando oportunamente responsabilidades en los jefes departamentales.
- ✓ Firmar cualquier tipo de contrato necesario para el desenvolvimiento normal de las actividades de los hoteles.
- ✓ Dirigir los servicios de seguridad como vigilancia, bomberos u otros que sean necesarios para la protección de los hoteles y de los huéspedes.

❖ **El coordinador general**

Es un asesor del gerente general y su finalidad primordial consiste en coordinar los diversos esfuerzos individuales para obtener un esfuerzo colectivo que multiplique la capacidad operativa del hotel, sus funciones principales son:

- ✚ Programar las actividades de aquellos departamentos que estén relacionados entre si, con el fin de aprovechar al máximo los medios que dispone para alcanzar los objetivos, evitando así mismo las interferencias que puedan poner el peligro la integración dentro de esa unidad productiva que vienen siendo los hoteles.
- ✚ Promover una comunicación eficiente a todos los niveles jerárquicos dentro y fuera de los departamentos. Supervisando la correcta aplicación de los medios necesarios para que los empleados puedan realizar adecuadamente su trabajo.

❖ **El contralor general**

Es un asesor del gerente general y como su propio nombre lo indica, tiene como misión fundamental establecer y llevar a la práctica sistemas de control apropiados para medir la eficacia de las actuaciones de las unidades de la empresa, informando

de los resultados al gerente general para que este, a través de la línea de mando, efectúe las correcciones oportunas. Sus funciones principales son:

- ✓ Centralizar de datos contables y estadísticos para determinar la situación financiera de las unidades de negocio así como de los hoteles y los resultados de explotación.
- ✓ Elaboración de informes solicitados por diversas entidades oficiales y fiscales.
- ✓ Proteger mediante la auditoría interna, todos los bienes propiedad de la compañía, manteniendo al día los diversos contratos de seguros, fianzas y similares.
- ✓ Controlar los asuntos legales de la compañía mediante la gestión con el departamento jurídico de la compañía.

b. Dirección operativa

Son aquellos puestos directivos que tienen la responsabilidad directa sobre las actividades de los hoteles, encaminadas a la prestación de servicios que le van a permitir obtener los beneficios que la empresa está buscando. Dentro de estos puestos se detalla a los principales que son:

- Gerente de operaciones
- Director de cuartos
- Director de alimentos y bebidas.
- Jefe de recepción

Gerente de operaciones

Este funcionario tiene como función principal lograr que los servicios alcancen la calidad adecuada, según los costos previstos, para poder competir con éxito en el mercado. Para lograr las metas planteadas es necesario que los empleados estén siempre dispuestos a trabajar con auténtico espíritu profesional y no con la mente fija en las propinas

Director de cuartos

Funcionario responsable de que los servicios propios y exclusivos de los hoteles, sean proporcionados de acuerdo a las políticas fijadas por el director general.

Director de alimentos y bebidas

Es el responsables de la correcta prestación de servicios que, son característicos del hotel, este los proporciona con la finalidad de dar una mejor atención a los huéspedes a través del servicio TODO INCLUIDO.

Jefe de recepción

Es la estructura tradicional de un hotel que incluye a los departamentos de botones, cajeros, ama de llaves y mantenimiento técnico de todas las instalaciones con el fin de conservar el buen estado y funcionamiento de todo el equipo e instalaciones.

c. Departamentos de staff

Son los departamentos que cumplen funciones de asesoría y apoyo para los departamentos de línea y para el desarrollo normal de las actividades de la compañía. Dentro de estos departamentos encontramos a los siguientes:

✓ **Departamento de almacén**

Es el responsable de recibir, conservar y distribuir oportunamente cualquier mercancía que necesiten las diversas dependencias de la compañía y de los hoteles para su funcionamiento.

✓ **Departamento de publicidad**

Encargado de dar a conocer los servicios concretos de cada una de las unidades de negocio de la compañía, valiéndose de los medios masivos de comunicación para atraer al mayor número de clientes.

✓ **Departamento de personal o RRHH**

Es el encargado de todo lo relacionado con las condiciones laborales de los empleados de toda la organización: Seleccionar, contratar y capacitar a todos los

empleados, elaborar el reglamento interno de trabajo, llevar el control de asistencia y puntualidad de todo el personal.

✓ **Departamento de relaciones públicas**

Su función fundamental es lograr la confianza en el mercado turístico para la organización, a través de la creación de una imagen corporativa que por sí misma garantice la calidad y profesionalismo en la presentación de servicios.

d. Departamentos de línea

Son las unidades que desarrollan las actividades que constituyen el objeto social de la compañía, siguen el principio de mando según el cual cada persona recibe órdenes de un solo jefe y el mismo manda y controla a varias personas puesto que son los encargados de la parte financiera, producción, compras y ventas estos departamentos están conformados por:

▪ **Departamento financiero-contable**

Es el encargado de todo lo relacionado con el aspecto financiero y contable de la compañía obligado a llevar libros oficiales y auxiliares, pagar oportunamente los impuestos, tanto de la matriz como de cada una de las agencias de la empresa en las que se comercializan los servicios ofertados por la misma.

▪ **Departamento de cajas departamentales**

Son los funcionarios que se encuentran en las diferentes agencias, lobby del hotel y las diferentes oficinas de Tesorería en el cual se realizan los cobros de los Socios Multivacaciones Decameron.

▪ **Departamento de crédito y cobranzas**

Se encarga de autorizar los pagos diferidos de servicios prestados por el hotel a sus clientes y de recuperar en los plazos previstos, su importe correspondiente. En la mayoría de los hoteles únicamente se concede crédito a determinadas agencias de viajes y a clientes muy especiales.

- **Gerente de ventas**

Al igual que en cualquier otra empresa tiene como función específica lograr que se obtenga el volumen de ventas fijado por el director general para un periodo de operaciones determinado y que el gerente general ira desglosando en metas a corto, mediano y largo plazo.

- **Departamento de compras**

Es el único autorizado para realizar las adquisiciones de todo aquello que necesiten los diversos departamentos de cada uno de los establecimientos de la organización para el desarrollo normal de sus actividades y su criterio básico de actuación será obtener la máxima calidad el más bajo precio posible.

- **Administración**

Estructurado como cualquier departamento de administración de una empresa: contabilidad, tesorería, compras, control de gestión, caja general, personal, e intervención y reservas.

- **Comercial**

Su función es la comercialización de las diversas unidades productivas del hotel, encargándose de ventas, animación y relaciones públicas y publicidad.

- **Gestión**

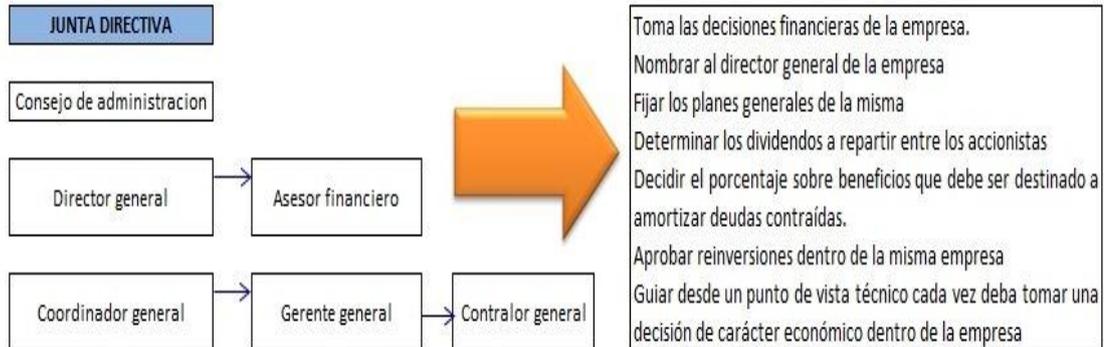
La Dirección del hotel se encargaba de coordinar los diversos departamentos y de ostentar la representación empresarial.

2.1.2.1 Organigrama Funcional

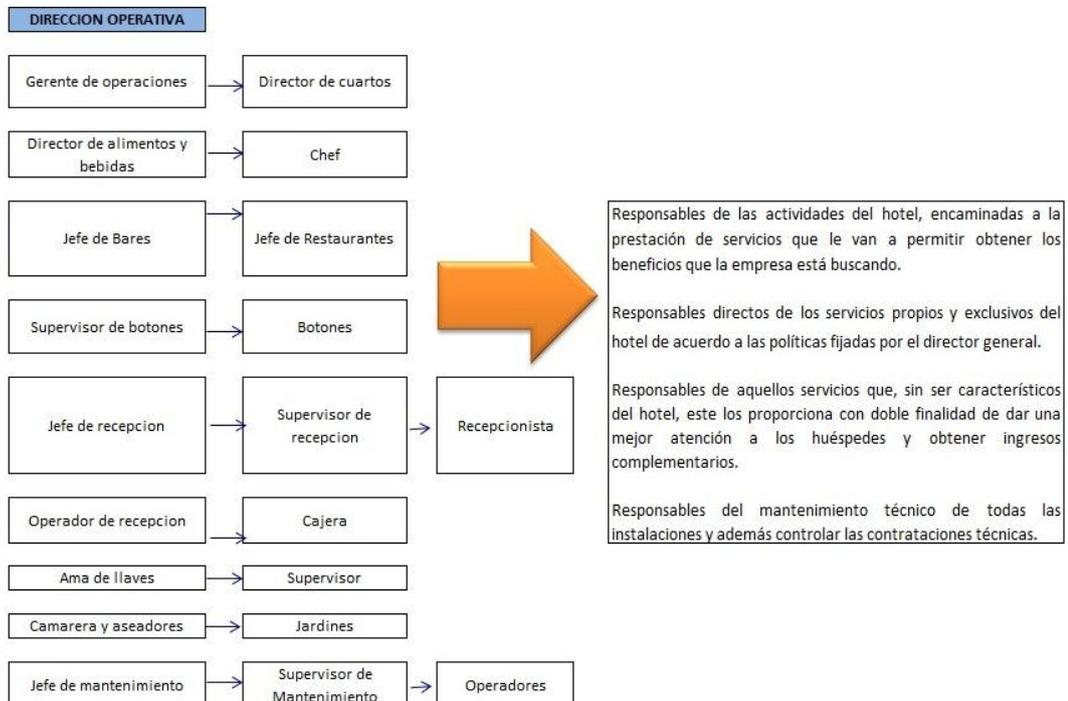
Gráfico N° 2.1: Estructura funcional Hoteles Decameron Ecuador. S.A



HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A
ORGANIGRAMA FUNCIONAL



HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A
ORGANIGRAMA FUNCIONAL



Fuente: Hoteles Decameron Ecuador S.A

Autor: Lourdes Fonseca (Contraloria Decameron)

Título: Estructura funcional Hoteles Decameron Ecuador. S.A

Gráfico N° 2.2: Estructura funcional Hoteles Decameron Ecuador. S.A



HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A ORGANIGRAMA FUNCIONAL

DEPARTAMENTOS DE STAFF

Departamento de almacén

Departamento de mantenimiento

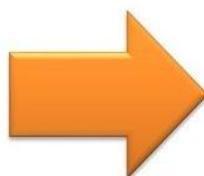
Departamento de publicidad

Departamento de personal o RRHH

Departamento de relaciones públicas

Jefe de atención al Cliente

Asistente del cliente



Todos estos departamentos cumplen funciones de asesoría, servicios auxiliares y control, con el visto bueno del departamento de compras.

Son responsables de recibir, conservar y distribuir oportunamente las mercancías que necesiten las diversas dependencias del hotel para su funcionamiento correcto

Responsables de la conservación del edificio, del buen estado y funcionamiento de todo el equipo e instalaciones y suministros de energía

Dar a conocer los servicios de cada uno de los establecimientos, valiéndose de los medios masivos de comunicación para atraer al mayor número de clientes.

Brindar confianza del mercado en la organización, a través de la creación de una imagen corporativa de calidad y profesionalismo en la prestación de servicios



HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A ORGANIGRAMA FUNCIONAL

DEPARTAMENTOS EN LINEA

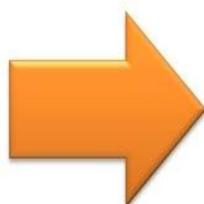
Departamento financiero contable

Departamento de cajas departamentales

Departamentos de crédito y cobranzas

Gerente de ventas

Departamento de compras



Responsables de todo lo relacionado con el aspecto financiero y contable tanto de la matriz como de cada una de las agencias propias de la empresa en las que se comercializan los servicios ofertados por la misma.

Recaudar dinero mediante el cajero de recepción del hotel y las diferentes oficinas de Tesorería en el cual se realizan los cobros por los diferentes servicios.

Autorización de pagos diferidos de servicios prestados por el hotel y las diferentes agencias a sus clientes en los plazos previstos.

Lograr obtener el volumen de ventas esperado de acuerdo a metas de corto, mediano y largo plazo para un periodo de

Adquirir de todo aquello que necesiten los diversos departamentos para el desarrollo normal de sus actividades.

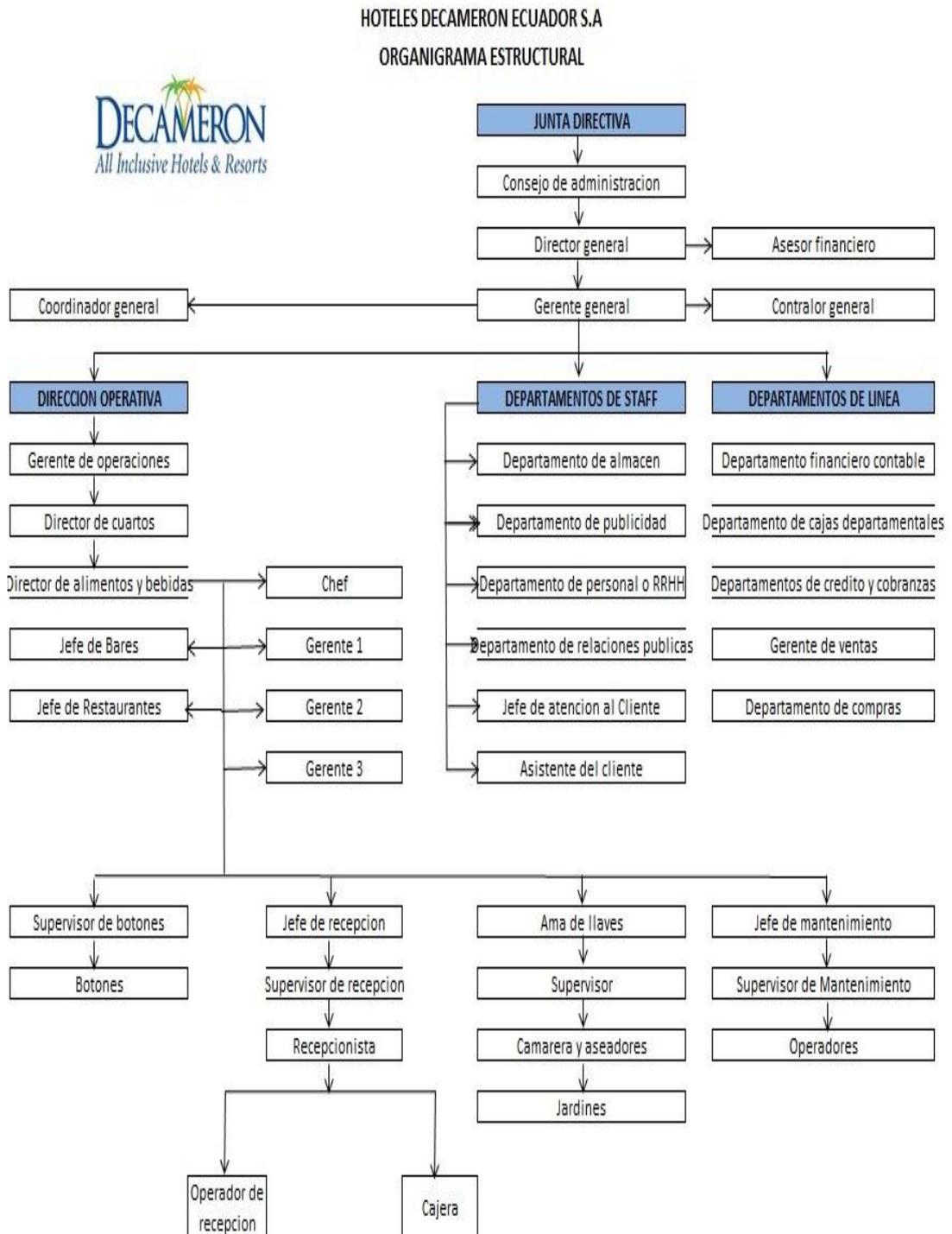
Fuente: Hoteles Decameron Ecuador S.A

Autor: Lourdes Fonseca (Contraloría Decameron)

Título: Estructura funcional Hoteles Decameron Ecuador. S.A

2.1.2.2 Organigrama Estructural.

Gráfico N° 2.3: Estructura organizacional Hoteles Decameron Ecuador. S.A



Fuente: Hoteles Decameron Ecuador S.A

Autor: Lourdes Fonseca (Contraloria Decameron)

Título: Estructura organizacional Hoteles Decameron Ecuador. S.A

2.2 MARCO DE ANÁLISIS

2.2.1 Entorno externo

2.2.1.1 Factor competitivo

El análisis de la competitividad que tiene la compañía en los actuales momentos, se enfoca directamente en la identificación de las ventajas competitivas que brindan sus resorts en el Ecuador tanto el Royal Decameron Mompiche como el Royal Decameron Punta Centinela las mismas que son mencionadas a continuación:

- ❖ Recursos humanos necesarios para atender las necesidades de un cliente.
- ❖ Infraestructuras suficientes para brindar comodidad y servicios de calidad.
- ❖ Recursos de conocimientos técnicos necesarios para el giro del negocio.
- ❖ Recursos financieros o de capital suficientes para el desarrollo de las actividades.

Desde el punto de vista de la cadena hotelera Decameron, la competencia se vuelve cada vez mas complicada puesto que los diferentes hoteles que existen en las costas ecuatorianas ofrecen productos o servicios similares o sustitutivos a los que ofertan los hoteles de la compañía.

Hoteles Decameron actualmente ofrece a los turistas alrededor de 282 habitaciones en Mompiche y 192 habitaciones en Punta Centinela bajo el sistema todo incluido, del cual es pionero y líder. Bajo este concepto Decamerón ha implementado y desarrollado una estrategia de mercado que se fundamenta en la oferta de múltiples servicios hoteleros, alimentarios y recreativos, incluidos en una tarifa sin competencia, que ha consolidado su crecimiento y expansión continua en los últimos años.

Con la finalidad de superar a sus principales competidores y ser líderes del mercado en el turismo, Decameron oferta servicios y destinos a nivel internacional. Actualmente, esta cadena a nivel internacional opera más de 5 mil habitaciones en 30 hoteles ubicados en 8 países, y genera más de 5 mil empleos directos y 15 mil indirectos. En Colombia, están presentes en las principales regiones turísticas del

país como Cartagena, Isla Palma, Santa Marta, Eje Cafetero, San Andrés, Providencia y Amazonas.

Adicionalmente con el objetivo de abarcar el mercado de forma permanente surge la unidad de negocios Multivacaciones Decamerón la misma que en alianza con RCI la compañía de intercambio vacacional más grande del mundo ofrecen un novedoso programa vacacional que da a los turistas, acceso a cualquiera de los 3.500 hoteles y resorts RCI en el mundo, es decir donde la compañía no cuenta con infraestructura propia.

Multivacaciones Decamerón, es la preferencia del selecto grupo de clientes a nivel mundial, quienes encuentran en Decamerón la mejor de las opciones para disfrutar de sus vacaciones , puesto que hoy en día maneja liderazgo en la operación del sistema todo incluido debido a su experiencia, profesionalismo, destinos agradables, tarifas sin competencia y agresivas estrategias de mercadeo, estos son los ingredientes que han hecho posible que los 13 años de existencia luego de iniciar operaciones en Colombia los resorts Decamerón sean los más apetecidos por turistas de todo el mundo.

“Según Michael Porter, cada empresa enfrenta una amplia gama de competidores puesto que el concepto de marketing establece que para lograr el éxito, una empresa debe satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores mejor que como la hacen sus competidores. En cualquier sector, las empresas de distinta naturaleza y tamaño enfrentan los siguientes tipos de competidores:”¹⁹

Gráfico N° 2.4: Competidores en el Mercado



Autor: Michael Porter

Título: Competidores en el Mercado.

¹⁹ Porter, Michael, *Competitive Advantage of Nations*, New York, 1985.

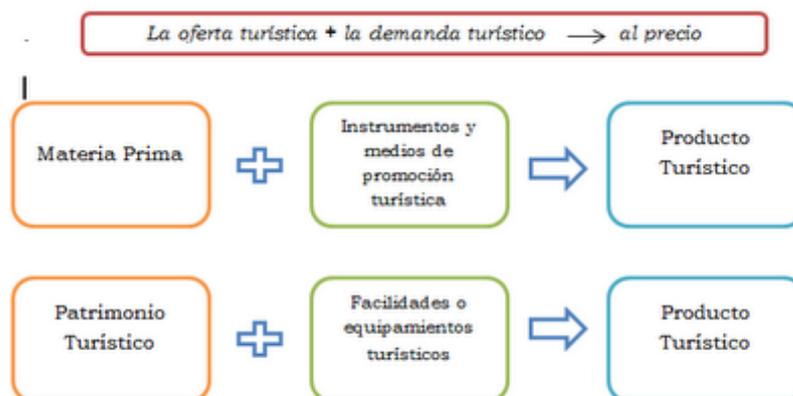
2.2.2 Factor económico

En el sector turístico es indispensable conocer los componentes económicos que afectan al mercado y están relacionados de manera directa en la adquisición de bienes turísticos para el desarrollo de las actividades, estos componentes son mencionados a continuación:

- Gasto turístico.
- Satisfacción turística.
- Intervención turística
- Servicio turístico- Planta turística.
- Utilidad turística

Estos componentes contribuyen al proceso productivo turístico que se produce por medio de:

Gráfico N° 2.5: Proceso productivo Turístico



Fuente: Teoría del turismo
Autor: Jorge Bonilla (Colombia 2012)
Título: Proceso Productivo turístico

Además es necesario mencionar a todas aquellas variables que están relacionadas con el turismo y afectan de manera directa a la economía de un país, las mismas que son:

- ✚ Evolución del producto bruto interno.
- ✚ Tasa de inflación.
- ✚ Política monetaria (tasas de interés, créditos, etc.)

- ✚ Presión impositiva.
- ✚ Ingreso nacional disponible.
- ✚ Tasa de desempleo.
- ✚ Comercio exterior.
- ✚ Evolución comparada entre los distintos sectores de la economía.
- ✚ Tarifas de servicios públicos.

El crecimiento económico de la compañía en los últimos años ha generado como resultado una mejora notable en algunos factores productivos tales como:

Pleno empleo

Es decir que las personas que habitan en Mompiche y otros lugares de la ciudad de Esmeraldas estén empleadas, y de acuerdo al crecimiento de la compañía se tienden a crear nuevas plazas de trabajo con el objetivo de brindar un desarrollo económico sustentables en las familias de la zona y disminuir la tasa de desempleo en el país.

Equilibrio externo

Para que la empresa pueda mantener un equilibrio económico a nivel de cadena hotelera es necesario: “Mantener un equilibrio en la Balanza de Pagos, es decir, controlando tanto el ingreso de turistas al Ecuador así como el envió a los diferentes destinos Decameron a nivel Mundial, esto incide directamente en la consecución de los objetivos planteados por la compañía.

Los factores de producción que posee Decameron son tierra, trabajo, capital y la tecnología que ha sido uno de los factores más importantes para el desarrollo institucional, ya que el aumento del factor tecnológico genera el aumento de los rendimientos de la productividad del trabajo y el capital, por esta razón consecuentemente el aumento de la productividad.”²⁰

El turismo sustentable desarrollado por Hoteles Decameron es una forma de turismo que sigue los principios de sostenibilidad en su sentido más puro, puesto que es una

²⁰ NEWS CARIBBEAN DIGITAL, Decameron celebra sus 25 años, <http://www.caribbeannewsdigital.com/noticia/hoteles-decameron-celebra-sus-25-anos-con-diez-nuevos-proyectos>

industria comprometida a hacer un bajo impacto sobre el medio ambiente y cultura local, al tiempo que contribuyen a generar ingresos y empleo para la población local.

Los principios de sostenibilidad a los que se hace referencia son:

- ❖ Los Recursos naturales y culturales utilizados se conservan para su uso en el futuro, al tiempo que reportan beneficios económicos.
- ❖ El desarrollo turístico se planifica y gestiona de forma que no cause serios problemas ambientales o socioculturales.
- ❖ La calidad ambiental se mantiene y mejora.
- ❖ Se procura mantener el nivel de satisfacción de los visitantes
- ❖ Los beneficios del turismo se trata de repartir entre toda la sociedad.

Estos principios hacen al turismo sostenible una herramienta estratégica de desarrollo económico local. Puesto que el turismo que genera la compañía es una gran oportunidad especialmente en las zonas en las que no existen varias alternativas de actividad económica. A su vez, como parte del sector servicios, ofrece más oportunidades para el surgimiento de empresas locales mediante convenios para la adquisición de productos e insumos que producen las localidades y son necesarios en los hoteles. Y a pesar de ser un sector que requiere de fuertes inversiones en infraestructura y equipamientos, también utiliza mano de obra de forma intensiva por lo que ofrece numerosas oportunidades de trabajo y negocio para las mujeres y los jóvenes.

La economía local de las poblaciones donde Decameron Ecuador posee hoteles está basada en la pesca, actividad a la que se dedican los lugareños, quienes ponen a disposición del turista la experiencia y conocimiento de los pescadores nativos.

2.2.3 Factor geográfico

Es esencial determinar la variedad geográfica que posee la cadena de Hoteles Decameron, ya que con ella, se pueden conocer los factores que influyen sobre los flujos turísticos para el turismo de sol y playa, que constituye el flujo turístico más importante en el Ecuador especialmente en épocas de verano.

El paisaje, región, o área terrestre diferenciada, es el recurso esencial de las actividades turísticas. También hay otros factores de vital importancia y con los que está relacionada la variedad geográfica, ya que el turista no percibe estos elementos de forma aislada, sino su combinación en un paisaje integrado. Los principales factores geográficos del turismo son el clima, la hidrología, las formaciones vegetales, los manantiales termales, el patrimonio cultural, los factores religiosos, las competiciones deportivas, ferias y congresos, y otros factores culturales, como los parques turísticos.

La importancia de conocer las distintas demandas de turismo que existen, radica en la posibilidad de segmentar el mercado turístico general en mercados más pequeños con necesidades más conocidas para atender a su posible satisfacción.

Es evidente que la variedad geográfica de los flujos turísticos de los destinos turísticos de Hoteles Decameron es el sol y playa, y que el principal factor geográfico del turismo es el clima.

Por una parte “El resort Royal Decameron Mompiche se encuentra ubicado en una de las maravillosas playas del sur de Esmeraldas, a 170 Km. del aeropuerto internacional de Rivadeneira en la Provincia de Esmeraldas, allí en medio de la paz y la tranquilidad que reina en la región cuenta con una belleza natural indescriptible, rodeado de bosques tropicales húmedos y cientos de kilómetros de playas, hacen de éste destino una excelente opción para la práctica de múltiples deportes acuáticos, tiene un clima privilegiado con una temperatura de 28°C todo el año.”²¹

Mompiche es ideal para los recorridos en contacto con la naturaleza debido a que esta región posee seis de las veinte especies de mangle identificadas en el país y es el hábitat propicio para la observación de fauna propia del bosque tropical húmedo. En este punto, nos remontamos a la historia de los primeros asentamientos de la región, hace 500 años, en la que se pueden apreciar las actividades de recolección de conchas y reforestación en este importante ecosistema. Así mismo, el recorrido permite disfrutar de una gran diversidad de aves, y otras especies de la fauna propia de esta zona como cangrejos y diversidad de peces.

²¹ Departamento comercial, *Revista 2011, Vive el Mundo Multivacaciones Decameron*. pág. 35,36

Mompiche pertenece al cantón de Muisne, que significa "Abundancia", haciendo honor a las generosas pescas que ofrecen las aguas abiertas en el Pacífico, las intensas corrientes en los esteros y las tranquilas aguas de los manglares. La ondulada topografía de esta región, ofrece a los practicantes de esta actividad, diversos escenarios a través del bosque, los cultivos y las represas. Kilómetro tras kilómetro se podrá observar una amplia diversidad de especies de flora y fauna en su entorno natural, penetrando en zonas que siempre traerán una sorpresa.

En tanto que el resort Royal Decameron Punta Centinela, se encuentra ubicado en la Provincia de Santa Elena, sobre el perfil costanero ecuatoriano.

Recorrer estos destinos nos ofrece diferentes formas del paisaje, pasando de una emocionante experiencia en las aguas del Océano Pacífico hasta las tranquilas aguas del interior, con sus islas, playas y rincones naturales.

2.2.4 Factor legal

“Servincludos Cía. Ltda. actúa como intermediario entre los usuarios y la Cadena de Hoteles Decameron quienes proporcionan los servicios incluidos, tales como aerolíneas, hoteles y agencias de viajes, entre otros; se responsabiliza por estructurar paquetes turísticos para facilitar al cliente la obtención de cupos aéreos y reservación de habitaciones en los Hoteles Decameron, solicitar los servicios requeridos y contratarlos por cuenta del usuario de acuerdo con la disponibilidad de los mismos; todo, acorde con la información suministrada por los prestadores de servicio. Servincludos Cía.Ltda. se reserva el derecho en eventos de fuerza mayor o caso fortuito, sin que medie aceptación del usuario, de hacer modificaciones al plan o servicio turístico contratado y no se responsabiliza y/o responde, por cambios que efectúen los prestadores del servicio o por imprevistos tales como: demoras en aeropuertos, retardo de vuelos, congestión en hoteles, cuarentenas y demás circunstancias de fuerza mayor o caso fortuito que alteren el normal desarrollo de la prestación de los servicios turísticos, por lo que sí los prestadores de los servicios contratados no pudieran proporcionar parcial o totalmente los mismos, sólo se gestionará por parte del usuario el reembolso del importe que proceda con exclusión de cualquier otro compromiso. No asumen la responsabilidad por: accidentes, pérdidas o daños que sufran los clientes como consecuencia de imprudencia o inobservancia a las instrucciones y/o reglamentos que para el disfrute de su estancia, sean hechas por parte de las aerolíneas o prestadores de los servicios turísticos; por daños, pérdidas y perjuicios ocasionados por

descuidos, negligencias o no entrega en custodia de joyas y/o bienes de propiedad de los clientes.”²²

2.3 MICRO AMBIENTE

2.3.1 Clientes por agencia

El papel de las agencias de la cadena de Hoteles Decameron es el de intermediario entre la persona que demanda turismo y la persona que ofrece esa demanda y que es productor de bienes o servicios turísticos.

En esta definición encontramos implícita las funciones que puede realizar las agencias propias de la compañía:

Asesoramiento

En nuestro país a diferencia de otros no hay que abonar cantidad alguna para recibirla. Mediante el asesoramiento se informa al cliente de toda la oferta de la que dispone la agencia de viajes. Hay que ser lo más imparcial posible con el cliente cuando se da esta información, por lo que no hay que vender lo que uno quiere sino lo que el cliente ha venido a buscar. Un buen asesoramiento puede fidelizar a un cliente que es el objetivo de la mayoría de empresas.

Intermediación

La agencia funciona como intermediaria cuando organiza o gestiona un servicio turístico en nombre de una tercera persona. Esta función es la que define de por sí una agencia de viajes.

2.3.2 Socios permanentes o largo plazo

Mediante el programa vacacional MULTIVACACIONES DECAMERON, la compañía ofrece vacaciones de tiempo compartido que es una forma para comprar una propiedad vacacional que tal vez no pueda ser utilizada durante todo el año, es

²² DEPARTAMENTO COMERCIAL, *Términos y condiciones de los planes turísticos adquiridos*, http://www.decameron.co/promosite/index.php?option=com_content&view=article&id=1734&Itemid=1304&lang=es

decir el tiempo compartido permite a las familias comprar una propiedad vacacional que será utilizada sólo durante la parte del año que le resulte más conveniente al comprador. Esta parte puede ser una semana al año, una semana cada dos años o cuatro semanas por año, dependiendo de la cantidad de DECAS que tenga disponible un socio en el momento de realizar una utilización para determinados destinos. Estos tiempos compartidos se venden como propiedades fraccionales en la sociedad llamada Hoteles Decameron Colombia S.A que posee como el titular y dueño de los diferentes resorts Decameron.

El funcionamiento del tiempo compartido y nivel de satisfacción están directamente ligados a las características y tipo de propiedad vacacional que adquiere un socio, puesto que la propiedad de este tipo de vacaciones permite disfrutar un desarrollo, cada año, por un tiempo acordado y por un solo pago total de compra y el pago de una cuota de mantenimiento anual. Esto permite a los propietarios de un intervalo la oportunidad de ahorrar en el costo de hospedaje a largo plazo y al mismo tiempo disfrutar del confort de cada una de las habitaciones.

“Con Multivacaciones Decameron los socios tienen, además el acceso a toda la red de hoteles y resorts afiliados a RCI alrededor del mundo, todos los hoteles de la cadena Decameron a su disposición con entrada directa al sistema todo incluido que le permite conocer, comer, beber y divertirse todo lo que quiera, sin límites de consumo por un solo precio.”²³

2.3.3 Proveedores

El objetivo de este elemento operacional es realizar una evaluación de los proveedores con un enfoque estratégico de forma que posibilite seleccionar los proveedores idóneos en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con las exigencias y políticas de la compañía.

²³ Departamento comercial, *Revista 2011, Vive el Mundo Multivacaciones Decameron*. pág. 2,3

Los principales proveedores principales con los que trabaja la compañía durante varios años tanto para el giro del negocio como para el desarrollo de las actividades en la parte administrativa son:

- Ecuador Bottling Company (EBC) (Bebidas y refrescos)
- TAME (Transporte Aéreo nacional e internacional)
- Explotours S.A (Transporte terrestre y traslados).
- Office service (Suministros de oficina y papelería).
- Servientrega (Envío y recepción de documentos y encomiendas)
- Akros soluciones tecnológicas (Equipos de computación y suministros)

La evaluación de los proveedores en la compañía se realiza mediante el siguiente proceso:

a. Necesidad de proveedores

Es la búsqueda de un nuevo proveedor en el caso que hoteles Decameron no se encuentre satisfecho con los proveedores habituales o ya no desea trabajar con alguno de ellos. Este proceso es también utilizado en el caso de necesitar ampliar la cartera de proveedores para realizar comparaciones de productos y calidad o en el caso de apertura de nuevas agencias donde no funcionan los mismos proveedores.

b. Identificar proveedores

El departamento de compras identifica a los proveedores mas adecuados a través de la búsqueda de información, y elabora una lista consultando las fuentes más habituales:

- ✚ Prensa, radio y televisión.
- ✚ Publicaciones especializadas.
- ✚ Recomendación de funcionarios de la compañía o terceros
- ✚ Páginas Amarillas.
- ✚ Anuncios en Internet.
- ✚ Asociaciones empresariales con las cámaras de comercio.

A través de la lista de proveedores confeccionada, el departamento de compras inicia el contacto directo solicitando la información que se desea obtener. Los proveedores identificados deben responder claramente a los aspectos de calidad, seguridad medio ambiente, condiciones económicas y otras condiciones mediante una proforma. Los canales de comunicación para obtener esta información pueden ser a través de correo, fax o e-mail.

En ocasiones se solicita el envío de catálogos, muestras o a su vez se solicita la visita de representantes comerciales para la realización de acuerdos.

c. Evaluar proveedores

El responsable del departamento de compras junto con el responsable del departamento solicitante evalúa y selecciona los proveedores identificados en función de su capacidad de satisfacción y cumplimiento de expectativas

d. Elegir proveedores y comprar

Una vez identificado y evaluado el proveedor siguiendo las políticas de compra establecidas por la compañía, se selecciona y se formaliza un pedido.

2.3.4 Competencia

Los principales competidores que existen para la cadena Royal Decameron en Ecuador por la similitud de servicios similares que ofrece tanto el resort Mompiche como el de Punta Centinela son:

- ❖ Club Casa Blanca.
- ❖ Metropolitang Turing.
- ❖ Barceló Colón Miramar.
- ❖ Haward Jonhson

La competencia entre estas organizaciones y capital humano que posee cada una de ellas buscan el logro de la excelencia mediante la competitividad, por tal razón Decameron busca fidelizar a sus clientes con la finalidad de cubrir en forma significativa el segmento de mercado del turismo en Ecuador.

Para lograr esta fidelización la compañía se preocupa por satisfacer al cliente, superar a la competencia mediante la oferta de calidad y precios adecuados a un perfil vacacional familiar.

La competitividad en el turismo se obtiene por medio de la productividad, y esta a su vez depende de la calidad y eficiencia con que se produce, puesto que en este giro del negocio lo fundamental es satisfacer las necesidades para vacacionar de aquellos que realizan desplazamientos con el fin de obtener nuevas experiencias en la utilización de su tiempo libre.

2.3.5 Servicio o producto

Dentro de los servicios que la Cadena de Hoteles Decameron ofrece, podemos destacar los siguientes:

- ✚ Circuitos turísticos en combinación con hoteles de ciudad y montaña
- ✚ Reservación y venta de tiquetes aéreos
- ✚ Gestión y logística de vuelos chárter
- ✚ Traslados individuales y de grupos privados a los diferentes destinos
- ✚ Excursiones eco-turísticas, culturales e históricas, de aventura, de pesca y buceo
- ✚ Circuitos turísticos a nivel internacional
- ✚ Programas para grupos, incentivos y convenciones (personalizados para cada cliente) con hospedaje, alimentación, traslados, entretenimiento, deportes, etc.
- ✚ Atención personalizada en los counters Decameron Explorer, atención al público y oferta de alternativas turísticas en los lobby de cada hotel 7 días a la semana.

2.4 ANÁLISIS FODA DEL AREA ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A MATRIZ FODA DEL AREA ADMINISTRATIVA Y CONTABLE.

FACTORES EXTERNOS FACTORES INTERNOS	Oportunidades	Amenazas
	1. Revisión de normas y políticas establecidas por la compañía para los pagos y desembolsos de 2. Realización de acuerdos para evitar la devolución de dinero y generar reembolsos en 3. Identificación del recurso humano adecuado para el desarrollo de actividades contables y su 4. Selección de inversiones rentables para la expansión de infraestructuras y bienes de la compañía.	1. Suspensión de actividades o servicios por parte del departamento de ventas y 2. Alto índice de litigios legales por terminación de contratos de socios 3. Aumento de carga de trabajo contable y elaboración de reportes y anexos de forma 4. Toma de decisiones en forma tardía por parte del directorio.
Fortalezas	Estrategias (FO)	Estrategias (FA)
1. Programación de pagos y obligaciones en forma semanal de acuerdo al flujo de efectivo de la 2. Búsqueda de acuerdos y soluciones equitativas tanto para la compañía como para los 3. Creatividad, trabajo en equipo y disponibilidad del grupo contable-financiero para mejorar la información generada 4. Experiencia de los miembros del directorio para las inversiones financieras a largo plazo.	F1-O1 Utilizar la programación de pagos y obligaciones para verificar cumplimiento de normas y autorizaciones F2-O2 Ofrecer acuerdos equitativos realizando reembolsos por servicios para evitar la devolución de dinero a socios inconformes F3-O3 Utilizar la creatividad y trabajo en equipo para capacitar de manera adecuada a los nuevos integrantes del área financiera contable y a los de menor experiencia F4-O4 Utilizar la experiencia de los miembros del directorio en negocios a fin de seleccionar las inversiones más idóneas y con alto índice de rentabilidad.	F1-A1 Fomentar una cultura de organización programando las obligaciones y reducir los inconvenientes para el F2-A2 Evitar llegar a litigios legales ante la defensoría del pueblo mediante la búsqueda de acuerdos con el área de servicio al F3-A3 Reducir la carga de trabajo generando herramientas de trabajo que simplifiquen las actividades y distribuyendo las actividades de manera equitativa para F4-A4 Actuar de manera oportuna y en base a resultados de las experiencias de los miembros del directorio para la toma de decisiones.
Debilidades	Estrategias (DO)	Estrategias (DA)
1. Dependencia de la casa matriz (Decameron Colombia) para la toma de decisiones y autorizaciones. 2. Falta de código de ética para la realización de ventas de los programas vacacionales 3. Sistema contable inadecuado para el desarrollo de las actividades contables-financieras. 4. Recepción de información contable (Comprobantes y documentos legales) en forma tardía para su contabilización.	D1-O1 Evaluar las normas y políticas establecidas para el control realizando los ajustes necesarios para que sean aprobados por Hoteles Decameron Colombia. D2-O2 Utilizar los acuerdos realizados con socios inconformes para la implantación de un código de ética en forma obligatoria al realizar D3-O3 Utilizar las cualidades y habilidades del personal contable para complementar las herramientas exteriores al sistema contable para el mejoramiento de las actividades D4-O4 Utilizar los beneficios de las inversiones rentables para mejorar los sistemas de información de la compañía y brindar facilidades para que la información contable este completa y sea entregada con oportunidad.	D1-A1 Solicitar autonomía propia para Hoteles Decameron Ecuador en la toma de decisiones a fin de evitar suspensión de actividades o servicios por la demora en las D2-A2 Implementar el código de ética en la realización de ventas de los programas vacacionales con el objetivo de disminuir D3-A3 Solicitar un sistema contable adecuado y acorde al giro del negocio con el fin de facilitar el desarrollo de las actividades y disminuir la carga laboral del D4-A4 Establecer políticas para la recepción de información contable a fin de contabilizar en forma adecuada, generar los reportes necesarios como herramientas para la toma de decisiones oportuna.

CAPÍTULO III

**PROPUESTA DE
REESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA
DE CONTROL INTERNO PARA EL
ÁREA ADMINISTRATIVA-CONTABLE
DE LA EMPRESA HOTELES
DECAMERON ECUADOR S.A**

3. PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA-CONTABLE DE LA COMPAÑÍA HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A

3.1 ANÁLISIS DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS QUE AFECTAN EL SISTEMA DE CONTROL *INTERNO* DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y CONTABLE DE LA COMPAÑÍA.

3.1.1 Recopilación de información, funciones y procedimientos existentes

3.1.1.1 Administración

Las compañías turísticas varían en tamaño, tipo de clientes, carácter, alcance de actividades y servicios que ofrecen. Por eso HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A ha tratado de diseñar lineamientos a la medida para que a su vez el jefe administrativo pueda trazar y especificar que es lo que tiene y ofrece la compañía que administra, además de establecer, comunicar y alcanzar los objetivos de la organización, que le permitan optimizar los recursos y motivar a las personas que trabajan en ella para actuar en forma conjunta y eficaz, mediante objetivos y valores comunes.

La Administración de HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A se encarga de asignar y controlar el manejo eficiente de los recursos que posee la compañía para sus operaciones con el fin de alcanzar objetivos planteados por la misma, para lo cual se desarrollan las siguientes funciones:

- ❖ Establece sistemas de control, supervisión y evaluación de las actividades en cada una de las áreas operativas y departamentos tales como: contabilidad, call center, ventas, mercadeo, telemercadeo, tesorería, y servicio al cliente.
- ❖ Establece políticas y estrategias como marco de referencia para tomar decisiones hacia los niveles jerárquicos.
- ❖ Elabora y ejecuta programas, estableciendo objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo.

- ❖ Planea, coordina, y dirige, actividades externas de apoyo hacia las unidades de negocio que posee la compañía.
- ❖ Toma decisiones para corregir desviaciones operativas en el desarrollo de las actividades.
- ❖ Determina los procedimientos y métodos específicos de trabajo para cada una de las áreas y departamentos que posee la compañía.
- ❖ Propone medidas y ajustes a sus actividades para su aprobación a través de la elaboración de informes hacia la dirección administrativa de Hoteles Decameron Colombia como su base principal y este a su vez comunica a sus superiores.
- ❖ Realiza aprobación y selección de candidatos para ocupar puestos en las diferentes áreas de la compañía.
- ❖ Evalúa la necesidad de estimular al personal mediante bonos por el cumplimiento de metas y actividades propuestas en el corto y mediano plazo.
- ❖ Designa a los jefes o supervisores de área (excepto dpto. contabilidad) y el personal necesario para llevar a cabo las actividades indispensables de cada área que permitan mejorar los resultados generados.
- ❖ Asigna los recursos materiales, económicos, humanos, necesarios solicitados por cada área para el desarrollo de sus actividades.

PROCESOS ADMINISTRATIVOS

A continuación se realizará una descripción de los procesos que comprenden:

Administración del proceso de compras

Cada uno de los departamentos, entrega al jefe administrativo de cada agencia con 30 días de anticipación las ordenes de requisición de compras tanto de material nacional como de importados, y para el caso de suministros de oficina el requerimiento se lo realiza con 90 días de anticipación como mínimo. El departamento de compras de la compañía cumple sus funciones exclusivamente para adquirentes que requieren los hoteles de la compañía.

Se verifica la orden de requisición de compra por parte del jefe administrativo para proceder a su aprobación y pedido respectivo.

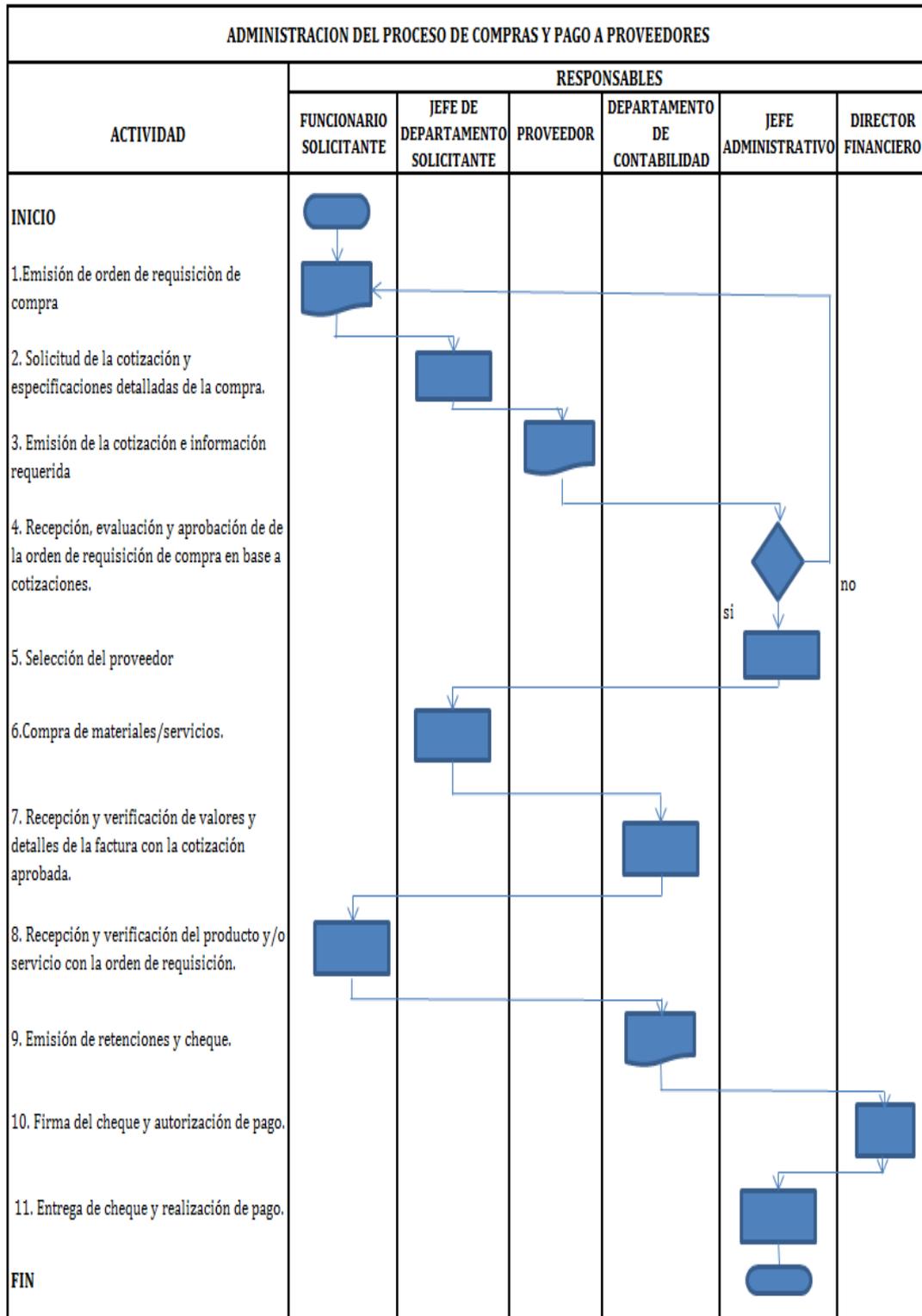
Se solicita al departamento interesado proformas o cotizaciones de mínimo 3 proveedores diferentes y se hace llegar por medio de correo electrónico la información necesaria al jefe administrativo para su aprobación.

Se realiza la recepción, evaluación y aprobación de la orden de requisición de compra en base a las cotizaciones presentadas, además de la selección del proveedor más idóneo para la compañía.

Se realiza la compra de materiales/servicios receptando y verificando el pedido de las órdenes de requisición de compra conjuntamente con la factura y proforma, cuando la mercadería llega físicamente a la matriz ubicada en Quito, el jefe de agencias es el encargado de receptar de acuerdo al pedido, para luego proceder a distribuir o enviar la compra a la agencia o departamento solicitante.

Se verifica el detalle y valores de la factura de acuerdo a la cotización aprobada con la finalidad de emitir las respectivas retenciones y cheque para su pago.

Gráfico N° 3.1: Flujograma de administración del proceso de compras



Fuente: Procedimientos Hoteles Decameron Ecuador S.A.

Autor: Fernando Maza

Título: Flujograma de administración del proceso de compras.

Administración de cuentas por pagar.

El asistente administrativo Quito será el responsable de las cuentas por pagar así como del control de los pasivos de HOTELES DECAMERON ECUADOR generados por sus distintas agencias.

Es responsabilidad del encargado de cuentas por pagar informar a la dirección financiera la situación de las deudas adquiridas por la compañía.

El encargado de cuentas por pagar no podrá emitir cheques o notas de debito, sin la orden de pago original y con los documentos obligatorios necesarios.

De acuerdo al reglamento de comprobantes de venta y retención, los comprobantes correspondientes y documentos complementarios, deberán ser entregados en las siguientes oportunidades:

- a) “De manera general serán emitidos y entregados en el momento en el que se efectúe el acto o se celebre el contrato que tenga por objeto la transferencia de dominio de los bienes muebles o la prestación de los servicios.*
- b) En el caso de transferencia de bienes concertada por medios electrónicos, teléfono, telefax u otros medios similares, en el que el pago se efectúe mediante tarjeta de crédito, débito, abono en cuenta o pago contra entrega, el comprobante de venta será entregado conjuntamente con el bien.*
- c) En el caso de pago de servicios a través de débitos en cuentas corrientes, cuentas de ahorros o tarjetas de crédito, los comprobantes de venta emitidos por el prestador del servicio serán entregados al cliente conjuntamente con su estado de cuenta.*
- d) Cuando el giro del negocio sea la transferencia de bienes inmuebles, el comprobante de venta se entregará en la fecha en que se perciba el ingreso o en la que se celebre la escritura pública, lo que ocurra primero.*
- e) En el caso de los contratos de acuerdo con los cuales se realice la transferencia de bienes o la prestación de servicios por etapas, avance de obras o trabajos y en general aquellos que adopten la forma de tracto sucesivo, el comprobante de venta se entregará al cumplirse las condiciones para cada período, fase o etapa.”²⁴*

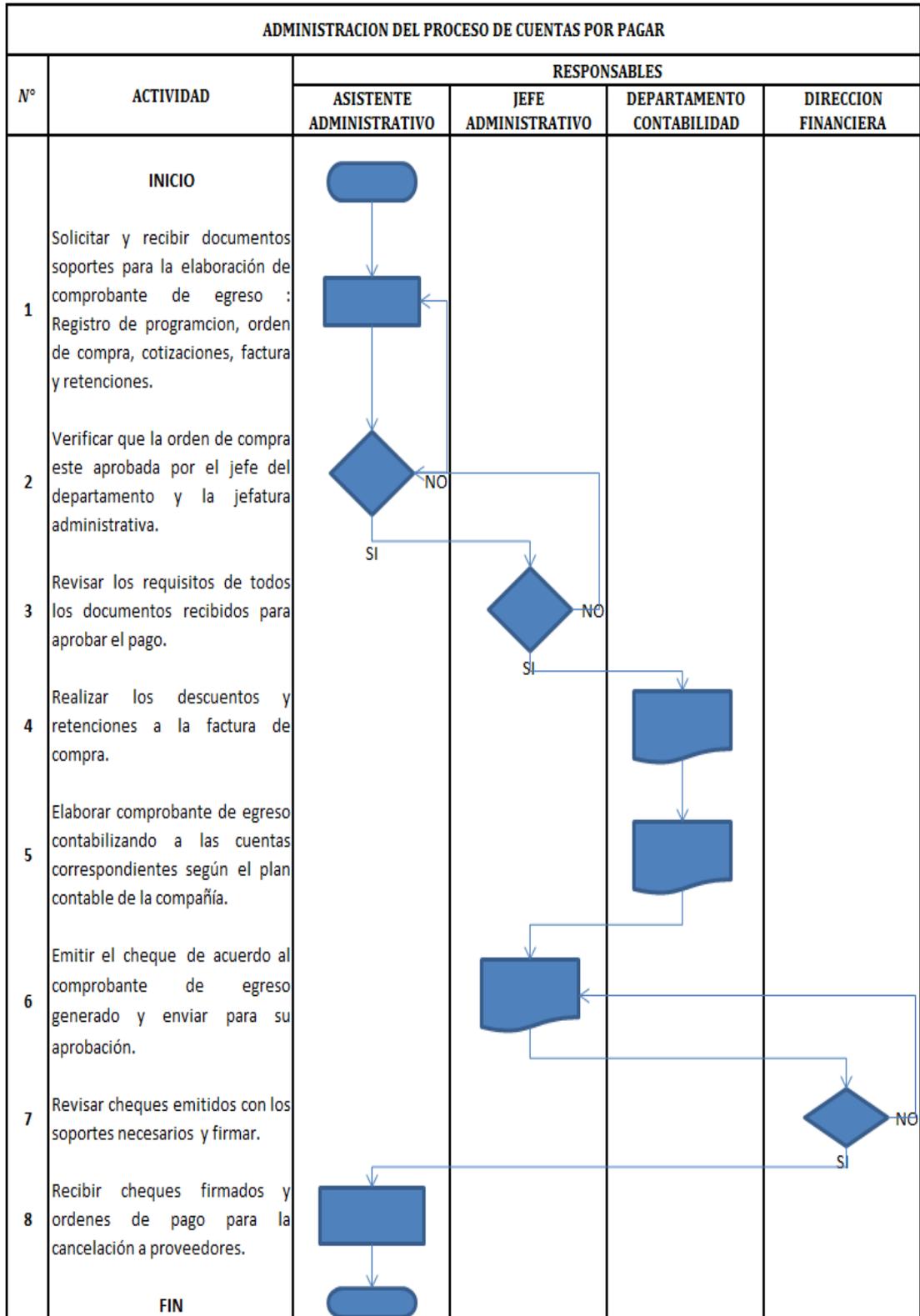
²⁴Servicio de Rentas Internas (SRI), *Reglamento comprobantes de venta*, <http://www.sri.gob.ec/web>

Para la realización de pagos de las obligaciones adquiridas por la compañía o las que se generan para el desarrollo normal de las actividades, las mismas serán planificadas de acuerdo a una programación semanal que es enviada a la dirección administrativa de la cadena de Hoteles Decameron en la matriz Colombia.

Hoteles Decameron Colombia es la matriz de la cadena hotelera Decameron a nivel mundial y la encargada de autorizar los pagos y obligaciones que adquiere HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A en el país.

En el caso de emitir cheques los encargados de firmar serán tanto el director financiero como el gerente general previo comunicado de la matriz, y para el caso transferencias bancarias la misma será la encargada de aprobar por medio del cash management.

Gráfico N° 3.2: Flujograma del proceso de cuentas por pagar



Fuente: Procedimientos Hoteles Decameron Ecuador S.A.

Autor: Fernando Maza

Título: Flujograma del proceso de cuentas por pagar.

Administración del proceso de ventas

❖ Gestión de producción

Consiste en ser diferente a la hora de ofertar y vender servicios turísticos en comparación de sus potenciales competidores. Esto se lleva a cabo a través del concepto de marca y este es el que establece la diferenciación de las características de un servicio y la significación que tiene para el consumidor final.

A través de la marca “Decameron All Inclusive” la compañía ha logrado establecer un gran posicionamiento en el mercado.

❖ Gestión de ventas

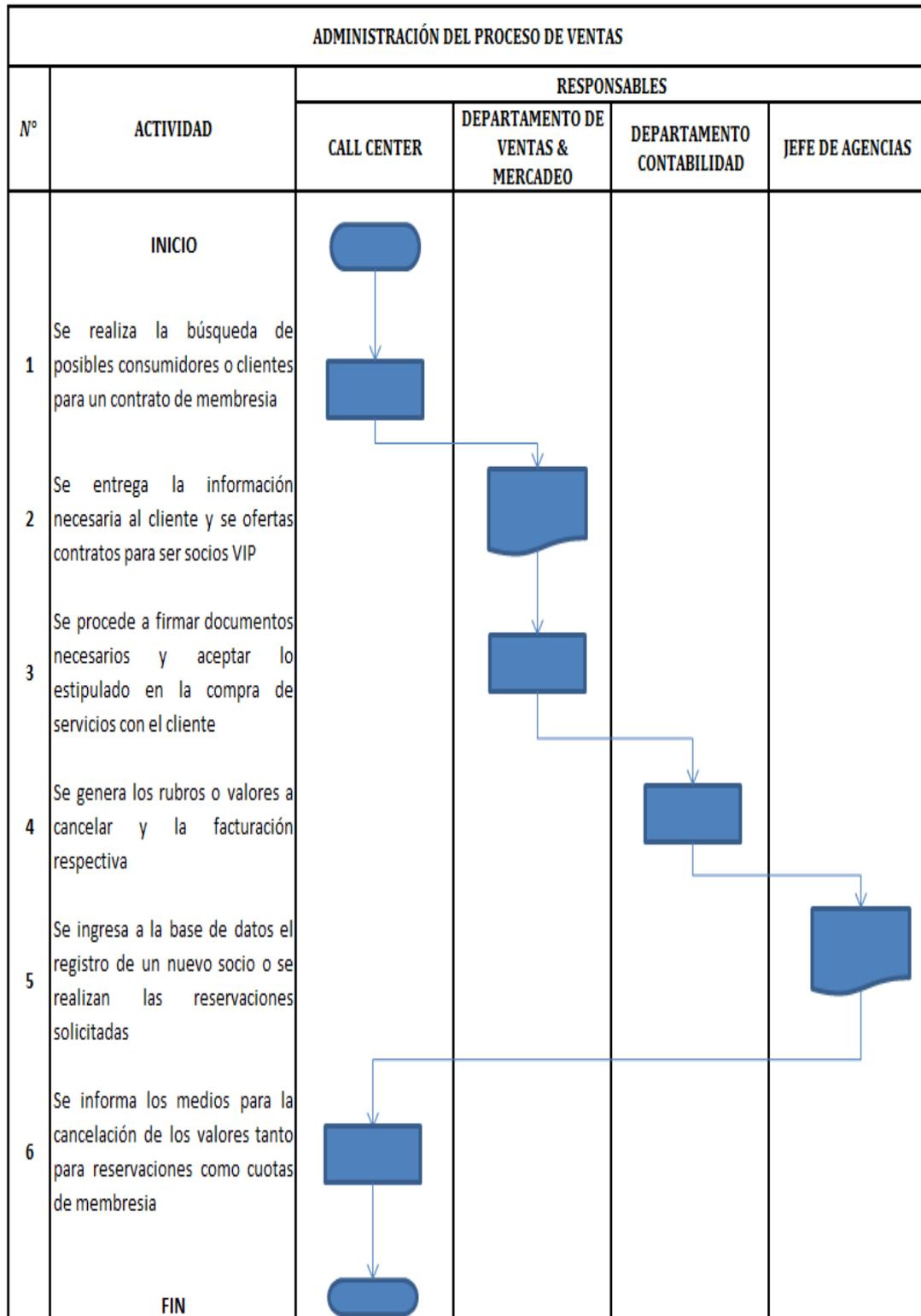
Este tipo de gestión pretende crear nuevas necesidades de consumo para que la compañía pueda vender todo lo que ofrece. Se lo lleva a cabo a través de la comunicación y de la publicidad para que aquella persona se sienta motivada o condicionada y en sus periodos vacacionales no se plantee lo que va a hacer.

La compañía pretende relacionar, la marca, la categoría, y el precio facilitando diversidad de servicios en el mercado para que cualquier persona tenga posibilidad de acceso turístico.

Para vender tanto paquetes turísticos como membresías en Decameron se utiliza el siguiente proceso:

1. Preparación (empresas, productos, competencia, etc...)
2. Identificación y clasificación de clientes.
3. Planificación de tiempo (Designación de fechas de utilización y reservas)
4. Identificación de necesidades de un cliente.
5. Oferta de beneficios
6. Aspectos financieros (establecimiento de precios)
7. Cierre de un acuerdo y venta de servicios (Posventa)

Gráfico N° 3.2: Flujograma del proceso de ventas



Fuente: Procedimientos Hoteles Decameron Ecuador S.A.

Autor: Fernando Maza

Título: Flujograma del proceso de ventas.

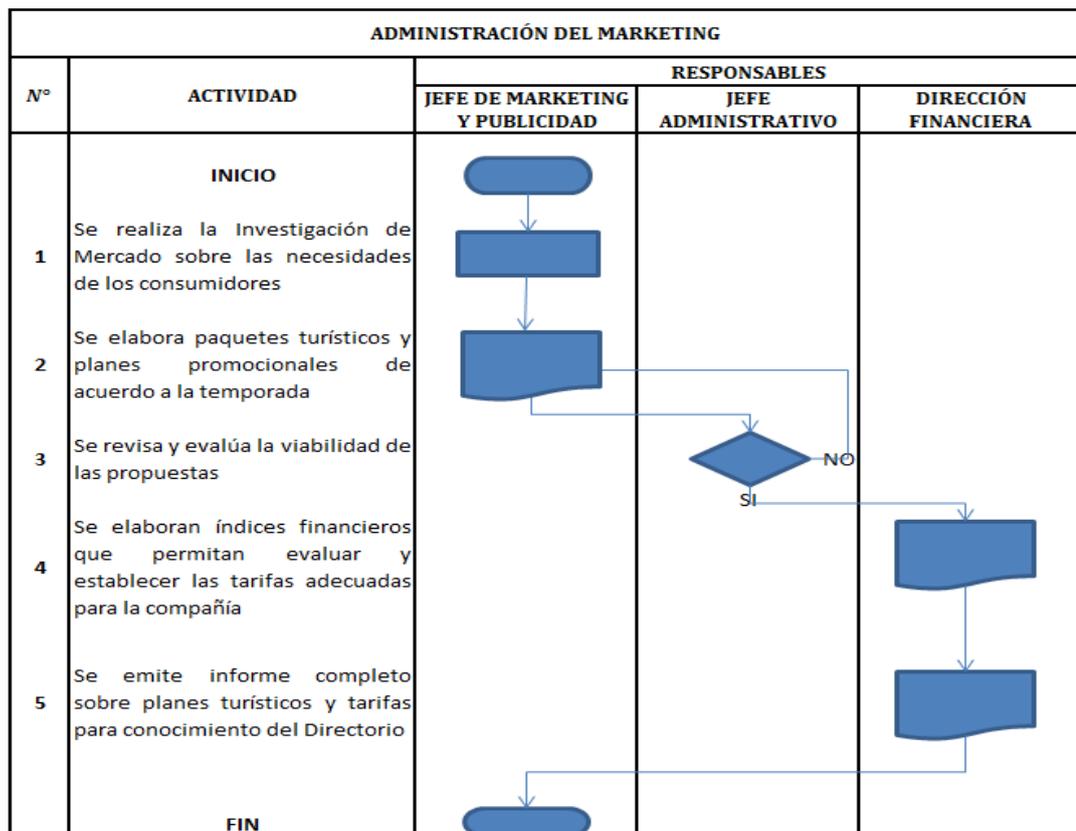
Administración de gestión del cliente o marketing relacional

Se lleva a cabo como consecuencia de que las marcas competidoras, los procesos comerciales o la promoción que ofrece HOTELES DECAMERON ECUADOR pueda ser copiada por una compañía, sin lograr una diferenciación desencadenada de los servicios que se ofrecen.

A partir del Año 2008 el elemento diferencial de los servicios que ofrece HOTELES DECAMERON ECUADOR es la atención del cliente porque que se lo realiza particularmente haciendo énfasis en 2 elementos fundamentales que son:

- La diferenciación del cliente satisfaciendo su vanidad.
- Detectar los errores o debilidades para solventar los problemas de los clientes oportunamente.

Gráfico N° 3.3: Flujograma de la administración y marketing



Fuente: Procedimientos Hoteles Decameron Ecuador S.A.

Autor: Fernando Maza

Título: Flujograma de la administración y marketing.

Administración de caja y efectivo

✓ Ingresos

Se preparan planillas sumarias que descompongan el efectivo por cada uno de sus conceptos integrantes reflejando los saldos anteriores y los actuales de acuerdo a los registros de la compañía.

Se supervisa la lista de todos los fondos fijos, sus respectivos responsables y su localización, determinando si hay alguna cantidad significativa de dinero en caja para ser depositada en forma oportuna.

Se revisa en forma mensual a través de una conciliación los recibos de caja generados contra los comprobantes de consignación y auxiliares proporcionados por el departamento de contabilidad, a fin de determinar que el efectivo haya sido recaudado en su totalidad y en el estado en que se recibió.

Se verifica que las cobranzas recibidas sean depositadas íntegramente y con oportunidad, cuando menos los tres días anteriores y posteriores a la fecha de revisión especialmente en las agencias que se encuentran ubicadas en las afueras de la ciudad razón por la cual se dificulta el acceso a las instituciones bancarias.

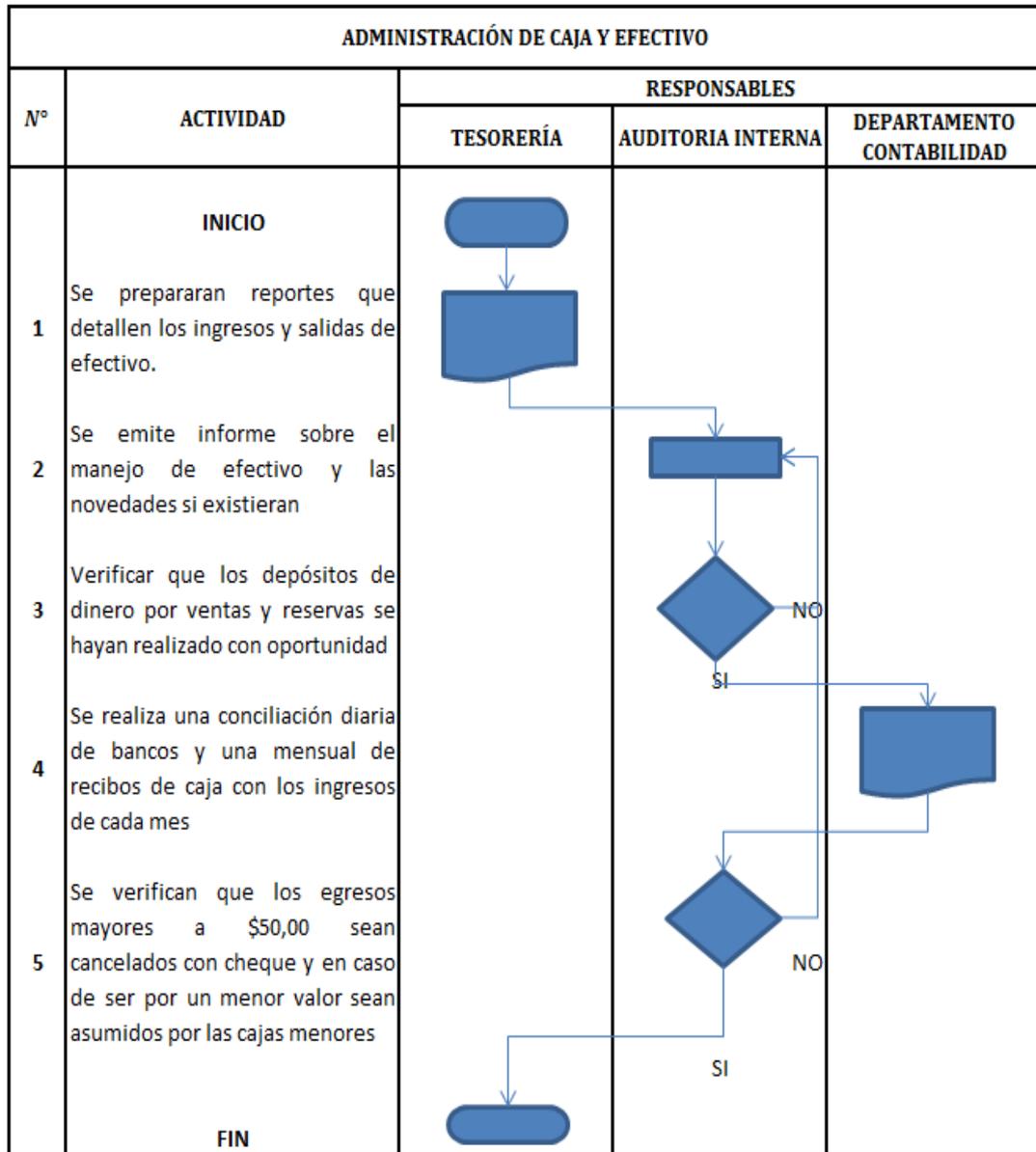
✓ Egresos

Se solicita el seguimiento necesario al área de tesorería de los cheques devueltos por alguna consideración, con el fin de corregir los errores mencionados por la institución bancaria en la devolución o notificar al cliente la inconsistencia para que los valores sean cancelados de forma inmediata.

Se verifica que todo egreso de fondo se haga mediante giro de cheques individuales con base en comprobantes legalizados y en el caso de ser gastos menores que no superen los \$50,00 se utilizara el fondo de caja chica.

Se practica arqueos de caja chica en la fecha que se considere conveniente utilizando los procedimiento de caja general y todos aquellos que se estimen necesarios, esto se realiza con la finalidad de mantener un control adecuado sobre el disponible que maneja la compañía.

Gráfico N° 3.4: Flujograma de la administración de caja y efectivo



Fuente: Procedimientos Hoteles Decameron Ecuador S.A.

Autor: Fernando Maza

Título: Flujograma de la administración de caja y efectivo

Por otra parte la administración general de HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A es responsable de las siguientes funciones dentro del país:

- ✓ Presentación de información y trámites ante los organismos de control
- ✓ Apertura de nuevas agencias y unidades de negocio
- ✓ Constitución de sociedades, sucursales, representaciones.
- ✓ Registro ante los organismos de control societario, impositivo, previsional.

- ✓ Cumplimiento de las obligaciones legales emergentes de la apertura.
- ✓ Búsqueda de aplicaciones e implementación de sistemas de información.
- ✓ Desarrollo de procedimientos administrativo-contables.

Mediante el siguiente diagnóstico administrativo a la compañía HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A se pretende realizar un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental conocer la organización administrativa y el funcionamiento del área, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de la compañía, para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden a la erradicación de los mismos.

Surge como una necesidad empresarial el detectar los problemas que ocasionan crisis dentro de la compañía, así como las necesidades de adaptación del presente al futuro a medida que existe crecimiento en sus actividades.

Por otra parte es necesario que cada determinado tiempo la compañía HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A pueda adecuar y modernizar su estructura funcional a fin de enfrentar y estar acorde con la evolución de los mercados actuales, a partir de los resultados se adoptara una nueva mentalidad y acciones a los cambios que se presentan a fin de encontrar las soluciones más adecuadas a los problemas particulares y generales que se presenten en cualquier momento.

A través de esta evaluación del sistema de control interno se espera que su aplicación no tenga límites ni barreras, sino mas bien pueda aplicarse a todo nivel dentro de cualquier área, departamento, función o proceso, con la finalidad de encontrar variantes de aplicación tomando como referencia las características particulares del problema que se desee atacar.

La aplicación de cambios o nuevos procedimientos se debe realizar en forma integral sobre el problema detectado y todos aquellos aspectos administrativos que se encuentran relacionados directa o indirectamente con él, además es necesario realizar análisis periódicos sobre las áreas objeto de estudio para retroalimentar las soluciones y mejorarlas permanentemente.

Dentro de esta área existe el jefe administrativo financiero que tiene varias áreas de Trabajo a su cargo, se ocupa de la optimización de las actividades administrativas, el

manejo de las agencias de venta a nivel nacional, la gestión de call center en cada una de las agencias y todo el proceso de administración financiera que necesitan cada una de estas áreas.

Para la gestión administrativa, el jefe administrativo se apoya en el departamento financiero contable, recursos humanos, operaciones y ventas, con quienes trata de mantener una comunicación y coordinación constante para llevar a cabo la toma de decisiones en todos los aspectos de la empresa.

Sus principales funciones son:

1. Análisis de todos los aspectos financieros en el momento que se toman decisiones.
2. Análisis de las inversiones y gastos necesarios para alcanzar las ventas y metas esperadas en cada una de las agencias.
3. Análisis de las cuentas específicas e individuales del balance general así como el estado de resultados (Ingresos y Costos) con el objeto de obtener información valiosa de la posición financiera actual que presenta mensualmente la compañía.
4. Análisis de los flujos de efectivo producidos en la operación de la compañía.
5. Establecer políticas y estrategias que sirvan de marco de referencia para tomar decisiones para otros niveles.
6. Elaborar programas y elaborar objetivos a corto, mediano y a largo plazo.
7. Planear, coordinar, dirigir, coordinar las jerarquías o niveles de apoyo de las áreas de la compañía.
8. Elaborar y ejecutar programas, estableciendo objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo en cada una de las áreas.
9. Establecer sistemas de control, supervisión y evaluación de las actividades programadas dentro de la compañía.
10. Determinar los procedimientos y métodos específicos de trabajo en conjunto con el Jefe de Recursos Humanos para cada uno de los funcionarios.

11. Proponer medidas, ajustes a las actividades y elaborar informes tanto para los organismos de control interno existentes en la empresa como para sus superiores.
12. Proponer candidatos para ocupar puestos en sus áreas así como estímulos para su personal.
13. Efectuar el cuadro diario del total de ventas generadas, coordinando con los Jefes de cada una de las agencias para proceder al cierre de las operaciones ingresadas.

3.1.1.2 Contabilidad

Objetivos utilizados para el desarrollo de la información contable

La información contable sirve fundamentalmente para:

1. Conocer y demostrar los recursos controlados por la compañía, las obligaciones de transferir recursos a otras unidades de negocio, los cambios que hubieren experimentado tales recursos y el resultado obtenido en el periodo.
2. Informar sobre la situación financiera, el resultado de sus operaciones y los cambios en su situación financiera.
3. Satisfacer a los usuarios de la misma.
4. Útil para la toma de decisiones (inversión y crédito): medir solvencia, liquidez y capacidad de generación de recursos.
5. Evaluar el trabajo de la administración.

La compañía para el desarrollo de sus actividades cuenta con el software contable llamado “**CUENTA NET**” este sistema es utilizado a nivel de toda la cadena de Hoteles Decameron a nivel mundial y ha sido creado de forma exclusiva para la compañía.

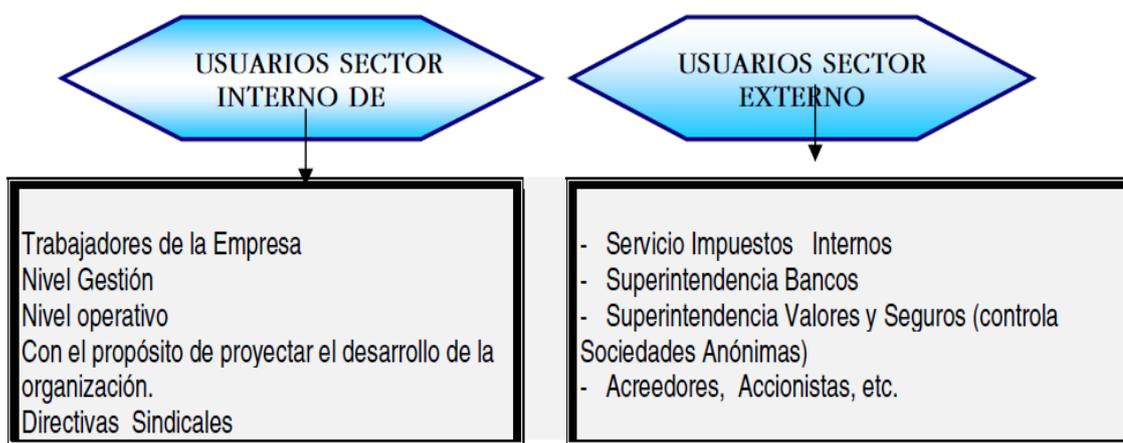
En este departamento se manejan los procesos contables de una manera compleja y manual, debido a que la información que se maneja se encuentra conectada con los

procesos de otras áreas y departamentos, empleando herramientas informáticas. Los procesos que se administran dentro de este departamento, podemos encontrar:

a. Contabilidad y preparación de estados financieros

En este proceso se realiza el registro de las transacciones mediante el ingreso de toda la información generada por el giro del negocio de acuerdo a la naturaleza de las cuentas y a los criterios contables del encargado del departamento que es el contador general.

Gráfico N° 3.5: Beneficiarios de la información contable



Fuente: Manual de contabilidad básica,

<http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/fin/mancontbas.htm#mas-autor>

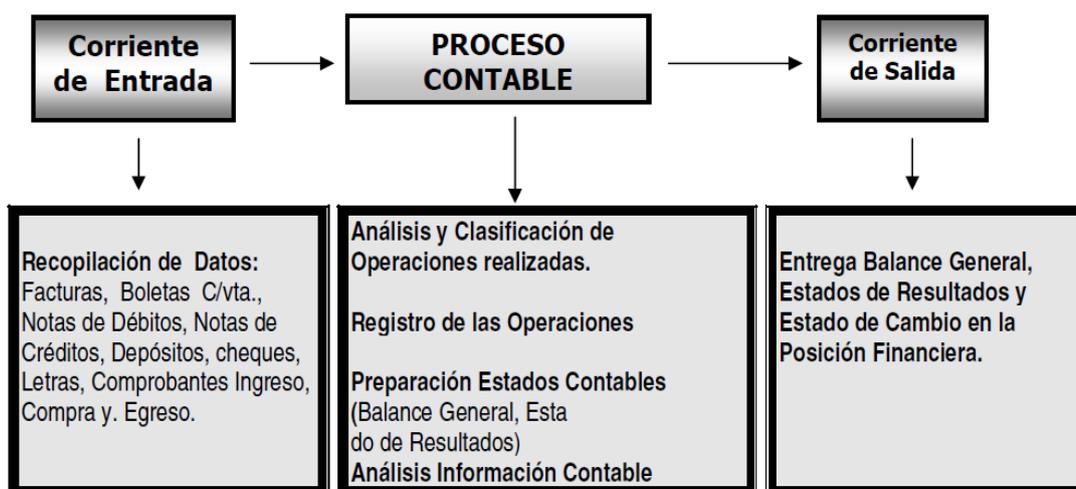
Autor: Paola Valeria Celedón

Título: Beneficiarios de la información contable.

b. Consolidación de estados financieros a nivel nacional

La consolidación de estados financieros se realiza en base a la información contable generada tanto en la matriz como en cada una de las agencias y hoteles para la presentación de un solo estado financiero a los organismos de control y los usuarios de esta información.

Gráfico N° 3.6: Proceso de la información contable.



Fuente: Manual de contabilidad básica,

<http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/fin/mancontbas.htm#mas-autor>

Autor: Paola Valeria Celedón

Título: Proceso de la información contable.

c. Administración del efectivo

Las principales actividades que se desarrollan dentro de este proceso son: las conciliaciones bancarias, cuadros de caja diarios, análisis diario del estado de cuenta bancario.

d. Administración y control de activos fijos

Se realiza la gestión de control de activos fijos aplicando controles técnicos tales como: inventario, código de barras, etiquetaje, conciliación con inventario contable y seguimiento periódico. Estos controles son necesarios a fin de mantener y alargar la vida útil de sus activos.

e. Preparación de presupuesto económico - financiero

La elaboración del presupuesto resulta clave para la administración financiera de la compañía debido a que esta herramienta ayuda a planificar, desarrollar y usar el efectivo de manera efectiva en el desarrollo de las actividades.

El encargado de la elaboración de los presupuestos de la compañía es el director financiero de acuerdo a los presupuestos elaborados tanto en cada una de las agencias como en los hoteles. Estos presupuestos son consolidados dentro de un presupuesto general anual de la compañía.

f. Implementación de NIIF

La superintendencia de compañías mediante resolución No 06.Q.ICI.004 del 21 de Agosto del 2006, publicada en el registro oficial No. 348 del 4 de septiembre del mismo año, adopto las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF y determino que su aplicación sea obligatoria por parte de las compañías y entidades sujetas al control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías, para el registro, preparación y presentación de Estados Financieros a partir del 01 de Enero del 2009.

Mediante el Art.433 de la ley de compañías el superintendente establece el siguiente cronograma de aplicación obligatoria de las normas internacionales de información financiera NIIF.

Gráfico N° 3.7: Cronograma de aplicación de NIIF

CRONOGRAMA PARA LA APLICACIÓN DE NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA "NIIF"			
# GRUPO	APLICARÁN A PARTIR	TIPO DE COMPAÑÍAS Y ENTES	AÑO DE TRANSICIÓN
1 Grupo	01 de Enero del 2010	Compañías y entes regulados por la ley de mercados, así como todas las compañías que ejercen actividades de auditoría externa.	Año 2009, para tal efecto este grupo deberán elaborar y presentar sus estados financieros comparativos con observancia de las NIIF a partir del ejercicio económico del 2009.

CRONOGRAMA PARA LA APLICACIÓN DE NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA "NIIF"			
# GRUPO	APLICARÁN A PARTIR	TIPO DE COMPAÑÍAS Y ENTES	AÑO DE TRANSICIÓN
2 Grupo	01 de Enero del 2011	Compañías y entes que tengan activos totales iguales o superiores a \$4'000.000,00 al 31 de Diciembre del 2007; las compañías Holding o tenedoras de acciones que voluntariamente hubieren conformado grupos empresariales; las de economía mixta y las que bajo la forma jurídica de sociedades constituya el estado y entidades del sector público; las sucursales de compañías extranjeras u otras compañías extranjeras estatales, paraestatales, privadas o mixtas, organizadas como personas jurídicas y las asociaciones que estas formen y que ejerzan sus actividades en el Ecuador.	Año 2010, para tal efecto este grupo deberán elaborar y presentar sus estados financieros comparativos con observancia de las NIIF a partir del ejercicio económico del 2010.
3 Grupo	01 de Enero del 2012	Compañías y entes no consideradas en los dos grupos anteriores	Año 2011, para tal efecto este grupo deberán elaborar y presentar sus estados financieros comparativos con observancia de las NIIF a partir del ejercicio económico del 2011.

Fuente: Superintendencia de Compañías

Autor: Fernando Maza

Título: Cronograma de aplicación de NIIF

La compañía Hoteles Decameron Ecuador S.A se encuentra ubicada en el tercer grupo por tal razón la aplicación de las normas internacionales de información financiera "NIIF" se lo realizara en el transcurso del año 2012 basándose en los estados financieros comparativos presentados por el periodo 2011.

Los estados financieros básicos que presenta HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A son el producto final del sistema contable y están preparados con base en los principios de la contabilidad.

Cada uno constituye un reporte especializado sobre los aspectos financieros de la compañía los mismos que son:

- ✓ Balance general o estado de situación financiera
- ✓ Estado de resultados o de rendimientos económicos.
- ✓ Estado de cambios en la posición financiera o flujos de efectivo.
- ✓ Estado de cambios al patrimonio.

Balance general

Reporta la información contable que se presenta en forma ordenada en la compañía de acuerdo al desarrollo de las operaciones y actividades que se generan, este tipo de información contiene las siguientes características:

- ✚ Muestra la naturaleza y el valor de los recursos así como de los bienes de la compañía (activos).
- ✚ Muestra el valor y la naturaleza de las deudas y obligaciones que adquiere la compañía para el desarrollo de sus actividades.
- ✚ Establece el valor y la naturaleza de los aportes y derechos de los accionistas o propietarios.

Su presentación se basa en el principio contable:

$$\text{ACTIVO TOTAL} = \text{PASIVOS} + \text{PATRIMONIO}$$

Gráfico N° 3.8: Modelo de presentación del balance general

Balance General al 30 de Septiembre			
Activo Circulante		Pasivo Circulante	
Caja	20,000	Proveedores	125,000
Bancos	240,000	Documentos por pagar	45,000
Clientes	245,000	Acreedores diversos	10,000
Almacenes	275,000	Impuestos por pagar	20,000
Deudores Diversos	10,000	Total	200,000
Total	790,000		
		Pasivo Fijo	
Activo Fijo		Acreedores Hipotecarios	60,000
Edificios(Local Comercial)	150,000	Total	60,000
Equipo de Transporte	60,000		
Total	210,000	Capital Contable	
		Capital Social	350,000
		Utilidades retenidas	390,000
		Total	740,000
Total de Activo	1,000,000	Total de Pasivo y Capital	1,000,000

Fuente: Estados financieros, <http://plandecuentas.com.co/balance-general.html>.

Autor: Matías Parra

Título: Modelo de presentación del Balance general

Estado de resultados

Permite mostrar los resultados económicos del ejercicio en un lapso de tiempo, relacionando los ingresos con los egresos (utilidad o pérdida). Es decir permite dar una visión más real sobre la operación y acción de la compañía en un periodo determinado.

Gráfico N° 3.9: Modelo de presentación de estado de resultados

Estado de Resultados
Comprende el periodo del 1 de enero de 2008 al 31 de diciembre de 2008

	Ventas	100,000,000.00
<i>Menos:</i>	Costo de Ventas	<u>80,000,000.00</u>
<i>Igual:</i>	Utilidad Bruta	20,000,000.00
<i>Menos:</i>	Gastos de Operación	<u>9,000,000.00</u>
<i>Igual:</i>	EBITDA	11,000,000.00
<i>Menos:</i>	Depreciaciones y Amortizaciones	<u>1,500,000.00</u>
<i>Igual:</i>	Utilidad de Operación	9,500,000.00
<i>Menos:</i>	Gastos Financieros	1,350,000.00
	Intereses a cargo	1,000,000.00
	Perdidas cambiarias (T.C.M.E.)	300,000.00
	Varios	50,000.00
<i>Mas:</i>	Productos Financieros	770,000.00
	Intereses a favor	350,000.00
	Ganancias cambiarias (T.C.M.E.)	400,000.00
	Varios	20,000.00
<i>Menos:</i>	Otros Gastos	345,000.00
	Costo de ventas activo fijo	300,000.00
	Varios	45,000.00
<i>Mas:</i>	Otros Ingresos	410,000.00
	Precio de venta activo fijo	400,000.00
	Varios	<u>10,000.00</u>
	Utilidad Antes de Impuestos	8,985,000.00
	Impuestos	<u>3,000,000.00</u>
	Utilidad Neta del Periodo	<u><u>5,985,000.00</u></u>

Nota: T.C.M.E. = Tipo de Cambio por operaciones en Moneda Extranjera

Fuente: Tipos de Estados financieros,
<http://mundodelacontabilidad.wikispaces.com/tiposdeestadosfinancieros>

Autor: Francisco García

Título: Modelo de presentación del Estado de resultados

Estado de cambio en la situación financiera

Revela cambios en el capital de trabajo, cuáles fueron las fuentes o provisiones de fondos y en que fueron usados, aplicados o invertidos. Por tal razón adquiere gran importancia debido a que muestra el movimiento de recursos originados en las operaciones y cómo se aplicaron.

Gráfico N° 3.10: Modelo de Estado de cambios en la situación financiera

ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA

Más	Resultado Neto del Período		11,263.90
	Partidas Virtuales		3,635.56
	Exceso e Insuficiencia		200.72
	Subtotal		15,100.18
Más / Menos	ACTIVIDADES DE OPERACIÓN		
	Cuentas por Cobrar	19,435.00	
	Inventarios	11,460.00	
	Impuestos por Pagar	3,997.00	
	Aumento de Cuentas por Pagar	16,548.00	18,344.00
	RECURSOS UTILIZADOS EN LA OPERACIÓN		3,243.82
	ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO		
	Aumento de Créditos Bancarios	8,472.00	
	Disminución en Resultados Acumulados	4,069.60	
	Aumento en Reserva Legal	1,025.24	5,427.64
	RECURSOS GENERADOS EN FINANCIAMIENTO		2,183.82
	ACTIVIDADES DE INVERSIÓN		
	Aumento en Mobiliario y Equipo	3,039.30	
	Aumento en Ampliación Local	3,114.60	6,153.90
	DISMINUCIÓN EN EL EFECTIVO		3,970.08

Fuente: Teoría de la contabilidad financiera,
<http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/fin/genere.htm>

Autor: Saúl Alcalá Sánchez

Título: Modelo de Estado de cambios en la situación financiera

Estado de cambios en el patrimonio

Muestra o revela los cambios en el patrimonio de la compañía presentados en el capital social, superávit y demás.

Este estado financiero contiene la siguiente información:

- Utilidades al principio de año antes de ajustes de ejercicios anteriores.
- Ajustes por ganancias o pérdidas de ejercicios anteriores. Utilidades retenidas al comienzo del año.
- Apropiación o distribución de utilidades: reserva legal, dividendos decretados, reservas extralegales, otras reservas.
- Utilidades retenidas al final del año.

Gráfico N° 3.11: Modelo de estado de cambios en el patrimonio

EMPRESA XY.LTDA				
ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO				
2008				
Concepto	Saldo 01/01/08	Incremento	Disminución	Saldo 31/12/08
Capital social	10.000.000	2.000.000		12.000.000
Superávit capital	2.000.000	0	0	2.000.000
Reservas	6.500.000		500.000	6.000.000
Utilidades del ejercicio	0.00	1.500.000		1.500.000

Fuente: Cambios en el patrimonio, <http://naydduvera.blogspot.com/estado-de-cambios-en-el-patrimonio>.

Autor: Nayddu Vera

Título: Modelo de estado de cambios en el patrimonio.

Las funciones contables se detallan a continuación forma general puesto que no existe un manual de procedimientos actualizado y son para el cumplimiento de todos los funcionarios del Departamento de Contabilidad.

Funciones generales

1. Consolidar y procesar la información contable del desarrollo de las actividades que ejecuta Hoteles Decameron Ecuador.
2. Coordinar con los organismos competentes sobre las aplicaciones, alcances y modificaciones de los tributos que afecten a la Institución como contribuyente.
3. Proponer normas y disposiciones operativos contables/tributarios a la jefatura administrativa, de acuerdo al desarrollo de las actividades en cada una de las agencias.
4. Atender e implementar las medidas correctivas recomendadas por el departamento de auditoría interna de la compañía así como por los organismos de control externo.
5. Elaborar las liquidaciones de pago y declaraciones de impuestos en forma mensual exigidas por el servicio de rentas internas.
6. Consolidar las obligaciones tributarias entre la matriz principal y cada una de las agencias a nivel nacional.
7. Instruir acerca de las obligaciones tributarias a los Jefes de cada agencia para que a su vez sean transmitidas a los funcionarios que generen obligaciones tributarias.
8. Elaborar informes contables para la jefatura administrativa, la dirección financiera, el directorio y organismos tanto internos como externos que lo requieran.
9. Centralizar de manera oportuna la documentación contable entre la matriz Quito y la red de agencias a nivel nacional, para su verificación, archivo y conservación.
10. Elaborar los estados financieros en forma consolidada, de acuerdo a las normas establecidas por la superintendencia de compañías NIC, NEC, NEA y fundamentalmente de acuerdo a las NIIF.
11. Asumir ante el jefe del departamento los resultados de la gestión de riesgos correspondiente a su división.
12. Administrar el presupuesto asignado a su división, realizando un oportuno seguimiento y control de su ejecución.

13. Hacer seguimiento al movimiento contable/financiero en los contratos de membresía de los socios en la unidad de negocios (Multivacaciones Decameron).
14. Centralizar y revisar diariamente la documentación contable que generan la matriz principal y la red de agencias a nivel nacional para luego proceder a su archivo.
15. Efectuar los procesos respectivos en el sistema contable para la obtención de respaldos en forma diaria de la información así como la generación de bases de datos para reducir trabajo en cada uno de los funcionarios.
16. Efectuar el mantenimiento del plan contable (Aperturar, modificar y/o cancelar cuentas) en concordancia con las disposiciones del área Financiera de Hoteles Decameron Colombia.
17. Elaborar el reporte mensual de los saldos promedios del Balance General
18. Elaborar los reportes de activos fijos y análisis de cada una de las cuentas del balance general.
19. Contabilizar las provisiones de créditos, cuentas por cobrar y cuentas por pagar que mantiene la compañía a la fecha.
20. Elaborar los anexos del balance de las diferentes cuentas que son controladas por auditoría interna de Hoteles Decameron Colombia.
21. Revisar diariamente los saldos entre la matriz principal y cada una de las agencias a nivel nacional.
22. Efectuar las conciliaciones bancarias de las cuentas que mantiene la compañía, a fin de determinar las partidas pendientes y la liquidez para cumplir sus obligaciones
23. Revisar que los desembolsos por adquisiciones de bienes y servicios se efectúen de acuerdo con las disposiciones administrativas vigentes.
24. Efectuar la conciliación de las operaciones contables relacionadas con el movimiento de cuentas transitorias, determinando las partidas pendientes.
25. Controlar y registrar la distribución del gasto a cada unidad por centro de costo.
26. Procesar y conciliar los movimientos contables de Hoteles Decameron Ecuador con las diferentes áreas financieras de la cadena de Hoteles Decameron a nivel mundial.

27. Procesar los comprobantes de pago por los desembolsos a los proveedores y reembolsos de caja chica, elaborando los asientos contables que correspondan y efectuando los pagos a través de cheques de gerencia, abono en cuenta de ahorros, cuenta corriente y/o transferencias bancarias.
28. Regularizar las notas de cargo emitidas por la agencias a nivel nacional, por los pagos de bienes y servicios que han comprado y cuyo presupuesto corresponde a las unidades orgánicas de la matriz principal.
29. Emitir mensualmente los reportes por cada unidad de centro de costos.

3.1.1.3 Sistemas

Es necesario especificar el concepto fundamental que utilizan en el desarrollo de las actividades dentro del departamento así como la búsqueda de herramientas tecnológicas para la compañía.

Sistema.

“Un sistema es un conjunto de elementos, entidades o componentes que se caracterizan por ciertos atributos que tienen relación entre sí, y que funcionan para lograr un objetivo común”⁵¹

Los sistemas en la compañía se clasifican de la siguiente forma:

- ✓ Sistemas de Ventas.
- ✓ Sistemas de Administración y finanzas.

⁵¹ CATÁCOR, Fernando, *Sistemas y Procedimientos Contables*. Primera Edición (1997). Pág. 25

Gráfico N° 3.12: Sistemas utilizados en Decameron

HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A	
CARACTERISTICAS DE LOS SISTEMAS UTILIZADOS	
SISTEMA DE VENTAS	SISTEMA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS
Facturacion y cobranzas	Compras
Mercadeo	Cuentas por pagar
Reservas y venta de membresias	Activos fijos
	Bancos
	Contabilidad

Fuente: Tecnología Hoteles Decameron Ecuador S.A.

Autor: Fernando Maza

Título: Sistemas utilizados en Decameron.

“Una de las debilidades que se observan con cierta frecuencia en el departamento de tecnología o de sistemas, es la inexistencia de alguna metodología que se siga para analizar, desarrollar o efectuar cambios a los programas. Uno de los aspectos o puntos críticos del ciclo de vida de desarrollo de un sistema es el referente a la apropiada documentación de cada una de las etapas por las cuales evoluciona o pasa un sistema. Las fases que se pueden identificar en el ciclo de vida y desarrollo de sistemas son las siguientes:

- ❖ *Análisis Previo.*
- ❖ *Fijación de Requerimientos*
- ❖ *Diseño y desarrollo del sistema.*
- ❖ *Implantación del Sistema*
- ❖ *Madurez y mantenimiento del sistema.*”⁵²

El objetivo principal del departamento de tecnología y sistema de la compañía es brindar un óptimo servicio de tecnología de información y telecomunicaciones, a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de todas las unidades de negocio, aplicando la calidad en el servicio para garantizar un uso adecuado de los recursos tecnológicos.

Divisiones del departamento de tecnología

El departamento de tecnología y sistemas de la compañía se divide en dos áreas tanto para el desarrollo de las actividades así como la asignación de responsabilidades y estas son:

⁵² CATÁCOR, Fernando, *Sistemas y Procedimientos Contables*. Primera Edición (1997), Pág. 27,35

División de Producción

- ✚ Sección calidad de soluciones
- ✚ Sección operaciones y control de plataforma
- ✚ Sección soporte a usuarios.

División de Infraestructura y Comunicaciones

- ✚ Sección soporte de plataformas
- ✚ Sección instalación y configuraciones
- ✚ Sección comunicaciones

Funciones

- ✚ Elaborar el perfil técnico de los proyectos de sistemas de información, definidos en el portafolio de proyectos informáticos.
- ✚ Planificar las actividades y recursos de los proyectos de sistemas de información, de acuerdo a las normas establecidas por la compañía.
- ✚ Desarrollar los sistemas de información que requieran las unidades de negocio de la compañía, de acuerdo a las prioridades establecidas en el portafolio de proyectos informáticos.
- ✚ Efectuar el mantenimiento y actualización de los sistemas de información garantizando su adecuación a las necesidades de los usuarios, su continuidad y/o correcta operatividad.
- ✚ Implementar las soluciones de sistemas de información desarrolladas por la División, así como participar y supervisar la implementación de las aplicaciones adquiridas a terceros, a fin de garantizar su correcta operatividad e integración con la arquitectura de aplicaciones de la compañía.
- ✚ Proponer soluciones en sistemas de información que optimicen los procesos y generen valor a la compañía
- ✚ Participar en la definición de especificaciones técnicas de los sistemas de información adquiridos a terceros, así como supervisar el cumplimiento de las obligaciones contractuales respectivas.

- ✚ Participar en las reuniones de coordinación de proyectos de sistemas de información con entidades externas.
- ✚ Participar en la elaboración de normas, metodologías, estándares y/o técnicas, que mejoren y optimicen los procesos de planeamiento, desarrollo e implementación de los sistemas de información
- ✚ Participar en la elaboración de estándares y Plan de Seguridad de la Información, así mismo, implementar las políticas de Seguridad de Información.
- ✚ Dar el Apoyo necesario a los empleados de la compañía en el adecuado uso de los sistemas de información, proporcionando las herramientas y los medios necesarios para el desempeño de sus actividades.
- ✚ Formular del Plan Operativo y presupuestos de inversión del Departamento en recursos de hardware y software que requiera la compañía para la implementación del Plan Estratégico de Tecnología de Información y Plan Operativo Anual.
- ✚ Administrar la documentación de los sistemas de información de la compañía; así como, los manuales y documentos que sirvan de apoyo a los usuarios finales.

3.1.1.4 Recursos Humanos

Al existir un crecimiento de forma notable en las operaciones de Hoteles Decameron Ecuador y por ende en su personal a nivel nacional en el año 2010, el directorio considera la necesidad en la creación del departamento de recursos humanos con la finalidad que exista una planeación, organización, desarrollo y coordinación, en el desempeño eficiente del personal, de manera que los funcionarios que laboran en ella puedan alcanzar los objetivos individuales y a su vez permitan alcanzar el éxito para la compañía.

El objetivo principal de este departamento es lograr mantener que todos los funcionarios de la compañía, desarrollen sus actividades dando su máximo esfuerzo, con una actitud positiva y favorable con la finalidad de contribuir al éxito de la compañía.

Pero además la creación de este departamento tiene otros objetivos generales que son:

- ✓ Cumplir las metas propuestas por la compañía basándose en la motivación.
- ✓ Mejorar las contribuciones productivas de los funcionarios, de manera que sean puedan ser responsables desde un enfoque estratégico, ético y social.
- ✓ Alcanzar eficacia y eficiencia con los recursos humanos que dispone la compañía.
- ✓ Responder ética y socialmente a los inconvenientes que presenta la sociedad a fin de reducir las tensiones o demandas negativas que puedan existir en contra de la compañía.
- ✓ Apoyar las aspiraciones de los funcionarios además de ideas nuevas que sirvan como aporte al mejoramiento de la compañía.

“Al implementar el departamento de recursos humanos se pretende crear una herramienta que le garantice al directorio de la compañía la contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la compañía. A través de la distribución de las funciones en forma adecuada así como el correcto desarrollo de actividades de cada uno de los funcionarios mediante la creación de manuales de procedimiento, además de la organización adecuada en los niveles jerárquicos.”⁵³

“En la actualidad para el desarrollo de las actividades del departamento se utiliza como guía y base legal el libro **“REINVENTANDO RECURSOS HUMANOS CAMBIANDO LOS ROLES PARA CREAR UNA ORGANIZACIÓN DE ALTO RENDIMIENTO”**, donde se señala que el objeto del departamento es contratar y trasladar personal, mantener informes y administrar salarios y beneficios

En cuanto a la administración busca mejorar los procesos operativos de la empresa, haciendo que sea más eficaz la selección y contratación de los mejores talentos disponibles. Así también la maximización de la calidad de los servicios que brindan cada uno de los funcionarios, mediante la capacitación de los elementos humanos para hacer más útiles sus conocimientos y su experiencia.

⁵³ BUTTERISS, Margaret, *Reinventando Recursos Humanos*, Edición: 2000 Pág. 56

Actualmente el departamento de recursos humanos se encuentra en la búsqueda de estrategias y políticas adecuadas para cada departamento. Determinando los requerimientos indispensables que necesita cada área para un correcto desarrollo de sus actividades.

Para la selección del personal idóneo a cada uno de los departamentos y áreas, existe la evaluación en cuanto a la potencialidad física y mental de los aspirantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando entrevistas, pruebas psicosométricas, académicas y exámenes médicos.

Funciones

- ✓ Procesamiento de Remuneraciones
- ✓ Liquidación de remuneraciones.
- ✓ Pago y/o depósito de los importes resultantes.
- ✓ Cálculo de aportes y contribuciones legales.
- ✓ Preparación y presentación de la información requerida por los organismos de control.
- ✓ Preparación de la información para los registros contables.
- ✓ Asesoramiento en materia de remuneraciones y legislación laboral.
- ✓ Actualización de registros laborales.
- ✓ Cumplimiento de las disposiciones legales como: Laborales, tributarias, de seguridad social etc...

Políticas de Recursos Humanos

- ✚ Fomentar el desarrollo de conocimientos y valores que mediante el trabajo en equipo, la optimización de recursos y de procesos nos permita incrementar la productividad aplicando el mejoramiento continuo.
- ✚ Lograr definir los planes de acción en términos de recursos, compromisos y tiempos.
- ✚ Implementación de un sistema integrado de gestión de riesgos y seguridad.

3.1.1.5 Ventas y Mercadeo

Para la evaluación de esta área es necesario describir las siguientes actividades que se desarrollan:

a. Investigación del marketing

Esta herramienta fundamental es utilizada por la compañía con el fin de establecer con antelación el comportamiento de los consumidores y del mercado con el fin de cumplir el objetivo que determina la compañía, el cual consiste en vender todo lo que oferta para que sus actividades sean rentables económicamente.

b. Diseño de programación o planificación del servicio turístico a ofertar

Tanto el personal comercial como los funcionarios de mercadeo analizan la viabilidad para realizar un servicio turístico, mediante el estudio de los factores internos de la compañía y los factores externos del destino turístico, realizando un presupuesto económico aproximado de los posibles consumidores.

Analizada la viabilidad del servicio y estableciendo la cantidad de elementos del mismo se establece el itinerario integrando los productos turísticos, las actividades y las relaciones de tiempo.

Una vez identificados los elementos y las necesidades de un servicio turístico se determina específicamente las empresas o unidades de negocio que van a participar en la oferta de servicios, para lo cual es necesario evaluar las empresas que se necesita para un determinado destino turístico donde es necesario determinar:

- ✚ La calidad.
- ✚ La prestación de servicios.
- ✚ Precio.

c. Sistema de comercialización

Intervienen las actividades que realiza la compañía que tienen como fin transferir el producto o servicio, desde la compañía al consumidor, con el objetivo de satisfacer sus necesidades para lo cual la compañía utiliza los siguientes sistemas:

- ✚ Sistema de distribución.
- ✚ Sistemas de promoción.

Las actividades más comunes son las ofertas y consisten en la reducción de precio de un servicio turístico normalmente con mucho tiempo de antelación a la prestación de servicios. A estas ofertas se las denominan OFERTAS O PROMOCIONES DE ULTIMA HORA.

d. Marketing directo

En este proceso se realizan una serie de técnicas para facilitar el contacto inmediato con el consumidor, con el fin de vender o promocionar los servicios turísticos y hoteleros que ofrece la compañía. Dentro de este tipo de venta directa se utiliza medios que permiten transmitir un mensaje impreso basándose en la ayuda de técnicas de distribución con el fin de facilitar la elección al consumidor, donde se puede diferenciar los siguientes tipos de marketing:

- ❖ Venta de correo.
- ❖ Telemarketing.

En este proceso la compañía utiliza agencias intermediarias que ofertan los servicios turísticos de la cadena Decameron para la cual se aplican los siguientes procedimientos de comunicación:

- Información turística
- Las ferias de turismo
- Relaciones públicas.
- La publicidad

e. Contratación

Se establece elaborando un documento que estipula las condiciones generales y características de la prestación de servicios entre las agencias promotoras, consumidores o socios y la compañía HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A. Determinando específicamente 3 elementos:

- ❖ Fijación del servicio
- ❖ El precio
- ❖ Garantías o responsabilidades.

f. Operaciones

Estas actividades son ejecutadas por la compañía en los servicios turísticos teniendo en cuenta los elementos y cada uno de los departamentos involucrados estos son: proveedores, agencias y unidades de negocio que integran su participación.

g. Control de calidad

Este proceso de investigación del mercado tiene como objetivo dentro de la compañía realizar una evaluación global de todos los procesos que se lleva a cabo y la medición de sus estándares de calidad basados en el concepto de satisfacción del cliente, donde están involucrados todas las personas que participan en los diferentes procesos. Este control se lleva a cabo una vez que se ha ejecutado un viaje mediante los siguientes parámetros de control:

- ✚ Realización de encuestas para establecer el grado de satisfacción de los consumidores estableciendo los defectos y las ventajas.
- ✚ Informes de los hoteles y trabajadores que participan en el proceso de servicios, comercialización, comunicaciones y operaciones.
- ✚ Informes de las agencias promotoras y trabajadores responsables del proceso del servicio turístico.

- ✚ Auditorias y controles de calidad por una compañía especializada con la finalidad de obtener las certificaciones de calidad.

h. Comisiones para los intermediarios

El objetivo de las comisiones es incentivar el esfuerzo del vendedor o agencias intermediarias en la venta de servicios turísticos que ofrece la cadena de Hoteles Decameron, las mismas que se basan en la obtención de mayores ingresos cuanto mayor importe de ventas generen.

Las comisiones suelen consistir en un porcentaje fijo, aplicado sobre el precio de venta del servicio o a su vez del valor de un contrato por membresía o afiliación como socio por la adquisición de vacaciones prepagadas en un determinado tiempo. De esta manera la compañía trata de remunerar mejor las ventas en base a una mayor rentabilidad.

El desglose de porcentajes para el pago de comisiones se determina en función de la actividad de ventas realizada. Es decir el porcentaje total de una comisión es del 15% que se distribuye de la siguiente manera:

Gráfico N° 3.12: Porcentajes pago de comisiones

HOTEL DECAMERON ECUADOR		
PAGO DE COMISIONES		
		
CONCEPTO	%	PERSONA QUE INTERVIENE
Apertura del Cliente	3%	OPC in House (Promotores de Casa)
Negociación de Precios	4%	Liner (Encaminadores de una Venta)
Seguimiento Comercial basados en los servicios que oferta la compañía o Ventas a través de una agencia de viaje.	8%	Closer (Cerrador del negocio) / O Agencias de Viajes

Fuente: Hoteles Decameron Colombia S.A.
Autor: Gerardo Martinez (Jefe Comercial)
Título: Porcentajes pago de comisiones

Funciones

- ❖ Formular un programa mensual de ventas del departamento, de acuerdo a las políticas de comercialización establecidas.
- ❖ Proponer a las gerencias estrategias de comercialización que permitan incrementar las ventas.
- ❖ Atender y procurar el incremento de la cartera de clientes a fin de establecer relaciones comerciales que permitan incrementar las ventas.
- ❖ Organizar, coordinar y supervisar las actividades de los promotores y agentes de venta, , programando sus actividades e instrucciones de trabajo.
- ❖ Supervisar las actividades del personal asignado a ventas determinadas.
- ❖ Proponer, desarrollar y supervisar, en coordinación con los departamentos respectivos campañas de promoción y publicidad que se requieran para dar a conocer los productos de la empresa.
- ❖ Mantener actualizados los contratos y/o cartas convenios de la cartera de clientes
- ❖ Dar seguimiento a los socios con inconvenientes para el pago de valores establecidos en los contratos dándoles las alternativas más viables.

Para el cumplimiento de estas funciones es necesario dar a conocer el proceso de una venta:

1. El vendedor realiza un análisis vacacional con el comprador y le ofrece una membresía de acuerdo a sus ingresos.
2. El asistente administrativo verifica los diez y ocho términos del contrato con el comprador para asegurarse de que el vendedor comunico todo lo referente al programa vacacional
3. Se procede con la firma del contrato.
4. Si el contrato se financia se firma un pagare a la orden especificando domicilio, cedula de identidad, plazo, vencimiento y valor.
5. Contrato de suscripción y membresía con RCI.
6. Entrega de documentos:

 solicitud de afiliación

 Brochure

-  reglamento
-  bono de descuento
-  contrato de compraventa
-  verificación de términos
-  pagare
-  suscripción
-  semana RCI
-  pasaporte vacacional

7. Se solicita copia de la cedula de identidad de los compradores.
8. Se emite un recibo de caja por el valor que cancela el comprador especificando su forma de pago., efectivo, cheque o tarjeta de crédito.
9. Si cancela con tarjeta de crédito, se consulta con el comprador si desea su pago en corriente o diferido, se le entrega la copia del voucher, previa revisión con la cedula de identidad.

3.1.1.6 Auditoría Interna y Contraloría

Este departamento es el encargado del control de la utilización de los recursos de la compañía y la consecución de los objetivos planteados en cada una de las unidades de negocio donde se dispongan recursos de Hoteles Decameron.

La contraloría es un departamento de autonomía administrativa, financiera, presupuestaria y organizativa, dirigido por el contralor general de la compañía y representado los diferentes contralores en cada uno de los hoteles quienes estarán encargados de:

- ✓ Dirigir el sistema de control administrativo que se compone por el departamento de auditoría interna, administrativo, contable y del control interno de la matriz, unidades de negocio y agencias que utilizan los recursos de la cadena de Hoteles Decameron Ecuador.
- ✓ Determinar responsabilidades administrativas así como acciones civiles culposas e indicios de responsabilidad penal si fueran necesarias, todas estas

relacionadas con los aspectos y evaluaciones sujetas al control establecido por la compañía,

- ✓ Reestructurar la normativa para el cumplimiento adecuado de las funciones por parte del personal.
- ✓ Asesorar a los departamentos y áreas que posee la compañía cuando los mismos soliciten.

Funciones

1. Desarrollar actividades de planificación, organización, dirección y control, de los procesos de cada uno de los departamentos de la compañía.
2. Desarrollar el proceso de evaluación, con la vinculación de las Jefaturas administrativas para retroalimentar información sobre las políticas y estrategias institucionales.
3. Evaluar la eficiencia, eficacia y cumplimiento del sistema de control interno de la compañía.
4. Establecer propuestas de mejoramiento para la gestión administrativa.
5. Evaluar el sistema de control, el grado de operatividad y la eficacia de los sistemas de administración y contabilidad de la compañía.
6. Aplicar los métodos de auditoria como seguimiento, evaluación y control necesarios, con el fin de comprobar, exactitud y corrección de errores en las operaciones administrativas.
7. Efectuar auditorias oportunas, inspecciones, análisis e investigaciones en cada uno de los departamentos con el fin de perfeccionar y mejorar el desarrollo de las actividades.
8. Realizar seguimiento a la aplicación de las decisiones del departamento de contraloría, respecto al mejoramiento de los sistemas de control interno y de gestión administrativa.
9. Efectuar análisis de impacto necesarios, para evaluar el cumplimiento y los resultados de las políticas y decisiones por parte del directorio.
10. Presentar informes de gestión semestral.

3.2 EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO Y CONTABLE

3.2.1 Cuestionarios de evaluación de control interno.

EMPRESA HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A					
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL AMBIENTE DE CONTROL INTERNO					
REF: ACI 1					
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	PARC.	
INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS					
1	¿La compañía cuenta con un código de ética adecuado para sus funcionarios?	X			
2	¿Existen estipulados normas o procedimientos relacionados con los valores éticos?	X			
3	¿Existe una comunicación y fortalecimiento sobre tema de valores?		X		Las comunicaciones existentes son relacionadas únicamente al desarrollo de las actividades laborales.
4	¿Existen sanciones para quienes no respeten los valores éticos?	X			
5	¿Existen reuniones periódicamente para promover los valores entre el personal?		X		Existe únicamente capacitaciones laborales a cada uno de los funcionarios en las diferentes áreas, pero no se incluyen temas de motivación y excelencia profesional.
COMPROMISO PARA COMPETENCIA PROFESIONAL DEL PERSONAL					
6	¿Existen descripciones formales sobre las funciones que comprenden trabajos específicos?		X		La descripciones de funciones existentes son de forma general y en ocasiones se las realiza en forma verbal.
7	¿Se analizan los conocimientos y las habilidades requeridas para desarrollar las actividades en cada área o departamento de forma adecuada?	X			
8	¿La compañía se preocupa por la formación profesional de cada uno de los funcionarios?		X		La compañía únicamente se preocupa por el desarrollo de las actividades que cada funcionario debe cumplir sin importar las actividades académicas que pudiere realizar el mismo.
9	¿Los funcionarios demuestran deseos de superación para contribuir con el desarrollo de Hoteles Decameron Ecuador?	X			
10	¿Las habilidades de los funcionarios son valoradas en el desarrollo de sus actividades?		X		El enfoque de la mayoría de jefes de área es únicamente en la eficiencia al desarrollar las actividades
11	¿Existe ascensos de cargo o jerarquías de acuerdo a la capacitación de los funcionarios?	X			
Elaborado por : Fernando Maza Revisado por : Dr. German Gómez					

EMPRESA HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL AMBIENTE DE CONTROL INTERNO

REF: ACI 2

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	PARC.	
FILOSOFÍA ADMINISTRACIÓN Y ESTILO DE OPERACIÓN					
12	¿La dirección financiera al efectuar una negociación analiza los riesgos y beneficios?	X			
13	¿Existe delegación de autoridad y de responsabilidad de acuerdo a los niveles jerárquicos?	X			
14	¿La Jefatura administrativa controla las operaciones de la entidad, especialmente las financieras?	X			
15	¿Existen acuerdos con respecto a la información contable en la forma de presentarla y su consolidación?		X		No existe comunicación clara entre funcionarios del área contable de las diferentes agencias por lo que al consolidar la información se genera inconvenientes y pérdidas de tiempo.
16	¿Se maneja con puntualidad todas las operaciones y actividades?		X		Debido a la falta de planificación y a la sobrecarga de trabajo en diferentes áreas no se cumple con los cronogramas de trabajo establecidos.
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA					
17	¿La estructura organizativa actual de la compañía es la apropiada?		X		La estructura actual se ha vuelto obsoleta y de poca ayuda para la planificación y designación de funciones
18	¿Los principales directivos reflejan los conocimientos necesarios para cumplir con sus responsabilidades?	X			
19	¿Hay funcionarios suficientes con capacidad de dirección y supervisión ante cualquier eventualidad?	X			
20	¿Se respetan los niveles de comunicación entre funcionarios y de acuerdo a los niveles jerárquicos?		X		En ocasiones no existe cumplimiento en cuanto a los canales de información y se evaden los jefes de área por lo que se genera falta de conocimiento de actividades significativas dentro de una área
21	¿Existe comunicación clara de los Directores con los demás niveles de la compañía?	X			

Elaborado por : Fernando Maza

Revisado por : Dr. German Gómez

EMPRESA HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL AMBIENTE DE CONTROL INTERNO

REF: ACI 3

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	PARC.	
ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD					
22	¿Existen políticas que describan las funciones apropiadas, el conocimiento necesario y la experiencia del personal clave?	X			
23	¿Se toma en cuenta la antigüedad de trabajo de los funcionarios para delegar autoridad y responsabilidad?		X		Se toma en cuenta el rendimiento de los funcionarios al desarrollar sus actividades diarias
24	¿Se hace la delegación en base al desenvolvimiento que demuestra cada funcionario?	X			
25	¿Se toma medidas de seguridad al momento de asignar responsabilidades?		X		Las operaciones de alto riesgo son designadas a funcionarios nuevos y que no tienen conocimiento total de la compañía.
26	¿Existe sanciones al funcionario que no cumpla una responsabilidad asignada?		X		Los llamados de atención son realizados en forma verbal por tal razón al existir errores económicos los mismos son asumidos por la compañía.
POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS					
27	¿Para la selección de personal se convoca a concurso al público en general y funcionarios en ejercicio de sus funciones?	X			
28	¿La compañía posee políticas y procedimientos adecuados para contratar al personal?	X			
29	¿Se averigua sobre las referencias personales y profesionales antes de la contratación del personal?		X		Por la falta de tiempo del Jefe de RRHH se realiza únicamente las pruebas correspondientes y la entrevista para su contratación
30	¿Se les incentiva a los funcionarios a la constante preparación y actualización en las actividades académicas?		X		No existe autorización de cursos de actualización o capacitaciones para los funcionarios
31	¿A parte de los beneficios de ley se les incentiva con spiff (bonos económicos), premios o cortesías?	X			Excepto el área financiera puesto que el directorio tiene el pensamiento de que el Todas las áreas son un inversión pero el área financiera, contable y administrativa es un gasto.

Elaborado por : Fernando Maza

Revisado por : Dr. German Gómez

EMPRESA HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE RIESGOS DE CONTROL INTERNO

REF: RCI 1

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	PARC.	
OBJETIVOS					
1	¿Los objetivos de la entidad son claros y conducen al establecimiento de metas?	x			
2	¿Conocen los funcionarios los objetivos de la compañía?		x		Existe una alta rotación de personal por lo que las inducciones son únicamente sobre las actividades a desarrollar.
3	¿La administración evalúa el desempeño de cada área con relación a las metas establecidas?	x			
4	¿Es confiable la preparación de los estados financieros por parte del Departamento Contable?		x		Debido a la alta rotación de personal y especialmente del contador la información contable contiene errores pasados y un alto índice de reclasificaciones y ajustes.
5	¿La entidad cumple con leyes y regulaciones establecidas en el Ecuador?	x			
RIESGOS					
6	¿Se identifican los riesgos y se toman acciones inmediatas para mitigarlos?		X		Los riesgos son evaluados luego que se han generado perdidas económicas y las acciones que se toman son en el momento de las necesidades
7	¿Se valora la probabilidad de ocurrencia de riesgos por la realización de determinadas actividades?	X			
8	¿En caso de cumplirse un determinado riesgo existen medidas de precaución o planes de contingencia para actuar?		X		Las medidas que se implementan son únicamente al momento que se presentan las acciones pero los precedentes no son utilizadas para la creación de planes de contingencia.
9	¿Las acciones inmediatas para mitigar los riesgos son autorizadas por la Jefatura Administrativa ?	X			
MANEJO DEL CAMBIO					
10	¿Se ha determinado sistemas de información que capturen, procesen y reporten información sobre hechos que están en constante cambio?		X		Los sistemas de información que posee la compañía funcionan en forma independiente uno de otro por lo que en ocasiones existe desconocimiento de los cambios realizados
11	¿Antes de realizar cualquier cambio se le comunica a todos los funcionarios?	X			
12	¿Los riesgos posibles que pueden afectar a la entidad se le comunican a todos los funcionarios?	X			
13	¿Se consulta con expertos antes de tomar decisiones para cambios en el negocio?	X			
14	¿La compañía está en la capacidad de reaccionar frente a los riesgos del personal?		X		La compañía únicamente trata de buscar soluciones viables luego de transcurridos los hechos de forma significativa
Elaborado por : Fernando Maza					
Revisado por : Dr. German Gómez					

EMPRESA HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN DE CONTROL
INTERNO

REF: EIC 1

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	PARC.	
INFORMACIÓN					
1	¿Se coordinan los sistemas de información con información externa?	X			
2	¿Se utiliza reportes para brindar información a los niveles jerárquicos de la entidad?	X			
3	¿El flujo informativo circula en sentido horizontal, transversal, ascendente y descendente en cuanto al organigrama establecido?		X		Los canales de comunicación son en sentido ascendente y descendente
4	¿Existen políticas de confidencialidad y son conocidas por cada uno de los funcionarios?	X			
5	¿Existen sanciones por la exposición de esta información?	X			
COMUNICACIÓN					
6	¿Los datos que reciben todos los funcionarios son comunicados con claridad y efectividad?	X			
7	¿Todos los comunicados son notificados de manera escrita o vía email?		X		Los acuerdos entre jefes de área en ocasiones se los realiza en forma verbal por tal razón existen inconvenientes en el futuro.
8	¿Existen canales abiertos de comunicación hacia los altos niveles jerárquicos de la compañía?		X		En ocasiones no existe cumplimiento en cuanto a los canales de información y se evaden los jefes de área por lo que se genera falta de conocimiento de actividades significativas dentro de una área
9	¿Los comprobantes de egresos son revisados inmediatamente por contabilidad?	X			

Elaborado por : Fernando Maza

Revisado por : Dr. German Gómez

EMPRESA HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN DE CONTROL
INTERNO

REF: EIC 1

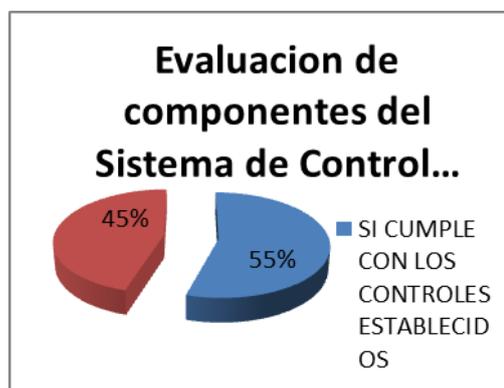
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	PARC.	
INFORMACIÓN					
1	¿Se coordinan los sistemas de información con información externa?	X			
2	¿Se utiliza reportes para brindar información a los niveles jerárquicos de la entidad?	X			
3	¿El flujo informativo circula en sentido horizontal, transversal, ascendente y descendente en cuanto al organigrama establecido?		X		Los canales de comunicación son en sentido ascendente y descendente
4	¿Existen políticas de confidencialidad y son conocidas por cada uno de los funcionarios?	X			
5	¿Existen sanciones por la exposición de esta información?	X			
COMUNICACIÓN					
6	¿Los datos que reciben todos los funcionarios son comunicados con claridad y efectividad?	X			
7	¿Todos los comunicados son notificados de manera escrita o vía email?		X		Los acuerdos entre jefes de área en ocasiones se los realiza en forma verbal por tal razón existen inconvenientes en el futuro.
8	¿Existen canales abiertos de comunicación hacia los altos niveles jerárquicos de la compañía?		X		En ocasiones no existe cumplimiento en cuanto a los canales de información y se evaden los jefes de área por lo que se genera falta de conocimiento de actividades significativas dentro de una área
9	¿Los comprobantes de egresos son revisados inmediatamente por contabilidad?	X			

Elaborado por : Fernando Maza

Revisado por : Dr. German Gómez

EMPRESA HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A					
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE SUPERVISION Y MONITOREO DE CONTROL INTERNO					
REF: ESM 1					
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	PARC.	
1	¿Se supervisa a todos los funcionarios en las actividades regulares que cada uno desempeña?	X			
2	¿Se realiza verificaciones de registros con las existencias físicas de activos fijos en cada una de las agencias?	X			
3	¿La supervisión de la existencia de los activos fijos en las agencias se realiza periódicamente?		X		Existe una falta de control de sobre el manejo y levantamiento de activos fijos debido a que las políticas existentes no son lo suficientemente claras
4	¿Las supervisiones a la diferentes agencias a nivel nacional se las realiza sin previo aviso?		X		Los funcionarios tienen conocimiento de las visitas de los supervisores por lo que preparan la información para su revisión sin que se encuentre riesgos significativos
REPORTE DE DEFICIENCIAS					
5	¿Se evalúa periódicamente para encontrar deficiencias en la compañía?		X		
6	¿Se comunica los hallazgos de deficiencias a los supervisores inmediatos o jefes de agencia y a los responsables de la función?	X			
7	¿Existe procedimientos actualizados para la corrección de las deficiencias encontradas?	X			
8	¿La jefatura administrativa es la única que aprueba las correcciones de deficiencias en la compañía?		X		Los controles o correcciones antes de ser aplicados son aprobados y analizados en su impacto por Hoteles Decameron Colombia
9	¿Se lleva un registro auxiliar de las deficiencias encontradas?		X		Únicamente se realiza recomendaciones a seguir por parte de auditoria las mismas que no son cumplidas en su totalidad.
Elaborado por : Fernando Maza					
Revisado por : Dr. German Gómez					
TOTALES		41	34		
		54.67%	45%		

RIESGO DE CONTROL		
ALTO	MEDIO	BAJO
68-100	34-67	1-33
BAJO	MEDIO	ALTO
NIVEL DE CONFIANZA		



HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A					
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO					
REF: EDA 1					
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	PARC.	
1	¿En la gestión administrativa existen políticas claras que permiten el seguimiento y la evaluación periódica de los propósitos, metas y objetivos institucionales?		X		
2	¿Se desarrollan, analizan y seleccionan alternativas en el proceso de toma de decisiones?	X			
3	¿La compañía cuenta con organigramas generales, detallados por funciones de cada departamento, además se cuenta con evidencia de publicación y difusión?		X		Los organigramas existentes son muy generales y no especifican las funciones de forma clara.
4	¿Se han actualizado los organigramas de los diferentes áreas de la compañía?		X		El organigrama actual esta desactualizado ante los cambios y crecimiento de la compañía.
5	La empresa tiene establecido un manual de procedimientos administrativos y contables?, está actualizado?, se cuenta con evidencia de publicación y difusión?		X		Los manuales de procedimientos están incompletos y desactualizados ante los cambios y crecimiento de la compañía.
6	¿Considera que los procedimientos administrativos existentes contribuyen en la toma de Decisiones?		X		Los procedimientos administrativos en ocasiones no son tomados en cuenta debido a las necesidades inmediatas y la falta de planificación.
7	¿Se cuenta con políticas que facultan a la Administración a desarrollar los procedimientos necesarios para el desarrollo de las actividades?		X		La creación de nuevos procedimientos son autorizados por Decameron Colombia por lo que en ocasiones genera inconvenientes debido a las diferentes realidades.
8	¿Son controlados de forma oportuna todos los inconvenientes y errores que se generan en el desarrollo de las operaciones, a través la implementación de procesos de mejoramiento ?		X		Los procesos de mejoramiento son planteados después que la compañía esta inmersa en litigios legales o se han generado perdidas económicas
9	¿La administración ha realizado el aseguramiento contra los riesgos que corren todos los bienes; edificios, maquinaria, equipo, inventarios, etc., que son propiedad de la compañía?	X			
10	¿Se elaboran informes financieros por parte de la administración para el directorio de la compañía?	X			
11	¿Existe autorización previa y por escrito de las salidas de efectivo?	X			

Elaborado por : Fernando Maza

Revisado por : Dr. German Gómez

HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A					
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO					
REF: EDA 2					
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	PARC.	
12	¿El personal que maneja efectivo está afianzado?		X		En caso de pérdidas de dinero se evalúa la responsabilidad para autorizar descuentos a los funcionarios.
13	¿Los anticipos a proveedores son debidamente autorizados y cancelados en su oportunidad?	X			
14	¿El pago de facturas de proveedores es aprobado por algún funcionario administrativo responsable?	X			
15	¿Se hacen todos los desembolsos mediante cheques o créditos directos en las cuentas bancarias de los acreedores (excepto caja chica)?		X		Existe prestamos de cuentas bancarias entre funcionarios especialmente del área de ventas lo que genera errores y confusiones.
16	¿Las nóminas son debidamente verificadas con respecto a horas, salarios, cálculos, etc. Para su aprobación?	X			
17	¿Cuenta la compañía con asesores legales contratados exclusivamente para la misma o con servicios que proveen firmas de asesoría en esta materia ?	X			
18	¿Se mantiene un archivo o un registro en donde consten todos los datos relativos a: Juicios de cualquier clase, contratos, convenios y compromisos, poderes otorgados y cuentas por cobrar entregadas a los abogados?	X			
19	¿Existen y se aplican políticas para cuentas incobrables o de difícil recuperación?	X			
				Elaborado por : Fernando Maza	
				Revisado por : Dr. German Gómez	
TOTALES		10	9		
		52.63%	47%		

RIESGO DE CONTROL		
ALTO	MEDIO	BAJO
68-100	34-67	1-33
BAJO	MEDIO	ALTO
NIVEL DE CONFIANZA		



HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

REF: EDC 1

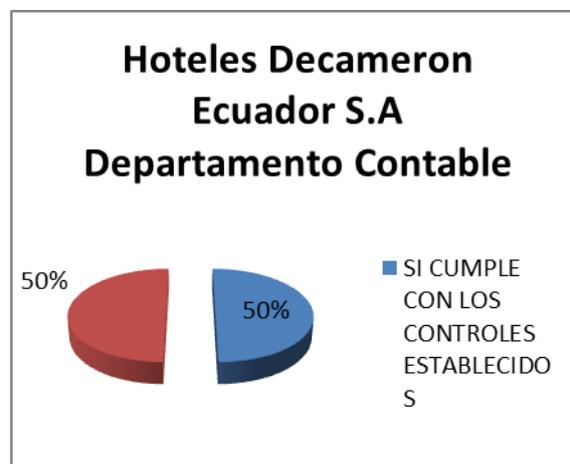
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACION
		SI	NO	PARC.	
1	¿Existe una estructura orgánica definida para el cumplimiento de las funciones?		X		No existe una estructura orgánica adecuada pues las funciones se designan de acuerdo a las necesidades y a como se va desarrollando el trabajo
2	¿Conocen los funcionarios la forma de desarrollar todas actividades que se realiza en el departamento?	X			
3	¿Se realiza rotación de actividades entre funcionarios con la finalidad de crear reemplazos temporales en caso que uno de los mismos ya no pertenezca a la compañía?		X		Existe una desorganización en la división de actividades y responsabilidades lo que no permite terminar los cierres contables generando un retraso y saturación de trabajo entre los funcionarios.
4	¿Se establecen objetivos mensuales para mejorar el desarrollo de las actividades y el cumplimiento de metas?	X			
5	¿Se informa a la dirección financiera los inconvenientes que se suscitan en el departamento y que pudieren afectar el cumplimiento de metas y objetivos?	X			
6	¿El software contable es el adecuado y posee la tecnología necesaria para reducir el trabajo entre los funcionarios?		X		El software actual es muy obsoleto y básico para el desarrollo de la información contable lo que produce errores y pérdidas de tiempo.
7	¿Utiliza el departamento la última tecnología de información en el desarrollo de sus actividades?		X		No se utiliza tecnología adecuada lo que genera mayor utilización de tiempo puesto que los procesos se vuelven mecánicos y extensivos.
8	¿Existen manuales de procedimientos adecuados para todas las actividades que se desarrollan?		X		El manual de procedimientos esta incompleto y desactualizado ante los cambios y crecimiento de la compañía.
9	¿El departamento participa en las reuniones de la alta administración para fijar políticas o procedimientos necesarios?		X		Las decisiones en ocasiones no son evaluadas en el impacto que puede generar tanto en el desarrollo de actividades como en mantener un control adecuado de la información.
10	¿Están bien definidos los canales de información y coordinación para relacionarse con las demás áreas que integran la compañía?	X			
11	¿Se emiten informes operativos y financieros para la alta dirección?	X			
12	¿El área dispone de Archivos físicos, magnéticos ordenados e indexados de manera oportuna?		X		Desde el año 2006 hasta el año 2009 existen archivos físicos y magnéticos de la información contable financiera incompletos y sin soportes necesarios debido a la alta rotación de personal en especial el contador.
13	¿Existe el proceso de conciliación de saldos registrados en el sistema con las diferentes bases de Hoteles Decameron a nivel mundial?	X			
					Elaborado por : Fernando Maza
					Revisado por : Dr. German Gómez

HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

REF: EDC 2

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACION
		SI	NO	PARC.	
14	¿El trabajo que desarrolla el departamento se halla inmerso en operaciones de alto riesgo para la compañía?	X			Se revisan valores significativos que de acuerdo a varios procedimientos son devueltos los socios .
15	¿Se maneja algún fondo rotativo de alimentación para los funcionarios que laboran hasta altas horas de la noche?	X			
16	¿Existe apoyo de otros departamentos para realizar en conjunto acciones orientadas a incrementar el control y minimizar el riesgo?		X		En ocasiones no existe el trabajo en equipo entre las diferentes áreas existentes debido a la cantidad de trabajo que poseen y a las diferencias que en ocasiones existen entre funcionarios.
17	¿Todos los funcionarios tienen claro el concepto de control interno y su aplicación en el desarrollo de sus actividades diarias?		X		No existe inducción a todos los funcionarios sobre el impacto y los riesgos que generan cada uno al desarrollar las diferentes actividades.
18	¿Se ha establecido sistemas de control interno para el desarrollo de las actividades por cada uno de los funcionarios?	X			Sistemas de control incompletos
19	¿El área es evaluada constantemente por el departamento de auditoría interna de la compañía?	X			Únicamente cuentas claves por el tiempo
20	¿El área ha sido examinada por alguna firma auditora externa contratada por la empresa?		X		No ha sido examinada únicamente asesorada por la firma auditora Price Water House Coopers.
					Elaborado por : Fernando Maza
					Revisado por : Dr. German Gómez
TOTALES		10	10		
		50%	50%		

RIESGO DE CONTROL		
ALTO	MEDIO	BAJO
68-100	34-67	1-33
BAJO	MEDIO	ALTO
NIVEL DE CONFIANZA		



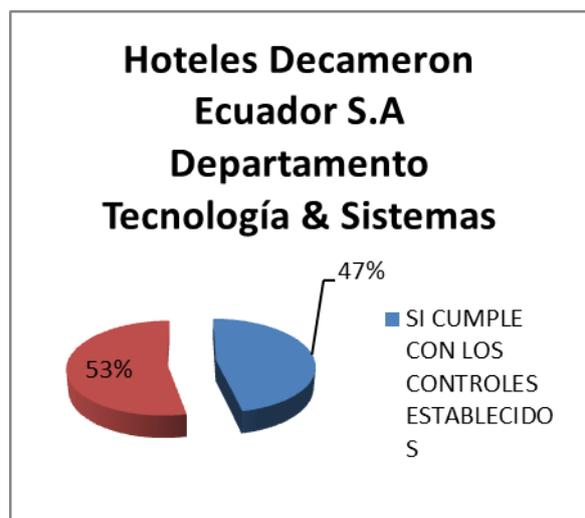
HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEPARTAMENTO DE TECNOLOGÍA & SISTEMAS

REF: ETS 1

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACION
		SI	NO	PARC.	
1	¿Existen procedimientos escritos o manuales de aplicación sobre el manejo y operación de los sistemas que utilizan los funcionarios?		X		El manual de procedimientos esta incompleto y desactualizado ante los cambios y crecimiento de la compañía.
2	¿Se ha realizado una auditoria para evaluar el departamento de sistemas y tecnologia?		X		Falta de planificación para evaluar esta Área la eficiencia y eficacia de sus actividades
3	¿Se realizan con oportunidad planes de contingencia a fin de evitar inconvenientes en desarrollo de las actividades y pérdidas de información?		X		No existe planes de contingencia o preventivos por lo que en ocasiones hay perdida de información, tiempo y trabajo de los funcionarios
4	¿Se elaboran y se entregan a la alta gerencia en forma mensual reportes de los activos tecnológicos tangibles o intangibles que existen en la compañía?	X			
5	¿Se llevan a cabo revisiones periódicas de los sistemas para determinar si existe el cumplimiento con los objetivos por el cual fueron adquiridos?		X		Falta de planificación para la evaluación de los sistemas existentes.
6	¿Existe un programa de trabajo para la captación de datos y respaldos de los mismos?	X			
7	¿Se tiene un control adecuado sobre los sistemas y programas que actualmente están en funcionamiento?	X			
8	¿Existe un registro de utilización de los equipos en forma diaria y sistemas en línea de tal manera que se pueda medir la eficiencia del uso del equipo?	X			
9	¿Se ha designado un responsable de la información de cada sistema a fin de atender las diferentes solicitudes?		X		No existe una atención inmediata a los requerimientos de soporte técnico realizados por los funcionarios.
10	¿Existen políticas para la obtención de archivos de respaldo en forma continua especialmente de los equipos con mayor riesgo de saturación?	X			
11	¿Existe un programa de mantenimiento preventivo para los sistemas de tecnología y los equipos que actualmente están en uso?		X		El mantenimiento a equipos y sistemas que posee la compañía se lo realiza únicamente cuando surgen las necesidades
					Elaborado por : Fernando Maza
					Revisado por : Dr. German Gómez

HOTEL DECAMERON ECUADOR S.A					
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEPARTAMENTO DE TECNOLOGÍA & SISTEMAS					
REF: ETS 2					
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACION
		SI	NO	PARC.	
12	¿Se registran las acciones de cada uno de los funcionarios para evitar que realicen actividades innecesarias y puedan dañar los sistemas de información?	X			
13	¿Esta protegida la información de forma adecuada para evitar su deterioro físico contándose con seguros contra incendio, daños, robo, etc....?	X			
14	¿Existe un procedimiento de investigación en la falla de un equipo, con el objetivo de determinar responsabilidad sobre el cuidado del mismo?		X		Los procedimientos existentes únicamente están enfocados al soporte técnico que debe brindar esta Área.
15	¿Se hace periódicamente levantamiento de información para detectar las necesidades de equipos para los funcionarios?		X		El requerimiento de equipos se realiza en base a las necesidades de los funcionarios por lo que son canalizadas a través de los jefes de Área y están sujetos a una aprobación
Elaborado por : Fernando Maza					
Revisado por : Dr. German Gómez					
TOTALES		7	8		
		47%	53%		

RIESGO DE CONTROL		
ALTO	MEDIO	BAJO
68-100	34-67	1-33
BAJO	MEDIO	ALTO
NIVEL DE CONFIANZA		



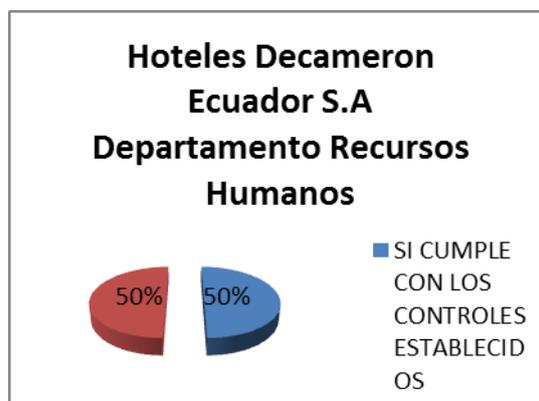
HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

REF: ERH 1

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	PARC	
1	¿Se establecen objetivos concretos para mejorar el desarrollo de las actividades en cuanto a recursos humanos?	X			
2	¿Se tienen actualizadas las descripciones y requisitos de cada uno de los puestos de trabajo existentes?		X		El jefe de RRHH esta conociendo a cada unos de los funcionarios y las actividades actuales que cada uno desempeña en forma personal.
3	¿Se han elaborado planes de contingencia para cubrir necesidades futuras de su departamento y de los otros también?		X		Los planes de contingencia elaborados son para cubrir necesidades inmediatas y en el corto plazo.
4	¿Existe una evaluación correcta de los puestos de trabajo para la determinación y aumentos de salarios?		X		Existe falta de recursos humanos en el área para cubrir el desarrollo de estas actividades.
5	¿Se ha establecido un sistema de retribución por méritos o de incentivos para los mejores funcionarios de la compañía?	X			
6	¿Se efectúan de forma regular un análisis de formación de cada uno de los funcionarios?		X		El enfoque es únicamente en el desarrollo de las actividades de cada uno de los funcionarios.
7	¿El pago y declaración de las obligaciones patronales se lo realiza de manera oportuna para evitar que los funcionarios tengan inconvenientes a la hora utilizar sus servicios?	X			
8	¿Existe algún sistema o norma para incentivar a los jefes de área ayudar a sus funcionarios a desarrollar sus capacidades?	X			Los incentivos económicos llamados Spiff por cumplimiento de metas con excepción del área financiera.
9	¿Existen políticas para ayudar a los empleados alcanzar metas profesionales que permitan mejorar los estándares de calidad de la compañía?		X		Las políticas existentes están diseñadas únicamente con el fin de que la compañía tenga un crecimiento en ventas pero no en calidad.
10	¿Se han determinado mecanismos para mantener la seguridad, higiene e imagen de cada unos de los funcionarios?	X			
11	¿Las relaciones del departamento con cada uno de los funcionarios son buenas y se les ayuda a los mismos de manera eficiente?	X			
					Elaborado por : Fernando Maza
					Revisado por : Dr. German Gómez

HOTEL DECAMERON ECUADOR S.A					
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS					
REF: ERH 2					
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	PARC	
12	¿Existe dificultad para disciplinar a los empleados de los malos hábitos y el cumplimiento de las normativas existentes?	X			Puntualidad, sin uniformes, no registro salidas en el huellero digital.
13	¿El departamento realiza actividades extra laborales con el fin de fomentar el compañerismo y la unión entre los funcionarios?		X		Existe división entre funcionarios de las diferentes areas
14	¿Poseen un sistema adecuado para la liquidación de nómina de la compañía?		X		En los últimos 2 meses se ha adquirido un software nuevo para liquidación de nomina el mismo que se encuentra bajo periodo de evaluación.
Elaborado por : Fernando Maza					
Revisado por : Dr. German Gómez					
TOTALES 7 7					
50% 50%					

RIESGO DE CONTROL		
ALTO	MEDIO	BAJO
68-100	34-67	1-33
BAJO	MEDIO	ALTO
NIVEL DE CONFIANZA		



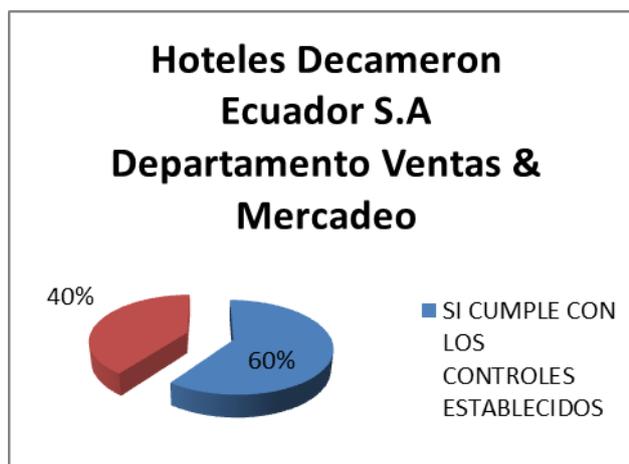
HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEPARTAMENTO DE VENTAS & MERCADEO

REF: EVM 1

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACION
		SI	NO	PARC.	
1	¿La actual estructura orgánica dentro del departamento permite el cumplimiento eficiente de las funciones establecidas?	X			
2	¿Existe delegación de funciones de acuerdo a la estructura establecida?	X			
3	¿En el área cuando existe delegación o encargo de funciones se lo realiza por escrito con firma de responsabilidad?		X		El encargo tanto de funciones como de responsabilidades se lo hace de forma verbal entre los funcionarios y en ocasiones sin notificar en forma escrita a la jefatura administrativa.
4	¿Conoce el personal del área sus funciones y responsabilidades?	X			
5	¿Los Liner y closer perciben su retribución, Spiff (Bonos) en función de objetivos de venta y rentabilidad?	X			
6	¿Existe una política establecida en cuanto a la autorización de precios y descuentos para clientes VIP y funcionarios?		X		Existe en ocasiones abuso de confianza por parte de los Liner al momento de negociar precios tanto con clientes como con socios a fin de lograr conseguir una venta.
7	¿Se identifican los hechos o actividades que pueden afectar el logro de los objetivos?		X		Dentro del área no se identifica los hechos que pueden afectar a la compañía sino solamente se enfocan a vender de cualquier forma.
8	¿Los funcionarios de esta área utilizan la tecnología de información en el desarrollo de su trabajo y el logro de objetivos?	X			
9	¿Disponen de objetivos estratégicos definidos en forma mensual?	X			
10	¿Existe un manual de procedimientos bien definido para el proceso de promoción y ventas?		X		El manual de procedimientos esta incompleto y desactualizado ante los cambios y crecimiento de la compañía.
11	¿La información que suministra el área a su cliente interno y externo es adecuada y oportuna?		X		La información que se suministra a un cliente y especialmente a los socios no es clara y completa por lo que se generan inconvenientes en pagos, tarjetas de crédito y anulación de contratos.
					Elaborado por : Fernando Maza
					Revisado por : Dr. German Gómez

HOTEL DECAMERON ECUADOR S.A					
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEPARTAMENTO DE VENTAS & MERCADEO					
REF: EVM 2					
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACION
		SI	NO	PARC.	
12	¿Las comisiones generadas por los funcionarios del departamentos son canceladas en las fechas establecidas?	X			
13	¿Están definidos los canales de información y coordinación para relacionarse con las demás áreas que integran la empresa?	X			En ocasiones existe incumplimiento en cuanto a los canales de información a seguir.
14	¿El trabajo que desarrolla el departamento se halla inmerso en operaciones de alto riesgo?	X			
15	¿El desarrollo de las actividades realizadas por el departamento han sido examinadas por los departamentos de control que tiene la empresa?			X	Existe una evaluación relevante de las actividades que realiza esta área pero no sobre los inconvenientes y riesgos que generan a la compañía debido a que son la fuente de ingresos según algunos directivos.
Elaborado por : Fernando Maza					
Revisado por : Dr. German Gómez					
TOTALES		9	6		
		60%	40%		

RIESGO DE CONTROL		
ALTO	MEDIO	BAJO
68-100	34-67	1-33
BAJO	MEDIO	ALTO
NIVEL DE CONFIANZA		



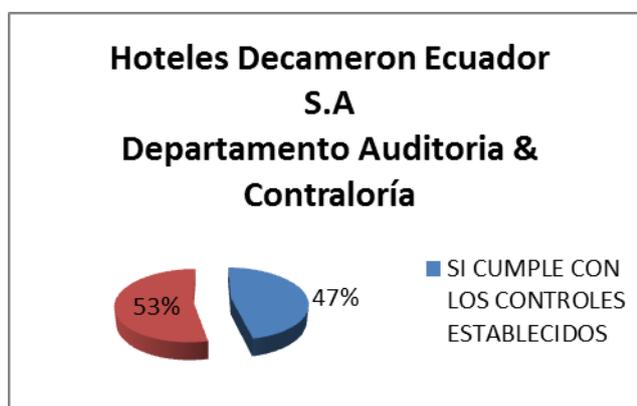
HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA & CONTRALORÍA

REF: EAI 1

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	PARC.	
1	¿Se encuentra establecido de manera formal el departamento de auditoria interna independiente en Hoteles Decameron Ecuador?		X		El departamento de auditoria interna existente tiene su base de operaciones en Colombia los mismos que evalúan las actividades de Decameron Ecuador.
2	¿Cree usted que se reducirían los errores y riesgos de los diferentes procedimientos que se realizan al existir un seguimiento oportuno por parte de auditoria interna?	X			
3	¿Los auditores internos revisan los sistemas establecidos para asegurarse que se cumple con las políticas de forma correcta y oportuna?	X			
4	¿Existe una evaluación oportuna de la economía y eficiencia con que los funcionarios emplean los recursos?		X		Falta de control permanente sobre el uso de los recursos por parte de los funcionarios.
5	¿Se realiza una planificación adecuada de los programas de auditoria tomando en cuenta los procesos de las áreas a auditar y los resultados de auditorias previas?		X		Los programas de auditoria que se realizan no son a la medida sino basados en las actividades que se desarrollan en Decameron Colombia.
6	¿Se ha recomendado la implantación de alguna ISO de calidad para el mejoramiento de los servicios y desarrollo de las actividades de la compañía?		X		Durante el último periodo de evaluación únicamente ha existido control sobre el desarrollo de actividades de los funcionarios y no sobre la calidad de servicios que brinda la empresa.
7	¿La contraloría de la cadena Decameron evalúa constantemente el trabajo de auditoria interna así como sus recomendaciones y el impacto económico para la compañía?	X			
8	¿Los funcionarios de la auditoria interna tienen un conocimiento adecuado de los procesos, las operaciones, los riesgos relevantes y los controles necesarios para Decameron Ecuador?		X		El conocimiento es en forma general de las actividades de la compañía pero existe limitaciones en cuanto a las regulaciones de leyes y normas existentes en el Ecuador.
9	¿La evaluación del desempeño de los funcionarios de la auditoria interna es un mecanismo de retroalimentación y mejora continua en los controles existentes?	X			
10	¿El Equipo de auditoria interna obtiene de los funcionarios pertinentes, los informes, datos, documentos, colaboración, asesoramiento y facilidades para el desarrollo de sus actividades?	X			
					Elaborado por : Fernando Maza
					Revisado por : Dr. German Gómez

HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A					
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA & CONTRALORÍA					
REF: EAI 2					
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	PARC.	
11	¿Las políticas y procedimientos para el desarrollo de las actividades de auditoría interna son suficientes, claros, actualizados, efectivos y de conocimiento general?	X			
12	¿La comunicación entre contraloría, auditoría interna y las diferentes unidades de la compañía es oportuna para evitar errores ?		X		Existe comunicación de resultados y seguimiento de recomendaciones pero no se planifica con las diferentes áreas actividades de prevención.
13	¿Los funcionarios de auditoría interna están satisfechos con las oportunidades de desarrollarse profesionalmente en el departamento.	X			
14	¿La existencia de contraloría ha permitido un mejoramiento en las actividades de control y determinación de responsabilidades en los errores que le han significado pérdidas económicas a la compañía?		X		Los controles internos implementados son débiles por lo que al existir pérdidas económicas las asume cada uno de los funcionarios responsables.
15	¿De acuerdo al criterio de contraloría & auditoría Interna la compañía cuenta con un sistema de control interno eficaz y a la medida?		X		Existen deficiencias significativas en los controles existentes puesto que no son a la medida ni poseen el sustento legal de acuerdo a las leyes vigentes en Ecuador.
Elaborado por : Fernando Maza					
Revisado por : Dr. German Gómez					
TOTALES 7 8					
47% 53%					

RIESGO DE CONTROL		
ALTO	MEDIO	BAJO
68-100	34-67	1-33
BAJO	MEDIO	ALTO
NIVEL DE CONFIANZA		



3.2.2 Matriz de evaluación del sistema de control interno.

HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A MATRIZ DE HALLAZGOS EVALUACIÓN SISTEMA DE CONTROL INTERNO						
						MCI 1
REF.	CONDICION	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSION	RECOMENDACIÓN
ACI 1;5	Existe únicamente capacitaciones laborales a cada uno de los funcionarios en las diferentes áreas, pero no se incluyen temas de motivación y excelencia profesional.	Evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos por la compañía así como la eficiencia y eficacia del desarrollo de las actividades para lo cual se utilizara las capacitaciones que se estime necesario tanto laborales como personales.	No existe autorización de cursos de actualización o capacitaciones para los funcionarios en forma constante	La falta de motivación y la insatisfacción laboral producen en ocasiones un grupo desmotivado que rinde menos o incluso no rinde especialmente en el área de posventa y call center	La falta de motivación del personal no es culpa de los funcionarios, sino de los jefes departamentales en conjunto con la jefatura administrativa puesto que se mantiene prácticas organizacionales ambiguas.	Se deberán implementar planes de capacitación orientados a satisfacer las necesidades que existen actualmente a fin de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en cada uno de los funcionarios como parte de un proceso de cambio, crecimiento y adaptación a las circunstancias internas y externas que se presentan.
ACI 2;15	No existe comunicación clara entre funcionarios del área contable de las diferentes agencias por lo que al consolidar la información se genera inconvenientes y pérdidas de tiempo.	La comunicación debe fluir en todos los sentidos es decir de la gerencia a los trabajadores facilitando el intercambio entre los diversos departamentos, grupos y funcionarios.	Los acuerdos entre jefes de área en ocasiones se los realiza en forma verbal por tal razón existen inconvenientes en el futuro	Incumplimiento de cronogramas establecidos para la entrega de información debido a que se generan inconvenientes al momento de consolidar información así como la pérdida de tiempo en actividades innecesarias de acuerdo al criterio de cada área contable.	Falta de comunicación para establecer parámetros de presentación de la información y acuerdos que permitan mejorar la calidad de la misma en su análisis y depuración	Se establecerá actividades fijas y responsabilidades sobre la información a presentar mensualmente, además de fijar los canales de comunicación adecuados y reuniones periódicas con el área contable de las agencias a fin de coordinar las actividades a realizar en cuanto formatos de la información y tiempos de entrega.
ACI 2;16	Debido a la falta de planificación y a la sobrecarga de trabajo en diferentes áreas no se cumple con los cronogramas de trabajo establecidos.	La planificación y elaboración de cronogramas de trabajo para la estipulación de tiempos será en conjunto con el manual de funciones	La distribución de funciones y responsabilidades no son las adecuadas en cuanto al volumen de información que genera la compañía mensualmente.	La información es entrega en forma tardía por lo que es de poca utilidad para la toma de decisiones por parte de la Dirección financiera y administrativa.	Falta de planificación para establecer normas y procedimientos que permitan cumplir de manera eficiente un cronograma de trabajo establecido por la compañía.	Al iniciar un mes se deberá elaborar un cronograma de trabajo por cada departamento con el fin de organizar las actividades de acuerdo a parámetros necesarios como el clasificar las tareas y establecer prioridades fijando las horas para cada una de estas con cierto margen de error.
						Elaborado por : Fernando Maza
						Revisado por : Dr. German Gómez

HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A
MATRIZ DE HALLAZGOS
EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

MCI 3

REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
RCI 1;4	Existe alta rotación de personal contable especialmente del contador quienes encuentran que la información contable contiene errores pasados y un alto índice de reclasificaciones y ajustes.	La compañía brindara las condiciones y el ambiente de trabajo necesario para cada uno de los funcionarios con el objetivo que exista una estabilidad laboral dentro de la compañía y el compromiso de cada uno de ellos.	Existe una alta rotación de personal por lo que las inducciones son únicamente sobre las actividades a desarrollar.	La compañía en ocasiones en puestos claves contrata personal no por experiencia sino por ahorro en sueldos y beneficios.	La rotación del personal está influenciada por sobrecarga de trabajo, la desmotivación y la insatisfacción laboral han permitido que los funcionarios busquen trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas así como condiciones laborales adecuadas a su ritmo de vida.	El departamento de recursos humanos deberá establecer los subsistemas de RR.HH que garanticen estabilidad laboral y permitan la organización de las operaciones y procesos administrativos de la compañía.
RCI 1;8	Las medidas que se implementan son únicamente al momento que se presentan las acciones pero los precedentes no son utilizadas para la creación de planes de contingencia.	Los funcionarios encargados de la administración y el control en cada una de las unidades de negocio serán los encargados de redactar y proponer planes de contingencia ante posibles cambios favorables o desfavorables para la compañía a fin de que la misma pueda actuar o reaccionar de manera oportuna.	Falta de planificación y evaluación de los resultados o riesgos que genera el equipo de trabajo así como su entorno en la gestión administrativa.	Control, supervisión y prevención de riesgos empresariales insuficientes desactualizando sus reglamentos, manuales y organigramas establecidos en el actual modelo de gestión y operación.	Los riesgos son evaluados luego que se han generado pérdidas económicas y las acciones que se toman son en el momento de las necesidades puesto que solo se esta trabajando sobre el día a día.	Se requiere elaborar un plan de gestión administrativa que permita planificar, diseñar, actualizar y evaluar los manuales, planes programas, políticas y reglamentos para retroalimentar la toma de decisiones.
EAC 1;6	Falta de funcionarios encargados exclusivamente del manejo de activos fijos y encargados del archivo por lo que en ocasiones se desconoce el funcionario que utiliza determinada información.	Tanto la administración como el área financiera serán encargados de establecer políticas, procedimientos y custodios con el fin de velar por la optima administración y control de los activos que posee la compañía para el desarrollo de sus operaciones.	En el registro de los hechos significativos en ocasiones no existen los soportes necesarios por desorganización o pérdida de los mismos lo que genera conflictos para la solución de los problemas.	Perdida de tiempo de los funcionarios en la búsqueda de información y soportes además de conflictos para justificar los movimientos solicitados por los organismos de control como el S.R.I.	Desorganización en el almacenamiento de información y falta de control necesario sobre los activos fijos que posee la compañía .	Se debera coordinar entre la dirección administrativa y financiera la realización en forma periódica de levantamientos de inventario de activos fijos para establecer procedimientos de control, determinar el valor real de los activos y soportar con los documentos necesarios.
EAC 1;8	Los paquetes de software que posee la compañía se han vuelto obsoletos y no son una herramienta de ayuda para el proceso de la información.	Deberá existir una evaluación constante sobre las técnicas actuales y la tecnología disponible para desarrollar sistemas que brinden eficiencia y eficacia en el desarrollo de las actividades de cada uno de los departamentos.	El software contable que existe actualmente en la compañía ha sido el factor principal para que los procesos sean extensivos y mecánicos por lo que existe un retraso en su análisis.	Utilización de mucho tiempo para realizar el registro contable de las operaciones de la compañía, generando retraso en los cierres de balance y por ende entrega de información tardía.	Los sistemas de información que posee la compañía funcionan en forma independiente uno de otro por lo que en ocasiones existe desconocimiento de los cambios realizados.	Es necesario que la compañía por el volumen de información adquiera un sistema contable que contengan la tecnología y herramientas necesarias que permitan el mejoramiento de las actividades y la eliminación de procesos mecánicos evitando pérdidas de tiempo.
Elaborado por: Fernando Maza Revisado por: Dr. Germán Gómez						

HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A
MATRIZ DE HALLAZGOS
EVALUACIÓN DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

MCA 1

REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
EDA 1;3	Los organigramas existentes son muy generales y no especifican las funciones de forma clara.	Dentro de las políticas de Hoteles Decameron se debe establecer claramente cual es el proceso para delegación de autoridad y asignación de responsabilidades	No existe un criterio lógico y acorde a lo que estipula Hoteles Decameron para la asignación de funciones y delegación de autoridad en especial de jefes departamentales.	No existe persona responsable al momento de cumplir cualquier función o actividad.	No se han establecido políticas que permitan reconocer claramente al personal responsable de ejecutar ciertas actividades, además no existe un adecuado proceso al momento de delegar funciones.	Se deberá elaborar nuevo manual de funciones de acuerdo con la nueva estructura organizacional y la descripción real de los puestos de trabajo que sirva como guía para el personal.
EDA 1;6	Los procedimientos administrativos en ocasiones no son tomados en cuenta debido a las necesidades inmediatas y la falta de planificación.	No violentar o evadir las normas o políticas establecidas por la compañía	Los manuales de procedimientos están incompletos y desactualizados ante los cambios y crecimiento de la compañía.	Mayor probabilidad de riesgos significativos que le pueden causar inconvenientes en un futuro a la compañía	Falta de herramientas para la planificación entre la jefatura y los diferentes departamentos	Se deberá elaborar nuevo manual de procedimientos con información ordenada y sistemática, estableciendo de forma clara los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa con el fin de lograr una eficiente administración.
EDA 1;8	Los procesos de mejoramiento son planteados después que la compañía esta inmersa en litigios legales o se han generado pérdidas económicas.	Los procesos de mejoramiento deberán ser planteados con la visión a corto y largo plazo para que al suceder cambios significativos no se vuelvan obsoletos.	La creación de nuevos procedimientos son autorizados por Decameron Colombia por lo que en ocasiones genera inconvenientes debido a las diferentes realidades.	Desorganización administrativa y procedimientos que se vuelven obsoletos en el corto plazo y ante cambios por el crecimiento de la compañía	No se evalúa el impacto en la implementación de nuevos procesos o procedimientos	Hoteles Decameron Ecuador deberá solicitar al directorio autonomía propia para la toma de decisiones con el fin de implementar los controles necesarios acorde a la realidad, sin olvidar los lineamientos de la compañía.
EDA 1;12	En caso de pérdidas de dinero se evalúa la responsabilidad para autorizar descuentos a los funcionarios.	Los valores entregados por parte de la compañía a los funcionarios deberán ser custodiados y manejados correctamente para el beneficio de la misma.	Falta de control y descuido a la hora de entregar valores solicitados por otros funcionarios	Pérdidas económicas para la compañía y creación de mal ambiente entre funcionarios debido a que las normas no son claras	Falta de controles claves para el flujo de efectivo, aseguramiento de valores y establecimiento de normas claras para los responsables del manejo de Dinero	Diseñar un manual de uso y control sobre el manejo de efectivo, para los funcionarios con el objetivo que el efectivo sea utilizado para los propósitos generales de la empresa, buscando que el mismo no sea mal invertido o robado.
						Elaborado por: Fernando Maza Revisado por: Dr. Germán Gómez

HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A
MATRIZ DE HALLAZGOS
EVALUACIÓN DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

MCC 1

REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
EDC 1;1	No existe una estructura orgánica adecuada pues las funciones se designan de acuerdo a las necesidades y a como se va desarrollando el trabajo.	De acuerdo a la estructura orgánica se realizará la distribución equitativa de las actividades y las responsabilidades que contienen alto riesgo.	El manual de procedimientos esta incompleto y desactualizado ante los cambios y crecimiento de la compañía.	Las decisiones en ocasiones no son evaluadas en el impacto que puede generar tanto en el desarrollo de actividades como en mantener un control adecuado de la información.	Falta de organización en la división de trabajo y omisiones en actividades de control por desconocimiento o falta de notificaciones.	Se debe elaborar la planificación y evaluación del departamento para la reestructuración de manuales de procedimiento así como la estructura orgánica del mismo.
EDC 1;3	Existe una desorganización en la división de actividades y responsabilidades lo que no permite terminar los cierres contables generando un retraso y saturación de trabajo entre los funcionarios.	Los primeros días de cada mes se realizará la planificación para un desarrollo oportuno de las actividades y el cierre contable.	Falta de tiempo debido al retraso de 20 días entre cada cierre mensual y las actividades que se realizan en forma diaria.	Sobrecarga de trabajo entre los funcionarios y evasión de controles claves para la evaluación de la información.	Retraso en la entrega de información hacia los directivos y existe la presunción de riesgos significativos	Estructurar un plan de trabajo, planes de contingencia y requerimiento de mayor personal en caso de creerlo necesario con el fin de regular la información.
EDC 1;6	El software actual es obsoleto y básico para el desarrollo de la información contable lo que produce errores y pérdidas de tiempo.	El sistema contable deberá tener mejoras continuas si fuere necesario con el fin de facilitar la utilización y los procesos de los usuarios.	No se utiliza tecnología adecuada lo que genera mayor utilización de tiempo puesto que los procesos se vuelven mecánicos y extensivos.	Perdida de tiempo y procesos de contabilización mas conflictivos y extensos.	El sistema contable no es una herramienta de gran ayuda que permita optimizar tiempos y la calidad de la información.	Diseñar herramientas informáticas de acuerdo a la necesidades contables y tributarias las mismas que deberán ser compatibles con el sistema actual puesto que el cambiar existente en la actualidad es complicado por el giro del negocio y sus características.

Elaborado por: Fernando Maza

Revisado por: Dr. Germán Gómez

HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A
MATRIZ DE HALLAZGOS
EVALUACIÓN DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

MCC 2

REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
EDC 1;12	Desde el año 2006 hasta el año 2009 existen archivos físicos y magnéticos de la información contable financiera incompletos y sin soportes necesarios debido a la alta rotación de personal en especial el contador.	Los archivos físicos y magnéticos deberán ser organizados en forma correcta con los soportes respectivos para facilitar el uso a los funcionarios del departamento.	Alta rotación del contador general y conceptos diferentes de un archivo financiero entre los funcionarios además de la desorganización.	Reconstrucción de asientos contables y búsqueda de soportes para justificar la información solicitada por los organismos de control como el SRI.	Falta de organización y supervisión por parte del contador en el archivo debido a los diferentes criterios a la hora de adjuntar soportes que respalden la información.	Desarrollar un manual de instrucciones para la organización, uso y manejo de la documentación contable designando responsables e implementado tecnologías en la información que permitan la sistematización del archivo.
EDC 1;17	No existe inducción a todos los funcionarios sobre el impacto y los riesgos que generan cada uno al desarrollar las diferentes actividades.	Analizar las necesidades de los funcionarios para la implementación de cursos de capacitación.	La compañía muestra poco interés hacia los cursos de capacitación y los que son dictados por ellos mismo no están acorde a las necesidades de los funcionarios.	Desmotivación de los funcionarios y errores en el desarrollo de las actividades diarias por falta de conocimiento.	Probabilidad de errores significativos en el desarrollo de la información financiera lo que presume riesgos significativos para la compañía.	Elaborar planes de capacitación para los funcionarios de acuerdo a las necesidades y a las actividades que desarrollan en cada una de las unidades o departamentos de la compañía.
EDC 1;18	Sistemas de control incompletos pues no existe la rotación de personal en áreas claves.	Los jefes de área o departamento son responsables de evaluar y preparar a cada uno de sus funcionarios para que los mismos sean polifuncionales y puedan desarrollar las actividades sin riesgos.	No se revisan con frecuencia la asignación de responsabilidades y las evaluaciones de desempeño . Exceso de confianza al personal encargado de las áreas claves.	Existencia de riesgo de que se cometa fraude e irregularidades que puedan afectar económicamente a la empresa., es decir que puede existir desviación de fondos.	La inexistencia de rotación del personal puede conllevar a que en la empresa se cometan fraudes e irregularidades por incumplimiento de las políticas internas enfocadas al control de las actividades.	Diseñar un plan de vida y carrera en la compañía con el objetivo de obtener una orientación futura para los funcionarios en la mejora de sus habilidades, conocimientos, destrezas, actitudes, valores y situación de vida, con el fin que los mismos se sientan satisfechos y motivados con las actividades que realizan.

Elaborado por: Fernando Maza

Revisado por: Dr. Germán Gómez

HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A
MATRIZ DE HALLAZGOS
EVALUACIÓN DEPARTAMENTO DE TECNOLOGÍA & SISTEMAS

MTS 1

REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
ETS 1;1	El manual de procedimientos esta incompleto y desactualizado ante los cambios y crecimiento de la compañía.	Los nuevos procedimientos o procesos implantados serán evaluados en su impacto antes de ser incluidos en los manuales que posee el departamento.	Los procedimientos existentes únicamente están enfocados al soporte técnico que debe brindar esta área, sin tomar en cuenta el crecimiento de la compañía y el avance de la tecnología.	Falta de organización para el desarrollo de las actividades y la exclusión de nueva tecnología para el mejoramiento de las actividades de cada una de las áreas relacionadas.	Errores por falta de procesos claros, incumplimiento en los canales de comunicación y falta de actualización para la implantación de nueva tecnología.	Diseñar un manual adecuado de funciones y procesos para el departamento de acuerdo a las políticas de la compañía con el objetivo de brindar calidad y eficiencia en los requerimientos de las diferentes áreas o departamentos.
ETS 1;2	Falta de planificación para evaluar esta área la eficiencia y eficacia de sus actividades.	Inobservancia de las normas de información y comunicación.	No existe políticas y controles que permitan un buen flujo y control de la información.	No se garantiza la confiabilidad, seguridad y una clara administración de los niveles de acceso a la información y datos sensibles.	Existe falencias en el control de los sistemas de información, por lo que en ocasiones la información no es confiable.	Elaborar programas de planificación con el fin de buscar mejoras en los sistemas de información mediante la ayuda de un experto en el desarrollo de los mismos y herramientas tecnológicas necesarias.
ETS 1;5	Falta de planificación para la evaluación de los sistemas existentes	La evaluación de los sistemas de la compañía será realizada en forma anual al iniciar un periodo o de manera semestral	No existen planes de contingencia o preventivos que garanticen el correcto funcionamiento de los sistemas de información	Existe pérdida de información, tiempo y trabajo de los funcionarios, además de la saturación de los sistemas de información	El flujo de información, el acceso a los sistemas de información no poseen los controles y evaluaciones necesarias que permitan mejorar el departamento.	Estructurar un proyecto informático para realizar los ajustes necesarios a los sistemas de información o el cambio de los mismos en caso de ser necesarios con la finalidad de mejorar la calidad de la información que requiere la compañía y contribuir al control de las actividades que se desarrollan.
ETS 1;11	El mantenimiento a equipos y sistemas que posee la compañía se lo realiza únicamente cuando surgen las necesidades.	La planificación para el mantenimiento tanto de equipos como de los sistemas utilizados por la compañía serán evaluados constantemente y su mantenimiento se realizara con el fin de evitar problemas en el desarrollo de las actividades de los funcionarios.	No existe una atención inmediata a los requerimientos de soporte técnico realizados por los funcionarios	La falta de atención y mantenimientos preventivos produce cambios significativos en la en la calidad de producción que al final se resume en tiempos perdidos en los procesos operacionales, y por tanto pérdidas económicas.	El reparar cuando se produzca la avería ha significado el incurrir en unos costos excesivamente elevados (pérdidas de producción y dinero, deficiencias en la calidad, tiempos muertos.	Desarrollar un plan de mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo tanto para los sistemas información como para los activos informáticos físicos que posee la compañía mediante la revisión de inventarios y la determinación de su vida útil con la finalidad que estos sean operativos el mayor tiempo posible.
ETS 1;15	El requerimiento de equipos se realiza en base a las necesidades de los funcionarios y no son canalizadas a través de los jefes de área para evitar estar sujetos a una aprobación.	Para la aprobación de compra de equipos, suministros y sistemas que requieran los funcionarios se deberá evaluar factores como la necesidad el costo y la duración	Falta de comunicación entre los funcionarios, los jefes de área y el departamento de tecnología & sistemas para el asesoramiento necesario, además de la demora para aprobar las ordenes de compra de equipos.	Alto índice de equipos obsoletos, pérdida de dinero y desconocimiento de las existencias por parte del departamento de Sistemas.	No existe una planificación estratégica que permita determinar la necesidad de los requerimientos solicitados por los funcionarios y que determinen el Inventario de sistemas	Diseñar requerimientos para la incorporación de nuevos sistemas o equipos que lleven a la consecución de objetivos, los mismos que deberán ser evaluados tanto por el departamento de tecnología como por la jefatura administrativa.
						Elaborado por: Fernando Maza Revisado por: Dr. Germán Gómez

HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A
MATRIZ DE HALLAZGOS
EVALUACIÓN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

MRH 1

REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
ERH 1;2	El jefe de RR.HH esta conociendo a cada unos de los funcionarios y las actividades actuales que cada uno desempeña en forma personal.	El área de RR.HH se encargara de evaluar las actividades, los recursos y el desempeño de cada uno de los funcionarios.	La falta de personal en el área para cubrir el desarrollo de las actividades por tal razón no existe una planificación para la evaluación y levantamiento de procesos de forma adecuada.	No existe acciones concluidas ante los cambios y necesidades que requiere la compañía solo se solventan las necesidades inmediatas.	La implantación de esta área se encuentra limitada por falta de recursos y una adecuada planificación para evaluar los factores humanos que afectan a la compañía.	Se deberá implementar subsistemas de recursos humanos a fin de contar con los funcionarios necesarios para el desarrollo de las actividades en forma eficiente y la distribución de las mismas de manera equilibrada.
ERH 1;3	Los planes de contingencia elaborados son para cubrir necesidades inmediatas y en el corto plazo.	Se elaboraran planes de contingencia para el desarrollo de las actividades en cada una de las áreas a fin de evitar riesgos, errores y pérdidas ante cambios de toda índole que surgen en el desarrollo normal de las actividades.	La falta de comunicación entre los jefes departamentales y el área de RR.HH con el fin de establecer acciones preventivas ante posibles cambios y riesgos para la compañía	Desorganización y desconocimiento de las acciones aplicar en caso de litigios legales, alto índice de rotación del personal, suspensión de actividades por parte de los funcionarios, evaluaciones por parte de organismos de control.	La compañía no posee acciones y procedimientos que se puedan implementar ante las eventualidades que se generan en el desarrollo de las actividades y con el crecimiento de la compañía a nivel nacional.	Se deberá elaborar planes de contingencia en conjunto con los jefes departamentales a fin evaluar el impacto que puede tener en cada área, además de establecer de manera formal procedimientos a seguir en caso de presentarse eventualidades y resolverlos de manera conveniente para la compañía.
ERH 1;6	El enfoque es únicamente en el desarrollo de las actividades de cada uno de los funcionarios	Según el reglamento de la empresa se deben realizar evaluaciones de desempeño a los empleados cada mes.	Los supervisores de cada área no cumplen en su totalidad con la función de realizar evaluaciones y las que se realizan son a destiempo y en forma apresurada.	No existe una adecuada supervisión y evaluación del desempeño de las actividades y los incumplimientos que existen por parte de los empleados.	La falta de aplicación de métodos de medición y desempeño provocan que la empresa no cumpla con las metas y objetivos establecidos.	Aplicar periódicamente evaluaciones de medición del desempeño y aplicar sanciones a aquellas personas que incumplan con sus funciones y responsabilidades.
ERH 1;8	Los incentivos económicos llamados Spiff por cumplimiento de metas con excepción del área financiera y no se reparten de manera justa los excedentes de recursos que genera la compañía	Se deben repartir de manera justa ingresos extras reflejados en los estados financieros como utilidad para los empleados que hayan sido parte de la operaciones de la empresa durante un año fiscal.	Los ingresos extras generados por DECAMERON ECUADOR son enviados a la cuenta contable aprovechamientos Colombia a fin de que los mismos sean reflejados por los estados financieros en la matriz principal.	Los empleados no han recibido durante tres años consecutivos utilidades puesto que la empresa mantiene una deuda para inversión en la creación de un resort en las costas del Ecuador y los ingresos extras son manejados en forma independiente.	Debido a la falta de control y a políticas de la empresa los recursos no están siendo destinados de manera correcta reflejando un beneficio para cada uno de los empleados.	Se deberá realizar las gestiones necesarias ante el directorio de la compañía para que HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A tenga autonomía propia en cuanto a toma de decisiones y a manejo de recursos generados en Ecuador.
ERH 1;9	Las políticas existentes están diseñadas únicamente con el fin de que la compañía tenga un crecimiento en ventas pero no en calidad de talento humano.	El departamento de recursos humanos conjuntamente con cada una de las áreas o departamentos debe planificar para que el personal sea eficiente en sus funciones.	Falta de políticas y planificación entre el departamento de recursos humanos y las demás áreas o departamentos existentes en la compañía.	El personal dentro del cumplimiento de sus funciones no sea eficiente, eficaz y económico.	La falta de políticas y una buena planificación, impiden el buen desempeño del personal dentro de la compañía.	Elaborar nuevos manuales de procesos y funciones conjuntamente con cada una de las áreas debe realizar políticas y planificar para aprovechar de mejor manera el talento humano.
ERH 1;12	Impuntualidad, sin Uniformes, no registro salidas en el huellero digital.	Dentro de las políticas establecidas para Hoteles Decameron, se debería incluir un código de ética.	Los altos mandos dentro de Hoteles Decameron no han elaborado unas normas que permitan a sus empleados y trabajadores tener una conducta adecuada dentro de la compañía.	Conductas indebidas tanto de los altos mandos como del personal operativo dentro de Hoteles Decameron	Dentro de Hoteles Decameron es necesario establecer un código de ética que permita normar el comportamiento de sus trabajadores.	Se deberá diseñar un adecuado reglamento interno de trabajo para el personal y un código de ética para el personal comercial.

Elaborado por: Fernando Maza
Revisado por: Dr. Germán Gómez

HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A
MATRIZ DE HALAZGOS
EVALUACIÓN DEPARTAMENTO VENTAS & MERCADEO

MVM 1

REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
EVM 1;3	El encargo tanto de funciones como de responsabilidades se lo hace de forma verbal entre los funcionarios y en ocasiones sin notificar en forma escrita a la jefatura administrativa.	Los cambios que se realicen tanto de cambio de funciones, responsabilidades y funcionarios dentro de un departamento deberán ser notificados por escrito a la jefatura administrativa del país al que pertenecen.	El departamento de ventas por ser el factor productivo de la empresa para el directorio puede incumplir los procedimientos necesarios con el fin de mejorar el área o departamento.	Generación de conflictos para los diferentes departamentos con los clientes y el cumplimiento de servicios ofrecidos.	La ausencia del personal o encargo de funciones de acuerdo con lo establecido por la compañía no es notificado a los superiores de manera oportuna.	Se deberá implementar autorizaciones de viabilidad y factibilidad para los traslados del personal comercial o cambios de cargo se deberá solicitando la autorización del director comercial de Ecuador.
EVM 1;7	Dentro del área no se identifica los hechos que pueden afectar a la compañía sino solamente se enfocan a vender de cualquier forma.	Los funcionarios no deberán comprometer a la compañía en actos ilegales con terceros o actividades que pudieren afectar la imagen corporativa de la compañía.	Existe en ocasiones abuso de confianza por parte de los Liner al momento de negociar precios tanto con clientes como con socios a fin de lograr conseguir una venta.	Existe un alto índice de demandas y juicios en la defensoría del pueblo por incumpliendo de contratos o prestación de servicios inconformes.	La capacitación del personal en ventas no es aprovechada de manera positiva para la verificación de términos y resolver las inquietudes planteadas por los socios de manera profesional.	Se deberán generar grabaciones por cada contrato para la verificación de términos y aceptación de los mismos por parte de los socios con la finalidad de contar con los argumentos y evidencia necesaria en caso de litigios legales.
EVM 1;10	El manual de procedimientos esta incompleto y desactualizado ante los cambios y crecimiento de la compañía.	Los manuales de procedimiento deberán permitir el desarrollo adecuado de las actividades y permitirán planificar cambios de mejoramiento en cada una de las áreas	Los manuales de procedimientos no están adecuados en factores de geografía, precios y facilidades de pago, tanto para las ventas directas como para los contratos a largo plazo de servicios turísticos prepagados.	No permite controlar de manera ágil todos los procesos y procedimientos que se llevan a cabo, lo cual dificulta la toma de correctivos en el momento de presentarse los errores y se opta por cambiar todo el proceso.	Ante la rotación de personal no se han establecido funciones específicas así como responsabilidades para el cumplimiento de los procedimientos existentes.	Se deberá implementar los procedimientos necesarios para el desarrollo de las actividades entre jefes de agencias, supervisores, asistentes administrativos, gerencia operativa y financiera.
EVM 1;11	La información que se suministra a un cliente y especialmente a los socios no es clara y completa por lo que se generan inconvenientes en pagos por tarjetas de crédito y anulación de contratos.	Se deberá suministrar la información necesaria a los clientes de acuerdo a los estándares de calidad que posee la compañía a fin de evitar reclamos, litigios legales y reversiones de pagos.	Los vendedores carecen de un código de ética y su aplicación a la hora de desarrollar sus actividades puesto que el enfoque es alcanzar las metas establecidas.	Desprestigio de la compañía y de la marca Decameron como líder en servicios turísticos a nivel de Latinoamérica generando dudas y desconfianza entre los clientes	No existe el compromiso principal de los funcionarios de la compañía para cumplirle a los clientes a grado sumo, con los beneficios ofrecidos en la realización de una venta.	Implementar la aplicación de los Charge Back (Descuento de Dinero) al detectar que un vendedor ofrece desde al venta, alternativas fuera de los lineamientos establecidos por la compañía, anulando el contrato y por ende recuperando los valores cancelados por comisiones.
EVM 2;13	En ocasiones existe incumplimiento en cuanto a los canales de información a seguir.	El departamento para solicitar autorizaciones y requerimientos deberá seguir los canales establecidos de comunicación a fin de evitar conflictos con los diferentes departamentos y funcionarios.	Falta de información sobre la importancia de las actividades que realizan los diferentes departamentos para el funcionamiento de la compañía por privilegios aprobados por el directorio denigrando las actividades del resto de funcionarios.	Diferencias entre funcionarios y conflictos entre propios funcionarios del departamento con el fin de alcanzar las metas propuestas y generar ingresos por comisiones, además de gastos significativos que asume la empresa por actividades sin autorización.	Las necesidades de las diferentes agencias tales como reparaciones, papelería, autorizaciones, entre otras no son centralizadas con el supervisor nacional de agencias.	Se deberá controlar el cumplimiento estricto de los procedimientos en relación a compras, requerimientos o adecuaciones de las instalaciones con el objetivo que las mismas contengan el visto bueno de las gerencias tanto operativa como financiera.
EVM 2;15	Existe una evaluación relevante de las actividades que realiza esta área pero no sobre los inconvenientes y riesgos que generan a la compañía debido a que son la fuente de ingresos según algunos directivos.	La evaluación al departamento se la realizara a todos los procesos que se desarrollan en la realización de una venta y en la calidad de servicios que brindan a los clientes.	Falta de implantación del departamento de auditoría interna en Ecuador para la evaluación de los servicios prestados de acuerdo a las normas ISO de calidad	No existe un examen detallado sistemático, independiente y periódico del entorno, objetivos, estrategias y actividades de ventas de la organización.	Las evaluaciones existentes no han permitido identificar las zona de ventas problemáticas, y recomendar acciones en el corto y largo plazo con el fin de para mejorar la eficiencia en ventas a nivel general de la organización.	Designar en el departamento de auditoría interna de Ecuador un funcionario específico que se encargue de evaluar el departamento comercial de manera constante, sus actividades y el impacto de las mismas para la compañía.

Elaborado por: Fernando Maza
Revisado por: Dr. Germán Gómez

HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A
MATRIZ DE HALLAZGOS
EVALUACIÓN DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA & CONTRALORÍA

MAC 1

REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
EAI 1;1	El departamento de auditoria interna existente tiene su base de operaciones en Colombia los mismo que evalúan las actividades de Decameron Ecuador.	La planificación del departamento debe estar en base a las situaciones actuales y hechos reales que suceden en forma continua.	La falta de funcionarios en Ecuador que realizan la evaluación del sistema de control interno y la creación formal del departamento en esta base.	Evaluación del sistema de control interno deficiente y aumento de gastos en los traslados de los funcionarios de este departamento.	Sistema de control interno que no garantiza el desarrollo normal de las actividades.	Se debera crear el departamento de auditoria interna en Hoteles Decameron Ecuador para un mejor control y evaluación de las operaciones.
EAI 1;4	Falta de control permanente sobre el uso de los recursos por parte de los funcionarios.	Auditoria interna controlara y establecerá cambios en el sistema de control interno por su parte contraloria determinara responsabilidades y acciones a seguir ante riesgos detectados.	La evaluación por parte de los funcionarios de auditoria no es periódica o en forma constante.	Perdidas económicas para la compañía y utilización de recursos en beneficio propio.	Mala utilización de recursos por parte de algunos funcionarios.	Las evaluaciones del sistema de control Interno deberán ser constantes a fin de precautelar los recursos de la compañía y evaluar la gestión que se realizan con los mismos.
EAI 1;6	Durante el ultimo periodo de evaluación únicamente ha existido control sobre el desarrollo de actividades de los funcionarios y no sobre la calidad de servicios que brinda la empresa.	La evaluación de la compañía se realizara a los procesos, rendimientos y calidad tanto de información como de servicios brindados	Falta de tiempo por parte de los funcionarios del área y determinación de riesgos altos y prioridades en determinadas áreas examinadas.	Alto indice de reclamo por parte de clientes y socios en los servicios lo que produce deterioro de la imagen corporativa.	Perdida de credibilidad y confianza de la marca Decameron Hoteles & Resort.	Implementar evaluaciones de actividades a los funcionarios de la compañía en conjunto con los criterios de los clientes, a fin de determinar los estándares de calidad de los servicios que se ofrece.
EAI 1;8	El conocimiento es en forma general de las actividades que se realizan en esta base además de la existencia de limitaciones en cuanto a las regulaciones de leyes y normas existentes en el Ecuador.	El Equipo de auditoria interna deberá tener la suficiente preparación para la realización de sus actividades de control.	Los programas de auditoria que se realizan no son a la medida sino basados en las actividades que se desarrollan en Decameron Colombia	Evasión de normas y leyes que afectan a la compañía internamente asi como los beneficios de sus funcionarios.	Alto indice de riesgo en litigios legales y conflictos que ponen en riesgo la estabilidad.	Elaborar planes de capacitación constante para el equipo de auditoria con el objetivo de que exista un cambio de forma notable en el desarrollo de las actividades y los niveles de riesgo sean minimos para la compañía.
EAI 2;14	Los controles internos implementados son débiles por lo que al existir pérdidas económicas las asume cada uno de los funcionarios responsables.	Los procedimientos de control deberán ser diseñados a la medida y asumiendo posibles riesgos que puedan afectar a la compañía.	Existen deficiencias significativas en los controles existentes puesto que no son a la medida ni poseen el sustento legal de acuerdo a las leyes vigentes en Ecuador	Existe comunicación de resultados y seguimiento de recomendaciones pero no se planifica con las diferentes áreas actividades de prevención.	Controles internos que no permiten mejorar las evaluaciones a la interna de la compañía.	Diseñar procedimientos, documentos de trabajo, programa de trabajo y demás documentos necesarios por el departamento a la medida y en base a la información obtenida de las diferentes áreas o departamentos.

Elaborado por: Fernando Maza
Revisado por: Dr. Germán Gómez

3.2.3 Debilidades del control administrativo.

HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A HOJA DE TRABAJO EVALUACION DE RIESGOS Y ACTIVIDADES DE CONTROL								
N	ACTIVIDAD	OBJETIVOS	O, F, C (Operativos, Financieros Cumplimiento)	ANÁLISIS DE RIESGOS		Acciones / Actividades de Control / Comentarios	Otros Objetivos Afectados	Evaluación y Conclusión
				Factores de Riesgo	Probabilidad (Alta, Media, Baja)			
1	Explicación de los Servicios ofrecidos por la empresa	Ofrecer servicios de la organización a fin de tener socios a largo plazo y generación de buenos recursos.	O, F, C	Creación de mala imagen de la compañía	Alta	Políticas de calidad para la captación de nuevos clientes	-----	No existe políticas de calidad para la captación de clientes a fin cuidar la imagen externa de la compañía
2	Firma de contrato adquiriendo beneficios y compromisos de pago	Permitir que el socio disfrute de los servicios adquiridos y cumpla de igual forma con sus obligaciones en forma legal	O, F, C	La no existencia de un mutuo acuerdo entre las partes aun cuando se ha firmado un contrato	Media	Explicación de clausulas de rescisión y posibles sanciones en caso de terminación de contrato	-----	La aceptación de normas y políticas expresadas en contrato son notariadas y firmadas por los abogados de la compañía
3	Pago de comisiones a vendedores por contratos nuevos previa cancelación del socio.	Generar recursos para los empleados a través de la captación de clientes y de un ritmo de trabajo propio.	O, F, C	Dar lugar a malos entendidos y posibles demandas por estafa	Alta	Sanciones a cuyos vendedores ofrezcan servicios no incluidos o cubiertos por la compañía	-----	Los vendedores a fin de ganar comisiones ofrecen servicios extras que no son cubiertos por la organización lo que genera problemas.

3.3 REESTRUCTURACIÓN PROPUESTA AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO Y CONTABLE

3.3.1 Ambiente de Control

Es necesario que para la reestructuración del ambiente de control dentro de la compañía se establezcan los siguientes objetivos:

Los objetivos planteados deberán estar asociados a la eficacia y eficiencia en:

-  Uso de los recursos.
-  Elaboración de la información contable confiable.
-  Cumplimiento de leyes y regulaciones.

Con el cumplimiento de estos objetivos se implantara el autocontrol es decir le permitirá a Hoteles Decameron Ecuador estar al pendiente de sus propias acciones, actividades y decisiones, examinando sus procesos de operación y desarrollo de actividades para la aplicación de los correctivos necesarios ante cualquier anomalía que se presente.

Para la implementación del autocontrol en el mejoramiento del ambiente de control se deberá mejorar los siguientes aspectos fundamentales tales como:

- ✓ Mejoramiento en los controles ineficaces que existen.
- ✓ Segregación adecuada de funciones en áreas sensibles de la compañía a fin de evitar el hurto o fraude por algún funcionario.
- ✓ Implementar un departamento de auditoria a fin de detectar y reportar comportamientos incorrectos de manera oportuna.

El autocontrol le permitirá a cada funcionario tener una mayor conciencia en sus labores, desarrollando sus habilidades necesarias para la coordinación del trabajo con los demás funcionarios, lo cual traerá una mejor organización y grandes beneficios para la compañía como el incremento de la productividad y la mejora del clima organizacional.

Crear una cultura de autocontrol requiere de un alto compromiso en toda la compañía, el liderazgo de la gerencia a través de las ideas de cambio, la confianza en la gente y la capacitación a todos los funcionarios en el desempeño de sus actividades de esta manera se podrá crear un ambiente propicio y adecuado.

3.3.2 Evaluación de Riesgos

Para el mejoramiento en la evaluación de riesgos se deberá estipular un plan de prevención de riesgos tanto en los procedimientos de control existentes en la compañía, como en todos los niveles jerárquicos de ésta. Este plan de prevención de riesgos deberá incluir la estructura organizativa, las responsabilidades, las funciones, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos que se utilizan.

Las herramientas indispensables para la gestión y aplicación del plan de prevención de riesgos son la evaluación de riesgos laborales y la planificación de las actividades a desarrollar.

Por otra parte para la determinación de riesgos y la creación de planes de prevención a la medida se deberá realizar una evaluación inicial de los riesgos teniendo en cuenta cada una de las áreas y departamentos que existen así como su importancia en la productividad con el desarrollo de sus actividades.

Con el resultado de la evaluación se deberá realizar controles periódicos de las condiciones de trabajo y de las actividades que pueden generar riesgos y ocasionar situaciones potencialmente peligrosas para la imagen corporativa de Decameron All Inclusive.

Si los resultados de la evaluación pusieran de manifiesto situaciones de riesgo, la compañía deberá realizar la planificación de actividades preventivas necesarias para eliminar, reducir y controlar tales riesgos. Dentro de la planificación cada actividad determinará el plazo para llevarla a cabo, la designación de responsable, los recursos humanos y materiales necesarios para su ejecución.

Finalmente auditoría interna deberá asegurarse de la efectiva ejecución de las actividades preventivas incluidas en la planificación, efectuando para ello un seguimiento continuo de las mismas.

3.3.3 Procedimientos de Control

Se deberá evaluar y elaborar nuevos manuales de procedimientos para cada una de las actividades u operaciones que tengan que ver con los procesos administrativos y operativos.

Es necesario que se ejecuten actividades de control de tal manera que se puedan identificar las acciones significativas que generan riesgos:

1. Análisis de la dirección

Elaborar reportes en los cuales se identifiquen estrategias de mejora en cada uno de los departamentos y especialmente en el área administrativa-financiera de manera que el directorio pueda tomar decisiones oportunamente.

Planificar los presupuestos de los diferentes departamentos y áreas de la compañía de acuerdo a los recursos económicos, materiales, humanos con los que cuenta y a prioridades.

2. Proceso de la información

Se deberá elaborar un informe ejecutivo con las actividades que se desarrollan en cada una de las áreas, con el fin de que cada funcionario de la compañía sepa en forma general las actividades de cada departamento; de esta manera todos los funcionarios podrán proporcionar la información requerida a las gerencias y a determinado departamento cuando este lo determine, con el objeto de mantener transparencia en la presentación de la misma.

3. Indicadores de rendimiento

Se deberán establecer indicadores de rendimiento en base a las diversas actividades que efectúa cada departamento y dependiendo el grado de incidencia de las mismas, como la atención al cliente interno en la solución de conflictos.

4. Disposiciones legales puntuales

Se evaluarán las actividades del departamento de contabilidad, con procedimientos de control a la medida y basados en la normativa legal del país.

5. Criterios técnicos de control interno

Todos los funcionarios deberán estar comprometidos a cumplir con los controles implementados para el logro de objetivos establecidos, ya que es su responsabilidad los resultados que se obtengan de las operaciones propias del departamento de contabilidad y administrativo.

6. Estándares específicos

Es necesario establecer estándares específicos para evaluar los aportes de cada departamento a la gestión general de la empresa, en base a indicadores que midan grados de aportación en relación con los departamentos.

7. Información generada

Se deberán elaborar reportes periódicamente en un informe por parte del departamento contable y administrativo para facilitar al directorio la toma de decisiones en general; su elaboración y esquema debe ser didáctico y comprensible a fin de mostrar su contenido de forma veraz y oportuna.

8. Rendimientos esperados

Se efectuarán reportes acerca de los rendimientos que ha conseguido cada uno de los departamentos en base a lo que se ha planificado, estos reportes serán fuente importante para la toma de decisiones en primera instancia de las gerencias y luego del directorio.

9. Otros criterios de control

Se establecerá planes de contingencias, de acuerdo a los proyectos del departamento de contabilidad y administrativo, que cubran los riesgos que puedan presentarse en la ejecución de los mismos y que permita tomar acciones oportunamente para enfrentar los riesgos.

3.3.3.1 Cambios propuestos para el área administrativa

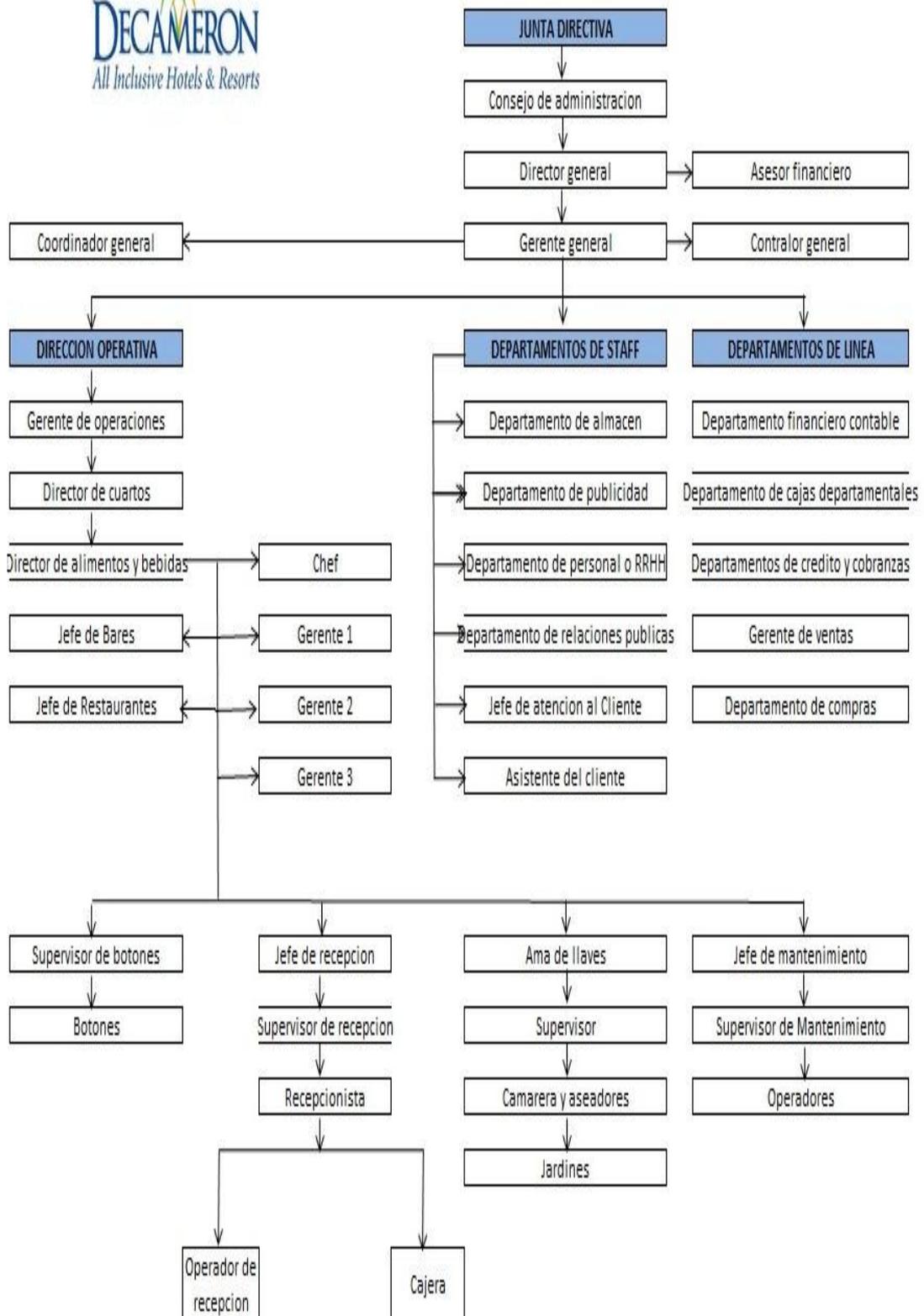
La importancia de implementar una nueva estructura organizacional es para que los empleados trabajen en orden al asignarles las tareas correspondientes a desempeñar y mostrar cual es el nivel que ocupan dentro de la compañía lo cual nos dará como resultado una mejor comunicación, esto se lograra al establecer una relación comunicativa, es decir los empleados pueden transmitir sus inquietudes a los jefes que se encuentran en un nivel superior del organigrama.

Además de implementación de organigramas existe la necesidad de implantar manuales de funciones y procedimientos para mejorar las actividades administrativas, y finalmente con el objetivo de reducir los riesgos en el área comercial de la compañía se ha diseñado un código de ética para la realización de las ventas en cuanto a servicios turísticos y membresías.

Organigrama estructural actual

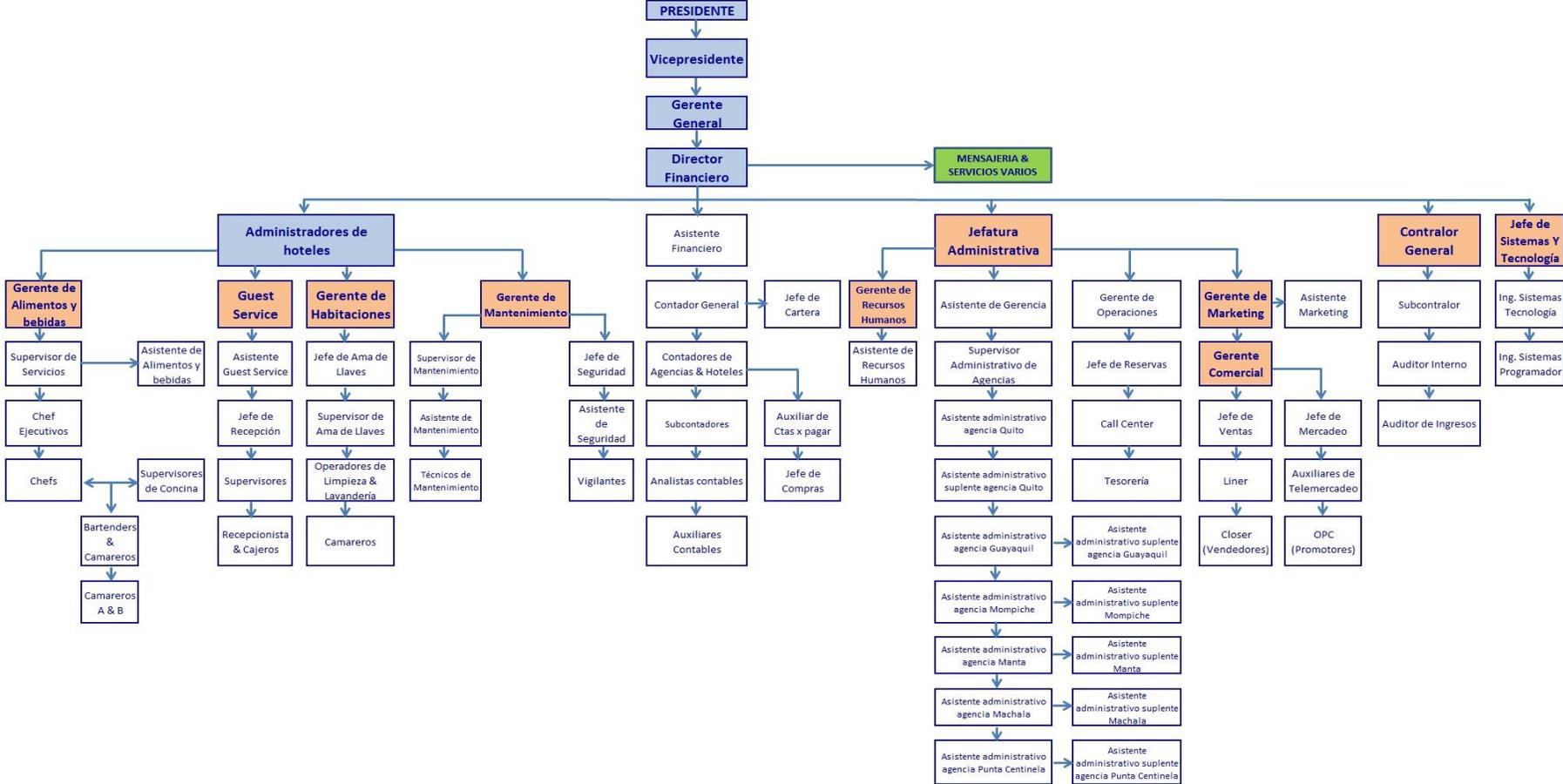
HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO

HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO AÑO 2012



Con el fin de implementar un control, supervisión y prevención de riesgos adecuado para la compañía se propone el siguiente manual de procedimientos administrativos de acuerdo al actual modelo de gestión y operación.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

PROCEDIMIENTOS PARA CONTROL DE CONTRATOS POR PARTE DE ASISTENTES Y SUPLENTE ADMINISTRATIVOS

Mesa de control

Contratos: Se verifica en el sistema en cada uno de los contratos generados la siguiente información la cuál debe coincidir con la hoja de trabajo y RCI donde aplique:

- ✚ El número de decas por año no puede ser inferior a 50, de ahí en adelante el incremento en decas, No debe tener decimales.
- ✚ El valor de la deca que depende de la forma de pago, Cash USD 4, financiado hasta 6 meses USD 4.5 y financiado a más de 6 meses USD 5. Para contratos hasta 500 decas el valor de la misma independiente de la forma de pago será de USD 5.
- ✚ El valor de los derechos de programa los cuales son de USD 250 para contratos hasta USD 3.500 y USD 400 para contratos mayores a USD 3.500.
- ✚ La vigencia del contrato no puede ser inferior a 5 años, de ahí en adelante el incremento en años debe ser en múltiplos de 5.
- ✚ El valor de las cuotas de financiación no puede ser inferior a USD 50, caso contrario deberá tener una autorización escrita por parte de la Jefatura Administrativa.
- ✚ Nombres, apellidos y cédulas de los socios deben estar igual en la hoja de trabajo, en el sistema y el contrato de RCI donde aplique.
- ✚ Se debe ingresar en el sistema mínimo dos números telefónicos convencionales o celulares, e-mail, dirección completa y ciudad.
- ✚ El pick up en caso de que exista no debe exceder los 90 días de financiación después de la fecha de venta.

- ✚ Las cuotas de financiación no pueden exceder los 120 días después de la fecha de venta. Cada agencia tiene máximo 15 excepciones que son: máximo 5 contratos donde la primera cuota de financiación se programa 6 meses después de la fecha de venta, máximo 5 contratos donde la primera cuota de financiación se programa 8 meses después de la fecha de venta y máximo 5 contratos donde la primera cuota de financiación se programa 12 meses después de la fecha de venta. Después de haber agotado los cupos de las excepciones cada venta deberá tener autorización escrita por parte de la gerencia operativa o financiera.

Los puntos que se verifica en cada contrato son:

- ❖ Contrato debidamente firmado y sellado por la sociedad y el comprador.
- ❖ Pagaré firmado por el comprador.
- ❖ Verificación de términos firmada por el comprador y el jefe de agencia o encargado (en lo posible cada punto de la verificación de términos debe tener un visto bueno por parte del comprador).
- ❖ Entrega de documentos relacionando todos los documentos adicionales que se le entregan al socio (pases para dos, semana RCI, pasaportes vacacionales, certificados de uso del 30% y 40%...).
- ❖ Afiliación a RCI firmada por el socio.
- ❖ Contrato de RCI diligenciado en su totalidad con letra clara y legible firmado por los socios donde aplique.
- ❖ Solicitud de programa diligenciada en su totalidad con letra clara y legible, sin tachones ni enmendaduras. Por ningún motivo se puede generar un contrato si la hoja de solicitud del programa, tiene enmendaduras tachones o le falta algún dato.

La información del personal comercial que participó en la venta debe ingresarse en el sistema máximo al día siguiente de haberse generado el contrato, antes de enviar el correo, ya que se revisara en la mesa de control, para lo cual la hoja de trabajo debe diligenciarse con los nombres claros y completos; mercadeo debe reportar al día siguiente antes de las 4 pm el personal que intervino en cada venta, de lo contrario no se pagara la venta a quien no esté reportado oportunamente.

La información de la tarjeta de crédito con la que sale la venta debe estar completa y debidamente firmada por los socios, en la parte superior de la hoja el socio deberá autorizar el descuento del valor inicial, dependiendo lo autorizado en las tarjetas el nuevo socio deberá llenar los valores reales debitados de cada tarjeta.

Además será necesario adjuntar en forma obligatoria para validar la información lo siguiente:

- ❖ Copias de las cédulas legibles y en ausencia de ellas copia de algún documento que evidencie la firma del socio tales como pasaporte, licencia de conducción o libreta militar. Cuando no se cuente con un documento de identificación el débito de la tarjeta de crédito se hará por teléfono garantizando que el socio autorizó los descuentos, en este caso debe adjuntar copia del voucher manual para que no cuente error en la mesa de control.
- ❖ Firma de la hoja de activación de las líneas 1-800-68-58-48 si el socio es residente en Ecuador.
- ❖ Se debe enviar a la mesa de control todos los documentos trabajados en la mesa sin excepción. (Hojas de trabajo)
- ❖ Hoja de políticas de cobro debidamente firmada por los socios.

Cuando el jefe de agencia no está la firma de todos los contratos de ese día debe ser la del encargado.

PROCEDIMIENTOS PARA LEGALIZACIONES DE GASTOS.

Liquidaciones de Spiff o motivaciones.

Para la generación de liquidaciones de Spiff se procederá de la siguiente manera:

Todos los días martes se sacará el reporte general de contratos con las fechas de corte que se generará la liquidación de spiff, una vez extraída la lista de contratos a liquidar se procederá verificar uno a uno la correcta asignación del personal comercial en el sistema contra las hojas de trabajo escaneadas .

Esta labor debe de realizarse inmediatamente hayan iniciado su jornada laboral, para proceder a generar la liquidación de Spiff sin ningún error.

Una vez realizado este proceso y generada la liquidación de spiff se notificará vía correo electrónico a jefatura financiera a mas tardar martes en la noche

La jefatura financiera se encargará de hacer la revisión y eliminación de contratos mayores a un año o que se encuentren con solicitud de anulación en el sistema y una vez haya finalizado notificará vía correo electrónico a más tardar el día miércoles en la noche.

El asistente administrativo deberá imprimir el día jueves la liquidación lista para firmarla por el Jefe de ventas, y enviarla por valija a la matriz Quito.

Por ningún motivo se debe atrasar en llegar la liquidación firmada el día viernes a Jefatura Financiera.

El sistema de incentivos mensuales para el personal de las agencias por cumplimiento de metas está establecido de la siguiente manera:

- **Primer lugar:** 0% al 3% en error se pagaran us\$525 distribuidos de la siguiente manera (us\$200 Asistente Principal, us\$150 Asistente Administrativo Suplente, us\$100 Recepcionista y us\$75 Servicios Varios)
- **Segundo lugar:** 3.1% al 5% en error se pagaran us\$380 distribuidos de la siguiente manera (us\$150 Asistente Principal, us\$100 Asistente Administrativo Suplente, us\$80 Recepcionista y us\$50 Servicios Varios).

Legalizaciones de Spiff o motivaciones.

A partir de la fecha se retomará el consecutivo de los recibos de Spiff, no puede faltar ningún recibo y en caso de anularse este deberá estar incluido en la legalización como anulado.

Los recibos de spiff no deben de contener tachones o enmendaduras y deben diligenciarse con un solo color de tinta.

Se aclara que por ningún motivo se debe cancelar recibos de Spiff que se encuentren con conceptos distintos a motivación del personal comercial por ejemplo: viáticos, transporte, hospedaje, pago de multas, etc.

Los conceptos de motivación deben ser claros, si se por ventas se debe especificar el número de contrato y valor de la venta, si es por integraciones del personal comercial se debe grapar la factura correspondiente y relacionar los nombres con firmas del personal que participo en la integración en la parte posterior del recibo.

Todas las legalizaciones de spiff deben venir junto con el formato de control de spiff, que debe ser entregado por el jefe de agencia y mercadeo al asistente administrativo previo al inicio de las labores del personal comercial como constancia de las metas o incentivos que se han colocado para el día. De igual manera de acuerdo a esta relación se sacaran los spiff a cancelar una vez se les haya girado los respectivos fondos de motivación.

En el caso de cancelar algún valor superior a \$200 dólares se necesitara previa autorización del gerente comercial y la jefatura administrativa para cancelar dicho recibo.

Las legalizaciones de fondos deben de cuadrar de acuerdo a lo que corresponde a cada departamento, es decir:

\$700.00 Dólares Mercadeo

\$500.00 Dólares Ventas

Por ningún motivo se puede cancelar Spiff al personal de ventas del fondo de mercadeo, pero si está permitido que del fondo de ventas se cancele motivación al personal de mercadeo con la autorización del jefe de agencia.

No está permitido cancelar motivación por ningún motivo a jefes de ventas o mercadeo de fondos de motivación.

PROCEDIMIENTO PARA LA UTILIZACIÓN DE FONDO TAXIS OPC

No se puede perder el consecutivo de los vales de pago de taxis a los OPC.

Se debe de solicita la reposición de este fondo cuando se haya gastado 70 % de dicho fondo.

No se repondrán valores que estén con enmendaduras o tachones en las planillas, y serán asumidos por la persona responsable de registrar esta información. En caso de descontarse algún valor por tachones o enmendaduras deberán ser reintegrados de manera inmediata, ya que en caso de realizarse algún arqueo de fondos esta no es excusa para que no esté cuadrado.

El pago correspondiente al taxi debe de realizarse el mismo instante en que el promotor trajo al cliente por el asistente administrativo suplente de cada agencia una vez esta haya atendido la cliente.

PROCEDIMIENTO PARA LA LEGALIZACIÓN FONDOS AGENCIAS FLOTANTES

Todo fondo girado para agencias flotantes será entregado al asistente administrativo designado para esta agencia. El asistente administrativo será el custodio de estos valores y el responsable del buen manejo del presupuesto entregado.

Todos los gastos a incurrir en este evento ya se encuentran previamente contemplados en el presupuesto, por lo cual el asistente administrativo deberá regirse a este para los diferentes pagos que realice.

En caso de surgir algún gasto no contemplado en el presupuesto y no pueda ser cubierto por el valor destinado para imprevistos, se debe notificar al gerente comercial, director financiero y Jefe administrativa, por ningún motivo se podrá disponer de los demás valores descritos en el presupuesto para cubrir otros gastos sin la previa autorización.

Toda factura recibida debe ir a nombre de HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A. y aplicar retención. Para lo cual adjunto cuadro con valores vigentes a la fecha, en caso de no comprender informar o comunicarse con el contador

Enviar con tiempo las facturas de servicios básicos, para que no incurra en cortes.

Se debe de aplicar retenciones a todas las facturas recibidas.

Se debe colocar de manera obligatoria el sello de cancelado y recibido con fecha.

Todo saldo de dineros correspondientes a legalizaciones de fondos, presupuestos flotantes u otros que se vayan a consignar a la cuenta de la compañía se deben de realizarlos dentro del mismo mes.

PROCEDIMIENTO PARA DOCUMENTACIÓN PARA LA CONTRATACIÓN DEL PERSONAL COMERCIAL

Se manejará el contrato de comisionista en donde se requiere que se presenten los siguientes documentos:

Personal colombiano.

- + Hoja de vida, en formato de la compañía.
- + Copia del RUT.
- + Copia del pasaporte o cédula (3).
- + Copia de la tarjeta andina o refugio o visa.
- + Contrato y formulario de afiliación a medicina prepagada.
- + Libreta militar para personal masculino.
- + Copia del pasado judicial.
- + Contrato de comisionista firmado (3).
- + Otro si al contrato firmado.
- + Autorización firmada para la apertura de tarjeta virtual del Banco Pichincha.
- + Autorización de depósito en cuenta de Banco Pichincha.

Personal ecuatoriano.

- + Hoja de vida, en formato de la compañía.
- + Record policial.
- + Papeleta de votación.
- + Copia del RUC.
- + Contrato y formulario de afiliación a medicina prepagada.
- + Fotocopia de la cédula.
- + Formato de porcentaje de retención.
- + Contrato de comisionista.
- + Otro si al contrato firmado.
- + Autorización firmada para la apertura de tarjeta virtual del Banco Pichincha.

- ✚ Autorización de depósito en cuenta de Banco Pichincha.
- ✚ 5 facturas de cada comisionista.

El proceso de capacitación de personal empezara los días 01 y 15 de cada mes, esto con el fin de que el personal tenga una semana de capacitación aproximadamente. El día en que inicia la misma el asistente administrativo debe entregar a cada una de las personas el listado de los documentos necesarios para activarlo en el sistema.

Se recibirán los documentos para contratación a más tardar los días 8 y 24 de cada mes (dos cortes mensuales), El asistente administrativo no podrá recibirle documentos al personal que no entregue todo completo de acuerdo al listado enunciado previamente.

Los días 8 y 24 de cada mes el asistente administrativo debe enviar todos los documentos escaneados y por valija al supervisor de agencias para que se proceda con la activación en el sistema y entre en el corte de comisiones del 9 y 25 de cada mes. Por ningún motivo un funcionario del área comercial puede trabajar sin la debida notificación por parte del supervisor de agencias informando la respectiva activación.

El día que se retire un funcionario del área comercial, el jefe de mercadeo o jefe de ventas debe reportar por escrito al asistente administrativo el retiro del personal, este a su vez deberá reportar al supervisor de agencias de inmediato para inactivarlo en el sistema y en el seguro médico, de no realizarse dicho reporte oportunamente los gastos de salud en los que incurra la empresa serán asumidos por el asistente administrativo encargado, por el jefe de ventas o jefe de mercadeo de acuerdo a quien corresponda la responsabilidad.

Para traslados del personal comercial el gerente comercial debe reportar al supervisor de agencias con copia al supervisor de agencias y al asistente administrativo de la agencia a donde va trasladado el personal y este a su vez debe responder indicando que efectivamente que ya se encuentra el funcionario en dicha agencia para proceder con el cambio en el sistema.

Para cambios de cargo, se debe solicitar la autorización al gerente comercial de Ecuador, una vez recibida, se le notificará al supervisor de agencias para el trámite pertinente.

PROCEDIMIENTO PARA EL PAGO DE COMISIONES

Comisiones 80%

Estas comisiones corresponden al periodo 26 al 09 el cual se pagará el día 20 de cada mes.

- Los asistentes administrativos de cada agencia deberán liquidar las comisiones de este corte el día 11 de cada mes a primera hora, haciendo entrega al jefe de ventas y de mercadeo las respectivas liquidaciones para su revisión.
- Además se realizará revisión por parte del supervisor administrativo de agencias a esta liquidación, durante los días 11 al 12 y el día 12 a las 3h00 PM deberán enviar las liquidaciones revisadas y firmadas al asistente de gerencia escaneadas por valija.
- El momento que notifica el asistente de gerencia, al asistente administrativo de cada agencia este imprime y entrega a jefe de ventas y mercadeo la liquidación para su revisión y firma, el día 13 a las 3h00 PM se escanea las liquidaciones revisadas y firmadas se envía al asistente de gerencia, este mismo día se envía por valija la liquidación de comisiones.
- Los días 13 al 14 el asistente de gerencia realizará la revisión de las liquidaciones y elaborara los cuadros consolidados de comisiones los cuales contendrán: nombres apellidos completos, números de identificación (cédula), valor comisiones, deducciones por impuestos, descuentos y neto a pagar.
- El día 15 a las 2h00 PM el asistente de gerencia hará entrega al departamento de contabilidad el cuadro consolidado de comisiones reflejando el número de factura al personal que se va a cancelar, separando al personal que no se cancela por falta de factura y las respectivas liquidaciones enviadas por las agencias debidamente revisadas y firmadas.

- Los 16 y 17 el departamento de contabilidad revisara y confirmara los de este corte de comisiones, informara el día 17 a la 5h30 PM al asistente de gerencia las novedades encontradas para su inmediata corrección de no existir se puede procesar el pago respectivo.

Las novedades deberán ser informadas para procesar el pago respectivo, todo esto por escrito (memorando mail).

- El día 18 el asistente de gerencia realizará las correcciones solicitadas por el departamento de contabilidad entregando de manera inmediata el cuadro consolidado de comisiones corregido ; elaborará el archivo plano para el respectivo pago y enviará a la jefatura administrativa para su revisión y su posterior envío a Colombia para su aprobación a las 2h00 PM.
- Contabilidad causa el 80% en una cuenta transitoria o de orden las mismas que no afectan al Pasivo, con el fin de tener un valor real por cuentas por pagar al personal comercial.
- El día 19 se generará el pago a cada una de las cuentas a beneficiario final.

Comisiones 100%

Estas comisiones corresponden al periodo 10 al 25 el cual se pagará el día 5 de cada mes.

- Los asistentes administrativos de cada agencia deberán liquidar las comisiones de este corte al día 26 de cada mes a primera hora, haciendo entrega a jefe de ventas y mercadeo las respectivas liquidaciones para su revisión.
- El momento que notifica el asistente de gerencia, al asistente administrativo de cada agencia este imprime y entrega a jefe de ventas y mercadeo la liquidación para su revisión y firma, el día 28 a las 3h00 PM se escanea las liquidaciones revisadas y firmadas se envía al asistente de gerencia, este mismo día se envía por valija la liquidación de comisiones.
- Se realizará revisión por parte del supervisor administrativo de agencias a esta liquidación durante los días 27al 28 y el día 28 a las 3 PM deberán enviar las

liquidaciones revisadas y firmadas al asistente de gerencia escaneadas por valija.

- Los días 29 al 30 el asistente de gerencia realizara la revisión de estas liquidaciones y elaborara los cuadros consolidados de comisiones los cuales contendrán: nombres y apellidos completos, números de identificación (cedula), valor comisiones, deducciones por impuestos, descuentos, devoluciones del IVA y neto a pagar.
- El día 01 a las 9:00AM el asistente de gerencia hará la entrega al departamento de contabilidad el cuadro consolidado de comisiones, reflejando el número de factura al personal que se va a cancelar, separando al personal que no se cancela por falta de factura y las respectivas liquidaciones enviadas por las agencias debidamente revisadas y firmadas y las facturas correspondientes las cuales deben tener fecha de elaboración dentro del mismo mes.
- Los días 01 al 02 el departamento de contabilidad realizara la revisión y causación de este corte de comisiones, informando el día 02 a las 5:30 PM al asistencia de gerencia las novedades encontradas para su inmediata corrección y de no existir novedades informando que se pueda procesar el pago respectivo, todo esto por escrito (memorando o mail) ; adicionalmente este mismo día el departamento de contabilidad hará entrega de los comprobantes de retención por cada una de las facturas revisadas contabilizadas.
- El día 03 el asistente de gerencia realiza las correcciones solicitadas por el departamento de contabilidad entregando de manera inmediata el cuadro consolidado de comisiones corregido; elaborara el archivo plano para la revisión por el jefe administrativo y su posterior envió a Colombia para su aprobación a las 2:00 PM.
- El día 04 se genera el pago a cada una de las cuentas a beneficio final.
- El día 06 contabilidad envía la copia de la factura y la retención original a cada una de las agencias en un cuadro donde debe constar nombre, numero de factura, numero de retención, fecha de recepción y la firma del personal comercial de recibido, se entrega una copia del memo enviado a las diferentes

agencias al supervisor de agencias y al jefe administrativo a las 5pm de la tarde.

- Los asistentes administrativos entregan al personal comercial las facturas y las retenciones, donde debe constar la firma del comisionista y la fecha de recepción este cuadro debe enviarse a contabilidad el día 11 de cada mes el no hacerlo responsabiliza al asistente administrativo de la no entrega de los documentos al personal comercial

De acuerdo con la instrucción emitida por Hoteles Decameron Colombia no está permitido el préstamo de facturas entre el personal comercial, por tal motivo si las personas obligadas a presentar factura entre el personal comercial, por tal motivo si las personas obligadas a presentar factura no lo hacen oportunamente, no se realizara el pago de comisiones hasta tanto cumplan con este requisito; así mismo, este personal debe estar pendiente del vencimiento de sus facturas y renovarlas de manera oportuna para evitar inconvenientes de último momento.

Las facturas que se encuentran en stock en el departamento administrativo deben ser revisadas con un listado adjunto que contenga: nombre del propietario de la factura, número de identificación (cedula), nacionalidad, numeración de las facturas en stock, fecha de vencimiento de las facturas y si estas están siendo prestadas y a que funcionario; esto clasificado por cada una de las agencias, con el fin de comprobar su existencia y validez a la fecha.

Las modificaciones o cambios de números de cuentas bancarias deben ser entregadas de manera oportuna a los asistentes administrativos, se recuerda que se consignara en la cuenta de cada uno de los funcionarios y por ningún motivo se consignara los dineros de un funcionario en la cuenta de otra persona.

PROCEDIMIENTO PARA COMPRA DE SUMNISTROS, BIENES Y SERVICIOS

El departamento solicitante de la compra una orden de compras (**Anexo N°2**) de suministros, bienes o servicios al jefe de compras.

El jefe de compras será responsable de revisar la base de datos de los proveedores y elegir al mejor, en función a su experiencia, precio, condiciones de pago y disponibilidad. Solicitando por lo menos 3 cotizaciones de diferentes proveedores.

El jefe de compras en conjunto con el jefe administrativo son los funcionarios encargados de evaluar si es viable aprobar el requerimiento de suministros, bienes o servicios. Si es viable aprobar el requerimiento de materiales, suministros o servicios

La orden de compra junto con la cotización recibida será enviada a la recepcionista para que realice la compra de los materiales, suministros, bienes o servicios.

El jefe de compras es el encargado de verificar que los suministros, bienes o servicios estén de acuerdo a lo estipulado en la cotización. Además de su respectiva factura la misma que deberá cumplir con las normas establecidas por el SRI.

Si la factura de compra de suministros, bienes o servicios no cumple con lo requerido por el SRI y con lo estipulado en la cotización se realizara la devolución solicitando al proveedor el cumplimiento inmediato del requerimiento o se procede al cambio de proveedor.

El jefe compras debe firmar y sellar el recibido de la factura de compras, guardando una fotocopia para su archivo y control. Además de entregar el original de la misma al contador para el registro contable y el archivo.

El departamento de contabilidad es responsable de emitir la respectiva retención y entregar al jefe compras para que a su vez sea entregada al proveedor.

Contabilidad entrega al asistente de gerencia la factura de compra para que sea reportada en una programación semanal de pagos, para la autorización de pago y emisión del cheque correspondiente.

El asistente de gerencia es encargado de emitir el cheque de pago o incluir la transferencia en sistema cash management de banco pichincha y el director financiero será el encargado de firmar o autorizar la transferencia de recursos.

PROCEDIMIENTO PARA PAGO A PROVEEDORES

El asistente de gerencia es el encargado de imprimir el reporte de cuentas por pagar y lo envía al auxiliar de cuentas por pagar.

El asistente de gerencia recibe el requerimiento de pago por parte del proveedor. Si es mediante cheque o transferencias bancarias.

El auxiliar de cuentas por pagar es el responsable de analizar el vencimiento del requerimiento de pago en el reporte de cuentas por pagar y verifica si es viable enviar a la jefatura administrativa.

Contabilidad elabora el comprobante de egreso y la retención de la factura para enviar al asistente de gerencia para la emisión del cheque, el mismo que envía al director financiero para su firma.

El director financiero revisa el requerimiento de pago, analiza la liquidez de la empresa y decide si es viable autorizar el pago al proveedor.

El gerente general y el director financiero son las firmas registradas en el banco para el cobro de cheques de igual forma son los funcionarios autorizados de aprobar transferencias del cash management.

El asistente financiero legaliza los documentos con el proveedor y le entrega el comprobante de retención original y el cheque.

PROCEDIMIENTO EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Se recibe y analiza el requerimiento de servicio por parte del cliente.

Se elabora y envía al cliente la proforma de venta.

Se recibe la aprobación de la proforma por parte del cliente y envía a los funcionarios designados para la reserva y bloqueo de espacios en los hoteles

Call center presta la atención al cliente y confirmación de reservas, elaboran el registro de la conversación, lo legalizan con el cliente y lo envían junto con el requerimiento para la cancelación de los valores.

CONTRATACIÓN DE PERSONAL

El departamento solicitante envía el requerimiento de personal al jefe de recursos humanos.

El jefe de recursos humanos analiza el requerimiento de personal y aprueba el requerimiento.

Recursos humanos se reúne con el jefe del departamento solicitante y la jefatura administrativa para definir la remuneración correspondiente al puesto vacante.

El jefe de recursos humanos prepara la guía de entrevista inicial y elabora la prueba de conocimientos que deberán rendir los aspirantes al puesto vacante.

El auxiliar de recursos humanos realiza la publicación en internet, o a través de medios de comunicación como periódicos, el perfil requerido y los beneficios ofrecidos por la compañía.

El jefe de recursos humanos recepta, analiza y preselecciona las hojas de vida de los aspirantes al puesto vacante.

El auxiliar de recursos humanos convoca a los aspirantes preseleccionados a la entrevista inicial y a rendir la prueba de conocimientos.

El Jefe de recursos humanos somete a los aspirantes al puesto, a la entrevista inicial y a la prueba de conocimientos. Analiza las entrevistas realizadas y califica las pruebas de conocimientos en conjunto con el jefe del departamento solicitante. Si existe algún aspirante que cumpla con el perfil requerido contrata a la persona elegida.

El auxiliar de recursos humanos saca fotocopias del requerimiento de personal y de la hoja de vida de la persona contratada para la creación de la carpeta personal en la compañía. Además elabora 3 ejemplares del contrato de trabajo e imprime el aviso de entrada al IESS y lo envía al gerente general para su firma

Gerente general firma el aviso de entrada al IESS y los 3 ejemplares del contrato de trabajo junto a la persona contratada, y los envía al jefe de recursos humanos, el mismo que legaliza el contrato de trabajo en el ministerio de relaciones laborales.

El auxiliar de recursos humanos archiva el contrato de trabajo legalizado, el aviso de entrada al IESS, la hoja de vida, el requerimiento de personal, la guía de entrevista inicial y la prueba de conocimientos en la carpeta del funcionario.

PROCEDIMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE ROLES

El supervisor administrativo de agencias envía el informe de horas extras y comisiones al jefe de recursos humanos para que lo apruebe.

El jefe de recursos humanos revisa y analiza el informe de horas extras y comisiones de cada uno de los funcionarios. Elabora el rol de pagos global y el rol de provisiones y los envía al jefe administrativo y al contador para su revisión y contabilización respectiva

La jefatura administrativa y el contador firman el rol de pagos global, este último elabora los comprobantes de egreso.

El director financiero revisa el rol de pagos global. Si el gerente general aprueba el rol da el visto bueno al rol de pagos o comisiones, aprueban las transferencias, firman los cheques y los comprobantes de egreso para enviar al jefe de recursos humanos.

PAGO DE SUELDOS

El auxiliar de recursos humanos elabora e imprime los roles de pago individuales y los entrega a los funcionarios para su conocimiento y para que sean firmados como constancia de pago.

Los funcionarios de la compañía firman el rol de pagos global y lo entregan al auxiliar de recursos humanos.

El jefe de recursos humanos entrega al contador el rol de pagos global debidamente firmado por los empleados y los comprobantes de egreso para que los registre y los archive.

PROCEDIMIENTOS PARA EL USO DE CAJA CHICA

Los encargados del custodio de las diferentes cajas chicas en los departamentos de la compañía reciben el requerimiento del fondo de caja chica por parte de algún funcionario, para incurrir en algún gasto.

Para el uso de los recursos de la caja chica se debe elaborar el vale de caja chica en base al requerimiento de efectivo, lo firma el funcionario solicitante y se entrega el efectivo.

El funcionario solicitante recibe el efectivo, efectúa el gasto y solicita al proveedor los respectivos justificativos del gasto. Estos son entregados los al custodio de la caja.

Los primeros días del mes se procederá a realizar compras de suministros de cafetería para todo el mes por cada proveedor.

De igual manera no se pueden mezclar en reposiciones venideras facturas correspondientes a meses anteriores, se aclara que en estos casos la persona responsable de no haber incluido esta factura asumirá el valor total de la misma.

De este fondo se ocupará el dinero correspondiente a visita de locaciones o islas en los centros comerciales, de los asistentes administrativos en el mes y se deberán de adjuntar los siguientes soportes:

- Comprobante de egreso firmado por administrativo.
- Formato de visita de locaciones o islas en los centros comerciales, con las novedades obtenidas, firmado por la persona que se encuentre en ese momento encargada de la locación y por asistente administrativo, colocar hora de la visita al pie de las firmas. De encontrarse novedades dar una solución inmediata, para no acumular y repetir pendientes en las próximas visitas de locaciones.
- Todos los vales de reembolsos deben de estar organizados de acuerdo al consecutivo.

ACTUAL MANUAL DE FUNCIONES PARA EL AREA ADMINISTRATIVA

1. Análisis de todos los aspectos financieros en el momento que se toman decisiones.
2. Análisis de las inversiones y gastos necesarios para alcanzar las ventas y metas esperadas en cada una de las agencias.
3. Análisis de las cuentas específicas e individuales del balance general así como el estado de resultados (Ingresos y Costos) con el objeto de obtener información valiosa de la posición financiera actual que presenta mensualmente la Compañía.
4. Análisis de los flujos de efectivo producidos en la operación de la compañía.
5. Establecer políticas y estrategias que sirvan de marco de referencia para tomar decisiones para otros niveles.
6. Elaborar programas y elaborar objetivos a corto, mediano y a largo plazo.
7. Planear, coordinar, dirigir, coordinar las jerarquías o niveles de apoyo de las áreas de la compañía.
8. Elaborar y ejecutar programas, estableciendo objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo en cada una de las áreas.
9. Establecer sistemas de control, supervisión y evaluación de las actividades programadas dentro de la compañía.
10. Determinar los procedimientos y métodos específicos de trabajo en conjunto con el Jefe de Recursos Humanos para cada uno de los funcionarios.
11. Proponer medidas, ajustes a las actividades y elaborar informes tanto para los organismos de control interno existentes en la empresa como para sus superiores.
12. Proponer candidatos para ocupar puestos en sus áreas así como estímulos para su personal.
13. Efectuar el cuadro diario del total de ventas generadas, coordinando con los Jefes de cada una de las agencias para proceder al cierre de las operaciones ingresadas.

**MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTO PARA EL AREA
ADMINISTRATIVA**

	MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTO	MAN-ORG-001
	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	
	REGIMEN ORGANIZACIONAL INTERNO	
APROBADO POR:		FECHA: Octubre, 2012

FUNCIONES ESPECÍFICAS PARA EL DEPARTAMENTO

JEFE ADMINISTRATIVO	El jefe administrativo tiene varias áreas y departamentos de trabajo a su cargo, en primer lugar se ocupa de la optimización del proceso administrativo, el control de los recursos y todo el proceso de administración de la compañía.
	Análisis de todos los aspectos financieros en el momento que se toman decisiones.
	Creación de fondos para las diferentes necesidades y departamentos de la compañía previo un análisis de frecuencia de uso de recursos para las actividades de la compañía.
	Análisis de los flujos de efectivo producidos en la operación de la compañía.
	Establecer políticas y estrategias que sirvan de marco de referencia para tomar decisiones para otros niveles.
	Elaborar programas y elaborar objetivos a corto, mediano y a largo plazo.
	Planear, coordinar, dirigir, coordinar las jerarquías o niveles de apoyo de las áreas de la compañía.
	Elaborar y ejecutar programas, estableciendo objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo en cada una de las áreas.
	Establecer sistemas de control, supervisión y evaluación de las actividades programadas dentro de la compañía.
	Determinar los procedimientos y métodos específicos de trabajo en conjunto con el jefe de recursos humanos para cada uno de los funcionarios.
	Proponer medidas, ajustes a las actividades y elaborar informes tanto para los organismos de control interno existentes en la empresa como para sus superiores.
	Revisión y aprobación del pago de comisiones para el área comercial.
	Proponer candidatos para ocupar puestos en sus áreas así como estímulos para su personal.

	MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTO	MAN-ORG-001
	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	
	REGIMEN ORGANIZACIONAL INTERNO	
APROBADO POR:		FECHA: Octubre, 2012

GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	Encargado del proceso de nómina que tiene que ver con el manejo de los ingresos, descuentos, bonos de alimentación y motivaciones, seguros de asistencia médica, descuentos del IESS y retenciones de impuestos de los empleados.
	Administrar y autorizar préstamos para empleados.
	Identificar los perfiles adecuados (conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad, actitudes y valores) que deberán tener los funcionarios actuales de la compañía así como los aspirantes que deseen incorporarse.
	Sistemas de retribución más competitivos (Descripción de Puestos de Trabajo y Políticas Retributivas).
	Atraer a las personas con los perfiles mas adecuados para cubrir las vacantes existentes (Selección).
	Estimular, involucrar y fidelizar a esas personas para favorecer su compromiso con la organización a través del salario emocional (Motivación y Spiff o bonos al cumplimiento de objetivos).

ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS	Creación de carpetas de empleados para registro de cédulas, documentos del IESS, contratos de trabajo, avisos de entrada, y cualquier otro documento relacionado con el empleado.
	Diseñar sistemas de retribución más competitivos para los funcionarios de acuerdo a sus puestos de trabajo y a políticas retributivas.
	Elaboración de memos y solicitudes de permisos.
	Control de vacaciones y permisos, así como de días adicionales de trabajo.
	Inducir a los funcionarios a desarrollar sus competencias para que cada vez sean mejores profesionales (Formación).

	MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTO	MAN-ORG-001
	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	
	REGIMEN ORGANIZACIONAL INTERNO	
APROBADO POR:		FECHA: Octubre, 2012

ASISTENTE DE GERENCIA	Coordinar, administrar y gestionar la agenda de la dirección administrativa y financiera.
	Gestionar de manera eficiente las comunicaciones desde y hacia el directorio de la compañía.
	Apoyar en la atención a las reuniones tanto de la dirección administrativa como financiera.
	Elaborar un reporte de ventas semanales.
	Desarrollar y analizar tanto indicadores financieros como de gestión de las operaciones de la compañía
	Elaborar la consolidación y validación de los rubros de comisiones para su aprobación y pago
	Custodia y emisión de cheques en coordinación con la dirección financiera.
	Efectuar el cuadro diario del total de ventas generadas, coordinando con los jefes de cada una de las agencias para proceder al cierre de las operaciones ingresadas.
	Manejo de facturas y viáticos, elaboración de memos y control de los respaldos generados por traslados, movilizaciones y viajes en general tanto de los funcionarios así como de los directivos de la compañía.
	Coordinación de los viajes de las diferentes personas. (funcionarios y gerentes)
Realizar el cronograma y programación de pagos y obligaciones que mantiene la compañía en forma semanal, los mismos que serán enviados a la gerencia general para su aprobación previa revisión y visto bueno tanto del director financiero como del jefe administrativo.	

SUPERVISOR ADMINISTRATIVO DE AGENCIAS	Realizar estudios factibilidad y viabilidad para la instalación de nuevas agencias en determinados lugares geográficos del país.
	Realizar el diseño de estructuras y recursos necesarios para la apertura de nuevas agencias además de determinar necesidades de equipos y suministros en las diferentes agencias.
	Mantener un control de los servicios básicos que hay que pagar. (Enviar un reporte mensual de los que hay que pagar)
	Encargado de entregar las retenciones emitidas por parte del área contable hacia los funcionarios del área comercial por el pago de comisiones.
	Recepción de facturas por parte del personal comercial y entrega al área contable para el pago de comisiones y registro

	MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTO	MAN-ORG-001
	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	
	REGIMEN ORGANIZACIONAL INTERNO	
APROBADO POR:		FECHA: Octubre, 2012

ASISTENTES ADMINISTRATIVOS SUPLENTE DE AGENCIAS	Recibe y revisa las facturas y comprobantes de los gastos efectuados por las diferentes agencias en el desarrollo de las operaciones.
	Recibe licitaciones y/o ofertas de los proveedores.
	Informa a los proveedores sobre la cancelación de las facturas.
	Reemplazar en las actividades y funciones del asistente administrativo principal de la agencias, cuando no le fuere posible asistir a laborar o cumplir con el desarrollo normal de las actividades.

JEFE DE RESERVAS	Interactuar con huéspedes y clientes de la compañía en caso de inconvenientes por el alloment en los hoteles.
	Solicitar la sincronización del sistema de reservas al área de tecnología de acuerdo a las capacidades de ocupación y características de los hoteles para brindar y ofrecer el alojamiento adecuado
	Asegurarse de que las entradas de las reservaciones sean incluidas correctamente en el sistema.
	Asegurarse de que todas las reservaciones de grupos y las operaciones para las reservaciones para socios VIP sean manejadas de manera oportuna.
	Coordina y mantiene relación con referencia a la financiación de contratos con el jefe de cartera y el área de tesorería para el pago de reservas.
	Controla la disponibilidad de habitaciones.
	Da seguimiento a los no show y cortesías entregadas por la compañía para el uso de las instalaciones en los hoteles
	Mantiene estrecha relación con el departamento de ventas, para el mantenimiento de tarifas correctas y segmentación de mercado actualizada.
	Atiende las sugerencias y quejas de los huéspedes en el hotel en cuanto a la asignación de habitaciones y reservaciones.

	MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTO	MAN-ORG-001
	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	
	RÉGIMEN ORGANIZACIONAL INTERNO	
APROBADO POR:		FECHA: Octubre, 2012

CALL CENTER	Encargados de realizar la presentación y bienvenida por la adquisición de los servicios turísticos.
	Responsables de la gestión de cobro de cartera vencida y reservas realizadas.
	Ofrecer la disponibilidad y promociones en los hoteles de la compañía al cliente o socios
	Realizar el contacto de acuerdo a la base de clientes para la oferta de servicios y dar a conocer beneficios e información referente a la compañía.
	Envío de correos al cliente o socio con requerimientos, oferta de servicios y estados de cuenta.
	Oferta de beneficios y solución a conflictos con socios o clientes que desean desistir de los servicios que ofrece Decameron Ecuador

TESORERÍA	Elaboración de recibos caja por los diferentes conceptos de cobro y pago de reservas para utilización de los servicios.
	Seguimiento a los cheques y vouchers manuales de tarjetas de crédito devueltos por las entidades financieras.
	Realizar el cálculo de intereses por pagos con tarjeta de crédito los mismos que serán informados al cliente para la aceptación del pago.
	Manejo de papeletas de depósito y coordinación del depósito.
	Realizar el cobro a los clientes en línea o a través del sistema web de la compañía.
	Recepción diaria de cobranza causada por ventas de contado por los servicios turísticos y a crédito por los diferentes conceptos de pago de un contrato.
	Elaboración de reporte diario de ventas donde se incluye la fecha, el número de factura o recibo de caja, retención y el tipo de pago. Este reporte debe ser entregado a contabilidad para su registro.
	Realizar y mantener actualizado el flujo de entradas de efectivo recaudado por la compañía
Elaborar los reportes e informes de gestión de tesorería.	

	MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTO	MAN-ORG-001
	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	
	REGIMEN ORGANIZACIONAL INTERNO	
APROBADO POR:		FECHA: Octubre, 2012

GERENTE DE MARKETING	Control de costos con relación al valor ofertado, principalmente con el objeto que la empresa pueda asignar a sus servicios un precio competitivo y rentable.
	Analizar el entorno es decir el mercado y la competencia en los servicios turísticos
	Analizar la capacidad y los recursos (financieros, humanos, tecnológicos y materiales) con que cuenta la compañía para ofertar sus servicios y desarrollar estrategias de mercadeo.
	Elaborar o formular las estrategias de marketing que permitan alcanzar los objetivos de marketing que generen rentabilidad para la compañía.
	Diseño del marketing mix: producto, precio, distribución y comunicación
	Coordinar la asistencia de la compañía a ferias de turismo para promocionar y ofertar los destinos turísticos

ASISTENTE DE MARKETING	Optimizar el diseño de un paquete turístico de tal forma que el socio o cliente pueda tener una cotización lo más competitiva posible del mercado turístico.
	Promover acciones de publicidad y promoción de ventas de los servicios que ofrece la cadena Decameron a los consumidores
	Análisis de la competencia mediante el posicionamiento competitivo de la compañía
	Elaboración de planes de marketing
	Diseño de material de publicidad y promoción, folders, paneles etc...

GERENTE COMERCIAL	Análisis de las inversiones y gastos necesarios para alcanzar las ventas y metas esperadas en cada una de las agencias.
	Define y propone a la gerencia general los objetivos y políticas comerciales de la compañía y controla su implantación de metas y sus resultados.
	Establece y propone incentivos para su área por el cumplimiento de metas y el volumen de ventas generadas en forma mensual.

	MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTO	MAN-ORG-001
	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	
	REGIMEN ORGANIZACIONAL INTERNO	
APROBADO POR:		FECHA: Octubre, 2012

GERENTE COMERCIAL	Dirige y supervisa el buen funcionamiento de la red comercial a su cargo, directamente o a través de jefes especializados de venta o mercadeo, según el tipo de organización existente.
	Diseña, aplica y supervisa las políticas de precios y las condiciones de venta de los servicios o contratos de membrecías
	Crea espíritu de equipo y genera motivaciones por las ventas impulsando, animando y controlando la actuación del personal de ventas que tiene a su cargo.
	Analiza las causas de quejas de clientes cuando éstas adquieren una importancia suficiente.

JEFE DE VENTAS	Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.
	Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores.
	Delimitar el territorio, establecer las metas de ventas y definir los estándares de desempeño de los funcionarios
	Monitoreo, control del ámbito de la comercialización.
	Análisis del volumen de ventas, costos y utilidades.
	Garantizar la venta y el servicio de calidad al cliente o socio a través del entrenamiento y el apoyo al equipo comercial.

LINER	Explicación a los clientes de los beneficios de las membrecías vacacionales o servicios turísticos directos dentro de un ambiente sincero y cordial
	Encargado de convencer y crear la necesidades vacacionales a los clientes con el desarrollo de una promoción documental y promoción física, para así poder obtener una venta exitosa,
	Elaborar un perfil vacacional de los clientes antes de cerrar una venta.

	MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTO	MAN-ORG-001
	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	
	RÉGIMEN ORGANIZACIONAL INTERNO	
APROBADO POR:		FECHA: Octubre, 2012

CLOSER	Conocer el perfil vacacional de los prospectos o clientes
	Cerrar la venta aclarar las dudas y responder las preguntas que los nuevos socios tengan y tener un buen presupuesto y un anticipo de dinero
	Verificar los términos con el socio en cuanto al contrato tanto las obligaciones como los derechos que este adquiere con la compañía

JEFE DE MERCADEO	Responsable de mantener a los clientes actuales y de obtener nuevos clientes.
	Velar para que el diseño y ejecución de los planes de mercadeo estén íntimamente ligados con el plan estratégico de la compañía
	Realizar análisis del sector de telecomunicaciones que incluya clientes, competencia, servicios sustitutos y seguimiento a los posibles clientes o consumidores.
	Elaborar y dar seguimiento a los planes de comercialización de los servicios actuales y futuros que proporcionara la Empresa.

AUXILIARES DE TELEMERCADERO	Disminuir gastos de venta reemplazando las visitas personales por llamadas telefónicas.
	Generar nuevos negocios o ventas en segmentos de mercado no cubiertos, por el personal de ventas.
	Dar información telefónica a todas los posibles clientes que respondan a un estímulo publicitario
	Adquisiciones y limpieza de base de datos.

OPC PROMOTORES	Invitar a posibles clientes al conocimiento de instalaciones y servicios que oferta la compañía
	Entregar cortesías mediante raspaditas a posibles socios para la utilización de las instalaciones de los hoteles y promover la marca Decameron.
	Instalación de mobiliario en islas de los principales centros comerciales para realizar la exhibición de los servicios de la compañía mediante maquetas de las instalaciones de los hoteles o la visualización de videos ofertas y propagandas de la marca Decameron.

PROPUESTA DE CODIGO DE ETICA PARA DEPARTAMENTO COMERCIAL

OBJETIVO:

Ofrecer de manera amable, en forma clara y completa, el producto Multivacaciones Decamerón, con todos sus pormenores, a las familias que se encuentren interesadas en adquirir o que hayan comprado un programa vacacional.

ALCANCE:

El código de ética esta dirigido a todos los vendedores, Asesores Comerciales y de Mercadeo, Directivos y en general a todos los funcionarios que intervengan en el proceso de venta y posventa del **PROGRAMA MULTIVACACIONES DECAMERÓN Y SERVICIOS DECAMERON ALL INCLUSIVE.**

RESPONSABILIDAD:

La compañía es responsable por velar el cumplimiento integral del Objetivo, Alcance y Normas Generales de lo expuesto en este, por todas las personas responsables de su aplicación. De igual manera, la compañía aplicara los correctivos en casos de incumplimiento, y atenderá de manera oportuna las implicaciones que estas pudiesen derivar ante el publico en general.

1. Los vendedores deberán identificarse clara y verazmente ante los clientes, además de especificar el nombre de la compañía, la naturaleza del producto y el servicio que ofrece.
2. Los vendedores deben utilizar un enfoque honesto, bajo ninguna circunstancia podrán utilizar prácticas o maniobras engañosas.
3. Los vendedores deberán explicar y demostrar el producto, de manera clara, exacta y completa, especialmente en cuanto a obligaciones, de las partes, beneficios y precio; incluida los premios y cortesías que la compañía ofrece al público en general.
4. La compañía es responsable por velar el cumplimiento integral del objetivo, alcance y normas generales de lo expuesto en este, por todas las personas responsables de su aplicación. De igual manera, la compañía aplicara los

correctivos en casos de incumplimiento, y atenderá de manera oportuna las implicaciones que estas pudiesen derivar ante el público en general.

5. Los vendedores deberán identificarse clara y verazmente ante los clientes, además de especificar el nombre de la compañía, la naturaleza del producto y el servicio que ofrece.
6. Los vendedores deben utilizar un enfoque honesto, bajo ninguna circunstancia podrán utilizar prácticas o maniobras engañosas.
7. Los vendedores deberán explicar y demostrar el producto, de manera clara, exacta y completa, especialmente en cuanto a obligaciones, de las partes, beneficios y precio; incluida los premios y cortesías que la compañía ofrece al público en general.
8. Los vendedores y en general todo el personal de postventa, deben proporcionar respuestas precisas y comprensibles a todas las preguntas de los clientes respecto al producto.
9. Los vendedores y en general todo el personal de posventa, deben proporcionar res-puestas precisas y comprensibles a todas las preguntas de los clientes respecto al producto.
10. Los vendedores no podan ofrecer ningún tipo de promesas verbales; esto es, no con-templadas en el Programa y en los Documentos que lo amparan como el Contrato Re-lamento de Condiciones de uso y Listado de Verificación de Términos.
11. Los vendedores no pondrán utilizar los medios de pago de los clientes para adquisición del producto, sin previa autorización manifiesta el cliente.
12. Los vendedores se abstendrán de hacer comparaciones engañosas, desprestigiando otra empresa de la competencia, u otros canales de venta de vacaciones.
13. Los vendedores no utilizaran el nombre de la empresa para beneficio propio en negociaciones ajenas a las relaciones de la compañía.
14. Los vendedores no podrán ceder sus ventas a otras personas del área comercial para lograr así cumplimientos de presupuestos de ventas establecidos por la compañía, ni en forma individual, ni en forma grupal.

15. El contacto personal, telefónico o por cualquier medio, por parte de los empleados y contratistas de la compañía para con los clientes, siempre será de manera amable y respetuosa.
16. Los vendedores del programa no podrán ofrecer o mencionar acuerdos con establecimientos de comercio con los cuales la compañía no tenga convenios comerciales autorizados.
17. Todos los funcionarios y contratistas de la compañía tendrán como prioridad el tratar de cumplirle a los clientes a grado sumo, con los beneficios ofrecidos en el programa Multivacaciones.
18. Ningún funcionario o contratista de la compañía, podrá recibir dineros de los clientes que no correspondan a una negociación directa con la empresa.
19. Ningún funcionario o contratista de la compañía podrá proporcionar información confidencial de la empresa y/o sus funcionarios a ningún ente externo, sin previa aprobación escrita de los Directivos de la compañía
20. Todos los funcionarios y contratistas de la compañía deberán demostrar la honestidad y transparencia que caracteriza a la compañía para con sus clientes internos y externos.
21. Todos los funcionarios y contratistas de la compañía deberán promover y ser participantes con el respeto mutuo ante el personal comercial y administrativo, así como frente a nuestros clientes.
22. Todos los funcionarios y contratistas de la compañía deberán velar por una adecuada presentación personal, cuidando de las instalaciones físicas, y utilizar un léxico apropiado de intercomunicación con el cliente interno y externo, para demostrar así el respeto a las normas que la compañía ordena en estos sentidos.
23. Todos los funcionarios y contratistas de la compañía deberán utilizar adecuadamente las herramientas que le brinde la compañía para realizar sus funciones.
24. Todos los funcionarios y contratistas de la compañía deberán observar buena conducta, en todo sentido, y obrar siempre con espíritu de colaboración, demostrando buena disciplina dentro y fuera de las instalaciones de la compañía.

25. Todos los funcionarios y contratistas de la compañía deberán presentar sus reclamos, solicitudes y observaciones, de manera fundada, comedida y respetuosa, siguiendo para ello el conducto general establecido.
26. En general, todo el personal y contratistas de la compañía, deben acatar los principios de idoneidad, transparencia, honestidad, respeto, y buenas costumbres, que lo identifiquen como miembro de la cadena internacional DECAMERÓN.
27. Los vendedores y en general todo el personal de postventa, deben proporcionar respuestas precisas y comprensibles a todas las preguntas de los clientes respecto al producto.

3.3.3.2 Cambios propuestos para el área financiera-contable

El departamento de contabilidad es una de los departamento más importantes para cualquier organización, debido a que es la encargada de realizar todo el proceso de registro contable hasta llegar a los informes financieros, mejorando su productividad a través de la óptima administración de los recursos que contribuyan a reflejar la situación real de la empresa cuantificando los resultados que se constituyan en herramientas para la toma de decisiones para la administración.

El departamento financiero-contable es la columna vertebral sobre la cual funciona la compañía, debido a su influencia en cuanto al manejo financiero de los recursos con los que cuenta la misma para sus operaciones dentro del país

Al constituirse en uno de los departamentos más importantes para toda empresa pero no de la misma forma para el directorio de Hoteles Decameron Ecuador surge la necesidad de implementar los siguientes cambios a fin contar con un control interno adecuado para el desarrollo de sus actividades.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES

La elaboración de un nuevo manual de procedimientos contables es necesario ya que con el los miembros del departamento financiero-contable podrán registrar las actividades diarias que se desarrollen ya que la contabilidad constituye la herramienta fundamental del desarrollo de la compañía especialmente para la toma de decisiones.

El manual de procedimientos contables o un sistema contable beneficiará a la compañía ya que esta podrá realizar análisis y valorar los resultados económicos que obtiene la microempresa, para que de esta manera pueda planificar las próximas actividades a seguir.

PROCEDIMIENTOS PARA TESORERÍA

Para la elaboración de cheques y vouchers manuales se tendrá en cuenta las siguientes indicaciones:

Cheque

- ✓ Los cheques tienen que estar girados a nombre de Hoteles Decameron Ecuador.
- ✓ La cantidad en números debe coincidir con la cantidad en letras.
- ✓ Colocar el lugar de emisión, así como la fecha, la misma que no debe exceder de los 13 meses que es la vigencia del cheque.
- ✓ Deben estar firmados por el socio
- ✓ Tienen que ser correctamente endosados para su depósito, el cual consta del nombre de la empresa, el número de cuenta y una firma.
- ✓ El cheque no debe tener enmendaduras, ni alteraciones en su contenido.

Vouchers Manuales

- ✓ Los vouchers manuales tienen ser rastrillados con la placa del Banco en el cual piden la autorización.
- ✓ Calcular bien los intereses.
- ✓ Sumar bien los subtotales y los intereses.
- ✓ Depositar en el banco donde piden la autorización.
- ✓ Utilizar los vouchers vigentes.

- ✓ Tener la firma del socio.
- ✓ Debe estar visible el número de tarjeta, fecha de vencimiento y nombre del socio.
- ✓ No debe tener enmendaduras, ni alteraciones en su contenido.
- ✓ Debe ser depositado el voucher original al banco.

De presentarse errores administrativos en la elaboración de los voucher manuales y se paguen comisiones será responsabilidad de asistente administrativo gestionar el cobro y recuperación de este dinero.

Recibos de Caja

Todos los días hábiles, cada agencia se debe archivar el recibo de caja original de archivo con copia del soporte (voucher o consignación) y se envía a auxiliar de ingresos el original de contabilidad con el soporte en original y copia.

Los recibos de caja anulados se deben enviar al auxiliar de ingresos, al día siguiente de generados, adjuntando las 3 copias originales del positivo y las 3 copias originales del negativo con sello de anulados y firma del asistente, todos los recibos de caja deben enviarse ordenados ascendentemente, adjuntando el soporte de la transacción (consignación o voucher de tarjetas), firmados y con sello, adicionalmente debe enviarse el cierre de caja y el cierre del datafono.

Para solicitar anulación de un recibo de caja al día siguiente de haberlo generado en el sistema, se debe enviar un memorando al contador de cada agencia con copia al supervisor de agencias, solicitando la anulación del recibo de caja y adjuntando los tres recibos originales (cliente – archivo – contabilidad) que se deben anular debidamente sellados.

Los voucher correspondientes a los recibos de caja deben especificar el número del contrato, número del recibo de caja y el concepto de pago.

Todos los recibos de caja deben enviarse sin tachones, perforaciones o enmendaduras.

Los voucher manuales deben consignarse en la ciudad de donde fueron emitidos, en casos especiales es decir que no haya banco por diferencias circunstancias se enviaran inmediatamente a la ciudad Quito para que haga el trámite del respectivo depósito y le sea regresado para legalización, estos voucher deben venir con el recap respectivo.

Los cheques posfechados y voucher posfechados son responsabilidad del asistente administrativo, tanto su custodia como la consignación de los mismos de forma oportuna. Es obligación del asistente administrativo colocar comentarios en el sistema Multinet, las novedades ocurridas con estos documentos.

PROCEDIMIENTO PARA LA RECEPCION DE DOCUMENTOS CONTABLES

Todas las transacciones comerciales que realice la compañía deben tener como respaldo o soporte contable los documentos originales y autorizaciones de los funcionarios encargados para su contabilización con el fin que se encuentren respaldados en cuanto a la legalidad de la transacción. Estos documentos pueden ser:

-  Recibos de caja o ingresos.
-  Notas de venta.
-  Comprobantes de egreso.
-  Facturas de compra
-  Facturas de venta.

CATÁLOGO DE CUENTAS

Contiene todas las cuentas que se estima serán necesarias al momento de instalar un sistema de contabilidad. Debe contener la suficiente flexibilidad para ir incorporando las cuentas que en el futuro deberán agregarse al sistema. El catálogo de cuentas facilita el trabajo contable, sobre todo cuando se trata de consolidar cifras financieras. Ver (**Anexo N°3**)

PRODEDIMIENTO DEL COBRO DE CLIENTES

El contador es encargado de imprimir el reporte de cuentas por cobrar y al supervisor de cartera para su control y planificación de actividades de cobro.

El supervisor de cartera envía el reporte de cartera vencida al gerente de operaciones para que a su vez designe asesores de call center idóneos para la gestión de cobro y recuperación de cartera.

El gerente de operaciones distribuye de manera equilibrada el reporte de cartera vencida para el cobro y gestión por parte de los asesores de call center vía telefónica.

El asesor de call center es el responsable de dar seguimiento oportuno y notificar las observaciones encontradas al momento de gestionar el cobro de cartera, además notificara y confirmara la forma de pago de los valores adeudados por los socios.

El asesor de call center en caso de cobros online deberá transferir la comunicación a tesorería para el cobro y la emisión del correspondiente recibo de caja que justifique la cancelación de los valores.

Tesorería imprime las trasferencias bancarias recibidas por los clientes durante la semana y realiza el cruce con los recibos de caja para enviara a contabilidad para su registro.

Contabilidad registra los cobros y los recibos de caja emitidos los diferentes conceptos de pago...

Tesorería elabora las papeletas de depósito de los cheques y efectivo recibido y las entrega al mensajero para que realice los depósitos.

Mensajero realiza los depósitos y entrega los comprobantes de depósito a tesorería para que adjunte como soporte de los recibos de caja generados, para luego ser entregados al supervisor de cartera para su registro contable y generación de reportes de cartera.

OBTENCIÓN DE FINANCIAMIENTO

El contador general imprime y envía los estados financieros, el reporte de cuentas por pagar y la conciliación bancaria al director financiero y al gerente general.

El director financiero analiza el nivel de liquidez de la empresa.

El gerente general analiza y selecciona la mejor fuente de financiamiento.

El gerente general recibe vía correo electrónico los requisitos para obtener el financiamiento por parte del prestamista.

El contador general elabora la carpeta para obtener el financiamiento y la envía al gerente general para su revisión y envió al prestamista.

PROCEDIMIENTO PARA LA REPOSICIÓN DE CAJA CHICA

Los encargados del custodio de las diferentes cajas chicas en los departamentos de la compañía deben elaborar el informe de caja chica y lo envía al jefe administrativo para su revisión, aprobación y a su vez este envía a contabilidad con los respectivos justificativos de los gastos para su contabilización.

El contador analiza el informe de caja chica y decide si contabilizar o no los justificativos presentados por los gastos. En caso que sean aceptados dichos justificativos se realizara el descuento de esos valores a los funcionarios responsables.

Contabilidad registra los documentos presentados elaborando un comprobante de egreso para ser enviado al asistente de gerencia el mismo que elabora el cheque para la reposición enviando al gerente general y al director financiero para su respectiva firma.

El gerente general y el director financiero firman el cheque, el comprobante de egreso y los envían al asistente de gerencia para su entrega a los funcionarios responsables.

PROCEDIMIENTO PARA EL REGISTRO DE OPERACIONES

Contabilidad recibe de los funcionarios responsables, todos los comprobantes y documentos que respalden las operaciones que realiza la compañía.

El Subcontador verifica la legalidad, totalidad y correcta elaboración de los comprobantes y documentos recibidos.

Los auxiliares contables registraran las operaciones que realiza la empresa, y de ser el caso, elabora los respectivos comprobantes de retención y los comprobantes de ingreso.

Los auxiliares contables deberán cumplir con la legalidad, totalidad y correcta elaboración de los comprobantes de egreso y registro contable de las operaciones.

Los analistas contables serán responsables de verificar el correcto registro de las operaciones

Los funcionarios del área contable deben archivar los comprobantes y documentos registrados.

MANUAL VIGENTE DE FUNCIONES CONTABLES

- 1.** Consolidar y procesar la información contable del desarrollo de las actividades que ejecuta Hoteles Decameron Ecuador.
- 2.** Coordinar con los organismos competentes sobre las aplicaciones, alcances y modificaciones de los tributos que afecten a la Institución como contribuyente.
- 3.** Proponer normas y disposiciones operativos contables/tributarios a la jefatura administrativa, de acuerdo al desarrollo de las actividades en cada una de las agencias.
- 4.** Atender e implementar las medidas correctivas recomendadas por el departamento de auditoría interna de la compañía así como por los organismos de control externo.
- 5.** Elaborar las liquidaciones de pago y declaraciones de impuestos en forma mensual exigidas por el servicio de rentas internas.
- 6.** Consolidar las obligaciones tributarias entre la matriz principal y cada una de las agencias a nivel nacional.
- 7.** Instruir acerca de las obligaciones tributarias a los jefes de cada agencia para que a su vez sean transmitidas a los funcionarios que generen obligaciones tributarias.
- 8.** Elaborar informes contables para la jefatura administrativa, la dirección financiera, el directorio y organismos tanto internos como externos que lo requieran.
- 9.** Centralizar de manera oportuna la documentación contable entre la matriz Quito y la red de agencias a nivel nacional, para su verificación, archivo y conservación.
- 10.** Elaborar los estados financieros en forma consolidada, de acuerdo a las normas establecidas por la superintendencia de compañías NIC, NEC, NEA y fundamentalmente de acuerdo a las NIIF.
- 11.** Asumir ante el jefe del departamento los resultados de la gestión de riesgos correspondiente a cada una de las áreas.
- 12.** Administrar el presupuesto asignado a cada área, realizando un oportuno seguimiento y control de su ejecución.

- 13.** Hacer seguimiento al movimiento contable/financiero en los contratos de membresía de los socios en la unidad de negocios (Multivacaciones Decameron).
- 14.** Centralizar y revisar diariamente la documentación contable que generan la matriz principal y la red de agencias a nivel nacional para luego proceder a su archivo.
- 15.** Efectuar los procesos respectivos en el sistema contable para la obtención de respaldos en forma diaria de la información así como la generación de bases de datos para reducir trabajo en cada uno de los funcionarios.
- 16.** Efectuar el mantenimiento del plan contable (Aperturar, modificar y/o cancelar cuentas) en concordancia con las disposiciones del área financiera de Hoteles Decameron Colombia.
- 17.** Elaborar el reporte mensual de los saldos promedios del Balance General
- 18.** Elaborar los Reportes de Activos Fijos y análisis de cada una de las cuentas del Balance General.
- 19.** Contabilizar las provisiones de créditos, Cuentas por Cobrar y cuentas por pagar que mantiene la compañía a la fecha.
- 20.** Elaborar los anexos del Balance de las diferentes cuentas que son controladas por Auditoría Interna de Hoteles Decameron Colombia.
- 21.** Revisar diariamente los Saldos entre la matriz principal y cada una de las Agencias a nivel nacional.
- 22.** Efectuar las conciliaciones bancarias de las cuentas que mantiene la compañía, a fin de determinar las partidas pendientes y la liquidez para cumplir sus obligaciones
- 23.** Revisar que los desembolsos por adquisiciones de bienes y servicios se efectúen de acuerdo con las disposiciones administrativas vigentes.
- 24.** Efectuar la conciliación de las operaciones contables relacionadas con el movimiento de cuentas transitorias, determinando las partidas pendientes.
- 25.** Controlar y registrar la distribución del gasto a cada unidad por centro de costo.
- 26.** Procesar y conciliar los movimientos contables de Hoteles Decameron Ecuador con las diferentes áreas financieras de la cadena de Hoteles Decameron a nivel mundial.

- 27.** Procesar los comprobantes de pago por los desembolsos a los proveedores y reembolsos de caja chica, elaborando los asientos contables que correspondan y efectuando los pagos a través de cheques de gerencia, abono en cuenta de ahorros, cuenta corriente y/o transferencias bancarias.
- 28.** Regularizar las notas de cargo emitidas por la agencias a nivel nacional, por los pagos de bienes y servicios que han comprado y cuyo presupuesto corresponde a las unidades orgánicas de la matriz principal.
- 29.** Emitir mensualmente los reportes por cada unidad de centro de costos.

MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTO PARA EL AREA
FINANCIERA CONTABLE

	MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTO	MAN-ORG-002
	DEPARTAMENTO FINANCIERO-CONTABLE	
	REGIMEN ORGANIZACIONAL INTERNO	
APROBADO POR:		FECHA: Octubre, 2012

OBJETIVO GENERAL DEL DEPARTAMENTO

Los funcionarios que conforman el departamento financiero- contable deberán tener una sólida preparación y competencia profesional en la elaboración, interpretación y examen de la información financiera, que sirva de base para la toma de decisiones por parte del directorio y para el cumplimiento de disposiciones legales exigidas por los organismos de control de Ecuador, así como obtener, aplicar y controlar recursos de la compañía.

PERFIL DE LOS PUESTOS

Experiencia necesaria: 2 años mínimo en cargos similares para todos los cargos excepto para auxiliares contables y de cuentas por pagar, para estos puestos se requiere 1 año mínimo en puestos similares.

Nivel académico: Estudios superiores mínimo 4to nivel en carreras afines como contabilidad y auditoria, administración de empresas, economía y finanzas, para el caso de director financiero, asistente financiero, contador general, contadores agencias & hoteles deberán ser titulados en las carreras antes mencionadas.

Conocimientos: Solidos conocimientos financieros, contables y administrativos.

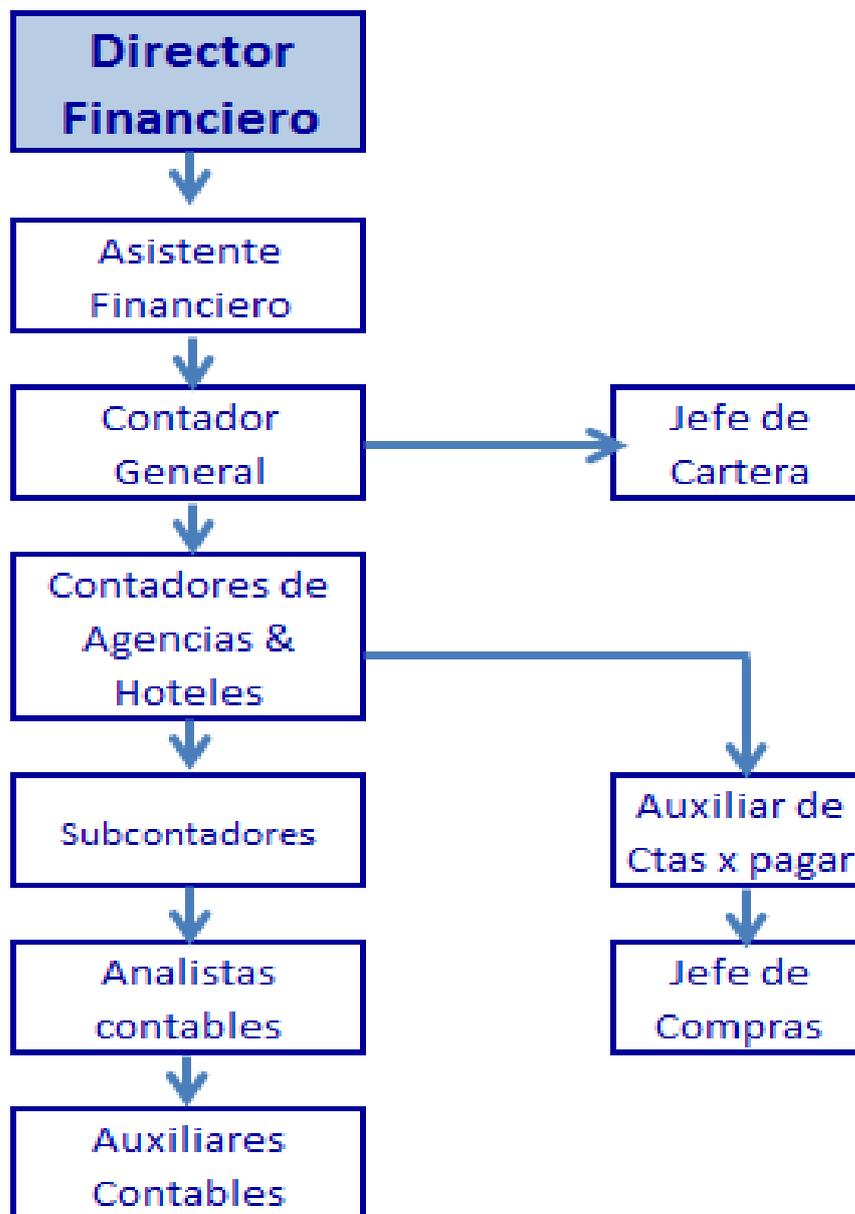
Sexo: Indistinto.

LINEA DE AUTORIDAD

Depende de:	Director Financiero
Ejerce mando-supervisión sobre:	Asistente financiero, contador general, jefe de cartera, contadores de agencias & hoteles, Subcontadores, analistas contables, auxiliares contables.

	MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTO	MAN-ORG-002
	DEPARTAMENTO FINANCIERO-CONTABLE	
	REGIMEN ORGANIZACIONAL INTERNO	
APROBADO POR:		FECHA: Octubre, 2012

ESTRUCTURA ORGANICA DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO-CONTABLE



	MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTO	MAN-ORG-002
	DEPARTAMENTO FINANCIERO-CONTABLE	
	REGIMEN ORGANIZACIONAL INTERNO	
APROBADO POR:		FECHA: Octubre, 2012

FUNCIONES ESPECÍFICAS PARA EL DEPARTAMENTO

DIRECTOR FINANCIERO	Manejar la relación directa con bancos en cuanto a la obtención y renovación de préstamos
	Determinar la forma de obtener los fondos y de proporcionar el financiamiento de los activos que requiere la empresa para elaborar los paquetes turísticos cuyas ventas generarán ingresos. Esta área representa las decisiones de financiamiento o las decisiones de estructura del capital de la empresa.
	Análisis de las cuentas individuales del estado de resultados: ingresos y costos.
	El gerente financiero interactúa con las otras gerencias funcionales para que la compañía opere de manera eficiente, todas las decisiones de negocios que tengan implicaciones financieras deberán ser consideradas.
	Encargado de vincular a la empresa con los mercados de dinero y capitales ya que en ellos es en donde se obtienen los fondos y en donde se negocian los valores de la compañía, siempre con autorización previa del gerente general.
	Encargado de autorizar salida de recursos económicos y firmar cheques para el pago de las obligaciones de la compañía

ASISTENTE FINANCIERO	Se encarga de hacer que las facturas sean autorizadas por las gerencias cuando se debe realizar una compra.
	Encargado de la elaboración de presupuestos que muestren la situación económica y financiera de la empresa, así como los resultados y beneficios a alcanzarse en los períodos siguientes con un alto grado de probabilidad y certeza.
	Análisis de las cuentas específicas e individuales del balance general así como el estado de resultados (Ingresos y Costos) con el objeto de obtener información valiosa de la posición financiera actual que presenta mensualmente la Compañía.

	MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTO	MAN-ORG-002
	DEPARTAMENTO FINANCIERO-CONTABLE	
	REGIMEN ORGANIZACIONAL INTERNO	
APROBADO POR:		FECHA: Octubre, 2012

ASISTENTE FINANCIERO	Elaborar informes contables para la jefatura administrativa, la dirección financiera, el directorio y organismos tanto internos como externos que lo requieran.
	Proponer normas y disposiciones operativos contables/tributarios a la jefatura administrativa, de acuerdo al desarrollo de las actividades en cada una de las agencias.
	Hacer seguimiento al movimiento contable/financiero en los contratos de membresía de los socios en la unidad de negocios (Multivacaciones Decameron).
	Elaborar el reporte mensual de los saldos promedios del balance general

CONTADOR GENERAL	Realización de informes de chequeras
	Consolidar y procesar la información contable del desarrollo de las actividades que ejecuta Hoteles Decameron Ecuador.
	Coordinar con los organismos competentes sobre las aplicaciones, alcances y modificaciones de los tributos que afecten a la compañía como contribuyente.
	Atender e implementar las medidas correctivas recomendadas por el departamento de auditoría interna de la compañía así como por los organismos de control externo.
	Elaborar las liquidaciones de pago y declaraciones de impuestos en forma mensual exigidas por el servicio de rentas internas (SRI).
	Consolidar las obligaciones tributarias entre la matriz principal y cada una de las agencias a nivel nacional.
	Elaborar los estados financieros en forma consolidada, de acuerdo a las normas establecidas por la superintendencia de compañías NIC, NEC, NEA y fundamentalmente de acuerdo a las NIIF.
	Efectuar el mantenimiento del plan contable (Aperturar, modificar y/o cancelar cuentas) en concordancia con las disposiciones del área financiera de Hoteles Decameron Colombia.
	Elaborar los reportes de activos fijos y análisis de cada una de las cuentas del Balance General.
	Elaborar los anexos del balance de las diferentes cuentas que son controladas por auditoría interna de Hoteles Decameron Colombia.

	MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTO	MAN-ORG-002
	DEPARTAMENTO FINANCIERO-CONTABLE	
	REGIMEN ORGANIZACIONAL INTERNO	
APROBADO POR:		FECHA: Octubre, 2012

JEFE DE CARTERA	Controlar y verificar la cartera a favor de la compañía y los saldos de financiación de los contratos.
	Negociación con clientes, en temas relacionadas con crédito.
	Contabilizar las cuentas por cobrar y saldos de cartera que mantiene la compañía a la fecha.
	Reportar al gerente de operaciones los saldos de cartera y vencimientos de los contratos con el objetivo de asignar asesores que realicen la gestión de cobro.
	Revisar y controlar el proceso de pagos que realizan los clientes o socios por los diferentes conceptos que maneja la compañía
	Controlar y reportar los recaudos de dinero a los fideicomisos adquiridos por la compañía.

CONTADORES DE AGENCIA	Instruir acerca de las obligaciones tributarias a los jefes de cada agencia para que a su vez sean transmitidas a los funcionarios que generen obligaciones tributarias.
	Administrar el presupuesto asignado a su agencia, realizando un oportuno seguimiento y control de su ejecución.
	Revisar periódicamente los saldos intercompañías entre la matriz principal y cada una de las agencias a nivel nacional.
	Regularizar las notas de cargo emitidas por las agencias a nivel nacional, por los pagos de bienes y servicios que han comprado y cuyo presupuesto corresponde a las unidades orgánicas de la matriz principal.
	Aprobación de la facturación que se realiza por ventas de paquetes o destinos turísticos de acuerdo a los tarifarios establecidos por la compañía.

	MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTO	MAN-ORG-002
	DEPARTAMENTO FINANCIERO-CONTABLE	
	REGIMEN ORGANIZACIONAL INTERNO	
APROBADO POR:		FECHA: Octubre, 2012

SUBCONTADORES	Centralizar y revisar diariamente la documentación contable que generan la matriz principal y la red de agencias a nivel nacional para luego proceder a su archivo.
	Efectuar los procesos respectivos en el sistema contable para la obtención de respaldos en forma diaria de la información así como la generación de bases de datos para reducir trabajo en cada uno de los funcionarios.
	Emitir mensualmente los reportes por cada unidad de centro de costos.
	Efectuar las conciliaciones bancarias de las cuentas que mantiene la compañía, a fin de determinar las partidas pendientes y la liquidez para cumplir sus obligaciones
	Manejo de cuentas personales de la gerencia general.
	Coordinar la entrega de información a los contadores de las diferentes agencias entregando carpetas de proveedores, clientes, comprobantes de retención, egresos de caja, recibos de caja, registro de nómina, notas de crédito.

ANALISTAS CONTABLES	Efectuar la conciliación de las operaciones contables relacionadas con el movimiento de cuentas transitorias, determinando las partidas pendientes.
	Manejo de clientes, nómina, bancos y viáticos.
	Conciliaciones bancarias.
	Manejo del libro de bancos.
	Realizar el levantamiento de activos fijos y el control adecuado de los mismos dentro de la compañía

AUXILIARES CONTABLES	Controlar y registrar la distribución del gasto a cada unidad por centro de costo.
	Procesar y conciliar los movimientos contables de Hoteles Decameron Ecuador con las diferentes áreas financieras de la cadena de Hoteles Decameron a nivel mundial.
	Registrar a las cuentas de naturaleza y control los recibos de caja generados por tesorería correspondientes a los diferentes conceptos de pago que mantiene la compañía

	MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTO	MAN-ORG-002
	DEPARTAMENTO FINANCIERO-CONTABLE	
	REGIMEN ORGANIZACIONAL INTERNO	
APROBADO POR:		FECHA: Octubre, 2012

AUXILIARES CONTABLES	Procesar los comprobantes de pago por los desembolsos a los proveedores y reembolsos de caja chica, elaborando los asientos contables que correspondan y efectuando los pagos a través de cheques de gerencia, abono en cuenta de ahorros, cuenta corriente y/o transferencias bancarias.
	Recepción de facturas y comprobantes de retención.
	Archivo de facturas secuenciales generadas en una venta.
	Ingresar al sistema contable toda la información de facturas y documentos que corresponden a compras realizadas por la compañía.

JEFE DE COMPRAS	Revisar que los desembolsos por adquisiciones de bienes y servicios se efectúen de acuerdo con las disposiciones administrativas vigentes.
	Responsable de la negociación con proveedores para solicitar cotizaciones y realizar las negociaciones necesarias para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos.
	Encargado de los aspectos financieros-contables de todas las compras que se realizan en la empresa.
	Revisar los suministros o bienes adquiridos cuando llegan y distribuir a cada uno de los solicitantes.
	Realizar el seguimiento del envío de suministros o bienes hasta que llegue a su lugar de destino.
	Entrega de facturas y soportes necesarios de una compra para el proceso de pago
	Coordinación de las compras que solicita gerencia.
	Entregar las cotizaciones al gerente, jefe administrativo y director financiero para su visto bueno y aprobación.

Recomendaciones especiales.

Las aptitudes de más relevancia con que debe contar el departamento contable-financiero son:

- ✓ Sujeción a la autoridad.
- ✓ Nivel académico.
- ✓ Responsabilidad.

- ✓ Experiencia laboral.
- ✓ Honradez.
- ✓ Disciplina

PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA VOUCHERS TARJETAS DE CRÉDITO Y CHEQUES DEVUELTOS Y REVERSADOS				
FECHA APROBACIÓN	FECHA REVISIÓN	CÓDIGO	PÁGINAS 237	OPERACIÓN ECUADOR

1. OBJETIVO

Controlar adecuadamente los vouchers de tarjetas de crédito y cheques devueltos, de los pagos realizados por los socios y garantizar la recuperación de este dinero.

2. ALCANCE

Este procedimiento inicia desde el reporte de vouchers de tarjetas de crédito y cheques devueltos que el banco emite al área financiera hasta que el dinero del pago del socio ingresa a Multivacaciones.

3. DEFINICIONES

3.1. CHEQUE Y/O VOUCHERS :Es un [título valor](#) a la orden o al portador y abstracto en virtud del cual una persona, llamada librador, ordena incondicionalmente a una [institución de crédito](#) el pago a la vista de una suma de dinero determinada a favor de una tercera persona llamada beneficiario.

4. RESPONSABILIDADES

- 4.1.** El Tesorero recibe el reporte del banco a primera hora del día, en el cual filtra las notas débitos por vouchers de tarjetas de crédito y/o cheques devueltos, para su control y seguimiento.
- 4.2.** Las entidades bancarias envían por correo certificado a nuestra dirección de correspondencia los vouchers de tarjetas de crédito y cheques devueltos. En Quito (Ecuador), los cheques tardan en llegar de dos a tres días hábiles y los enviados de provincia se tardan de cinco a siete días; para el caso de los Voucher devueltos en Quito se tardan una semana y los enviados de provincia se tardan hasta dos semanas.
- 4.3.** Según el causal de devolución de cheques se procede de la siguiente manera:
 - 4.3.1.1.** Fondos insuficientes: se debe volver a consignar el cheque máximo dos veces.
 - 4.3.1.2.** Cancelación Irregular: se debe endosar correctamente o colocar el sello y volver a consignar.
- 4.4.** Para el caso de los Voucher de tarjetas de crédito devueltos se procede de la

siguiente manera:

- 4.4.1.1. Establecimiento Erróneo: se debe volver a consignar el Voucher.
- 4.4.1.2. Falta de firma: se debe volver a consignar el Voucher inmediatamente lo firme el socio.
- 4.5. En el caso que el casual de devolución del cheque es diferente a los mencionados en el numeral anterior, es decir “orden de no pago, firma Ilegible, No negociable, cuenta cerrada”, se debe enviar a una carta solicitando la devolución del título a la sucursal del Banco Pichincha más cercana.
- 4.6. Después de recibidos los Voucher de tarjetas de crédito y cheques devueltos, Tesorería genera de inmediato la nota debito al contrato en el Sistema Multinet.
- 4.7. Se debe elaborar un comunicado interno donde se relacionan los cheques y vouchers devueltos, donde indique el número de cheque o número de voucher, el banco, el contrato, el valor, el motivo de la devolución, la fecha, número de recibo de caja correspondiente al pago y se entrega original al Departamento Contable, una copia al Departamento de Call Center y copia para el Departamento Financiero.
- 4.8. El Departamento de contabilidad efectúa los registros contables y verifica que Tesorería haya generado la nota débito al contrato.
- 4.9. El Asesor de Call Center (Spiff) debe contactarse con el socio para informarle de la devolución del cheque y/o voucher y le indica nuevamente las formas de pago con el propósito de recuperar el dinero.
- 4.10. En los casos donde hay un cheque o voucher devuelto en el periodo de retracto por el pago de la cuota inicial y los derechos de programa, un asesor de SAC debe contactar al socio para recuperar el dinero y evitar que el socio anule el contrato.
- 4.11. Una vez se haya recaudado el dinero del pago, tesorería emite el recibo de caja correspondiente, especificando el abono o pago a nota débito cheque y/o voucher devuelto.
- 4.12. Una vez generado el recibo de caja por el abono o pago total de la nota debito, tesorería liberará en el sistema Multinet el contrato.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
FLUJOGRAMA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
	Se recibe reporte del banco todo los días donde este nos notifica las novedades presentadas.	
		Tesorera

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">2. Devolución del Cheque</div> <div style="text-align: center;">↓</div>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los cheques y vouchers devueltos son enviados por parte de las entidades bancarias a nuestra dirección de correspondencia. ✓ Para el caso de devolución por falta de fondos o el endoso se debe volver a consignar el cheque 	Tesorera
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">3. Comunicación de cheque devuelto</div> <div style="text-align: center;">↓</div>	Se elabora comunicado interno F-006 con tres copias una para el departamento contable, departamento de call center y departamento Financiero.	Tesorera
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">4. Emitir Nota Debito</div>	Una vez recibido el cheque y voucher físico devuelto se debe emitir la Nota de debito en el sistema Multinet.	Tesorera
<div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">5. Comunicación con el Socio</div> <div style="text-align: center;">↓</div>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Si el pago del cheque y/o voucher devuelto era de la cuota inicial y derechos de programa dentro del periodo de retracto es responsabilidad departamento de Servicio al Cliente comunicarse con el socio. ✓ Si se trata de otro pago el Departamento de call center debe comunicarse de inmediato con el socio una vez generada la nota debito. 	Asesor de Anulaciones Asesor Spiff
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">6. Recibo de Caja</div> <div style="text-align: center;">↓</div>	Una vez el socio ha realizado el pago por el concepto del cheque y/o voucher devuelto se debe generar un recibo de Caja y se especifica en el espacio de observación <u>abono o pago a nota debito cheque y/o voucher devuelto.</u>	Tesorera
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">7. Activación de contrato</div> <div style="text-align: center;">↓</div>	Después de generado el recibo de caja por el valor total se libera el contrato en el Sistema Multinet	Tesorera
<div style="border: 2px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; display: inline-block;">FIN</div>		

6. REGISTROS

F-006 Comunicado Interno

7. ANEXOS

Manual de Manejo Sistema Multinet

8. DOCUMENTOS EXTERNOS

Informativo del Banco Pichincha(Ecuador) de causal de devolución de cheques y vouchers
--

3.3.4 Información y comunicación

La información y comunicación de la compañía deberá ser ejercida en todos los niveles de la misma, iniciando desde la alta autoridad hasta los niveles más bajos, y viceversa logrando un sistema comunicativo sinérgico y dinámico.

Es necesario que exista comunicación con los funcionarios sobre el modo en que se está trabajando con el objetivo de conseguir un mejor clima laboral. Así mismo, favorecerá la circulación de información en cuanto a participación con ideas de cambio para motivar a los funcionarios. Por tal razón son necesarios los siguientes cambios:

1. Información en todos los niveles

Se deberá implementar un flujo de información continuo y veraz, desde los niveles jerárquicos operativos hacia el Directorio y viceversa, a fin de conocer el desarrollo de las actividades de los diferentes departamentos pero en especial el Administrativo y contable tanto sobre los logros obtenidos como los resultados que se han generado a partir de estos cambios.

2. Datos fundamentales en los estados financieros

Es necesario que la información sea confiable dentro de los procesos que se efectúan en Contabilidad y en Administración de manera que brinden la confianza para la toma de decisiones y se vean reflejados en las notas a los estados financieros y en la implementación de nuevos procedimientos respectivamente.

3. Herramientas para la supervisión.

Se requiere que sean evaluados los resultados que obtienen de cada uno de los departamentos a través de la información que se proporciona en la elaboración de reportes, con el objetivo de comparar lo alcanzado frente a lo planificado.

4. Información adicional y detallada

Presentar un informe al directorio de la compañía sobre las metas alcanzadas durante el período de acción de la empresa que deba ser cada 6 meses, la misma que deberá tener respaldos que sustenten los resultados presentados, con el objeto de proponer estrategias de mejora.

5. Comunicación de los objetivos de la compañía

Se deba coordinar conjuntamente con los Jefes de cada departamento reuniones informativas constantes que permitan a todos los funcionarios tener conocimiento de los objetivos corporativos y departamentales cumplidos, con el fin de lograr el perfeccionamiento en los procesos y contar con información confiable-oportuna.

3.3.5 Supervisión y Monitoreo

A partir de la implementación de nuevos procedimientos y propuestas de reestructuración se debe evaluar de forma constante la supervisión y monitoreo del sistema de control interno y sus cambios con el propósito de verificar si los controles

implantados están perfectamente diseñados, y ejecutados de manera correcta en cuanto a su eficacia en todos los puestos de trabajo, en cada evento que ocurra.

Por otra parte la supervisión y monitoreo permitirá vigilar oportunamente los resultados obtenidos con la ayuda del control interno implementando y así poder verificar si su funcionamiento es acorde a lo planeado, o sino tomar las medidas necesarias.

Los subcomponentes que serán implementados dentro de la supervisión y monitoreo son los siguientes:

1. Monitoreo continuo por la administración

Se deberá efectuar un seguimiento a las actividades efectuadas por parte cada uno de los Departamentos y especialmente por el contable con el objetivo que se efectúe una continua supervisión a cargo de la Jefatura administrativa.

2. Seguimiento interno

Es necesario mantener una autoevaluación del sistema de control interno a fin de generar acciones correctivas de forma oportuna, por parte de la jefatura administrativa y el departamento de auditoría interna.

3. Evaluaciones internas & externas

El almacenamiento de la información deberá ser de manera ordenada, clasificada y clara para el uso durante el trabajo tanto de auditores internos como externos, la cual tendrá que incluir actividades específicas para evaluación de controles claves que están ejecutando.

La ejecución de más filtros, rutinas de control, y de seguridad a través de los controles claves deben ser aplicados por los funcionarios de los diferentes departamentos, especialmente en todas las operaciones de la compañía que le genera ingresos o salidas económicas.

CAPÍTULO IV

**CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES.**

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. Al haber efectuado la evaluación del sistema de control interno en los diferentes Departamentos de la compañía pero principalmente en las Áreas Administrativa-Contable HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A, se determinó que la falta de un código de ética formalmente documentado y difundido entre los funcionarios de la compañía y especialmente en el Departamento de Ventas y Mercadeo, lo que ocasiona un ambiente de control débil.
2. Al no existir una planificación Estratégica organizacional por parte de la Jefatura Administrativa en conjunto con cada uno de los Departamentos, ocasiona que la compañía no tenga establecido un análisis situacional, ni estrategias competitivas para el mercado actual, por lo cual la visión establecida no es tan clara de lo que se desea lograr en el corto y largo plazo, además la organización funcional y jerárquica no ha sido actualizada ante los cambios surgidos por el crecimiento de HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A a nivel nacional, lo cual permite que exista vulnerabilidad ante la competencia.
3. Al existir Manuales de Procesos incompletos y desactualizados, se limitan las responsabilidades en el desarrollo de las actividades, debido a que en estos se determinan los procesos de cada departamento de una manera clara, estandarizada y documentada, además de servir como una herramienta administrativa y especializada para quien necesite evaluar y aprender las operaciones que desarrolla la compañía.

4. La falta de incentivos y motivación en cada uno de los departamentos, provoca molestia y una falta de compromiso con la compañía al momento de cumplir con eficiencia las actividades a su cargo, estos factores no han permitido que el control interno tenga resultados positivos.
5. Los canales de comunicación existentes no son lo suficientemente dinámicos, lo cual genera confusiones, errores, y retrasos en el desarrollo de las actividades, puesto que existe un desconocimiento general de los objetivos de cada departamento y los objetivos globales planteados por la compañía.
6. Por la falta de conocimiento y capacitación constante en los funcionarios, se producen errores involuntarios y posibles riesgos significativos que afectan al sistema de control interno de Hoteles Decameron Ecuador y su imagen corporativa, puesto que se considera que cada uno de los funcionarios posee la capacidad suficiente para resolver los inconvenientes que se generan en cada uno de los Departamentos, además del pensamiento de que es un gastos innecesarios para la compañía.
7. La concentración total de la toma de decisiones por parte de Hoteles Decameron Colombia ha provocado que todas las áreas de la empresa, dependan únicamente de lo que se dictaminen en la matriz dejando sin autonomía propia a la Dirección Administrativa y Financiera de Hoteles Decameron Ecuador.
8. La falta de aplicación de indicadores de eficiencia y eficacia para las actividades realizadas por los diferentes departamentos de la compañía, han ocasionado que no se pueda medir de manera real el grado de cumplimiento de los objetivos globales.

9. Al no contar con planes de contingencia para hechos que puedan afectar a la compañía de manera económica así como en su imagen corporativa, ha provocado que surjan litigios legales que le generan gastos innecesarios de igual forma que los procedimientos se vuelvan obsoletos y con una visión a corto plazo.

10. El poco control sobre la documentación de respaldo que se adjunta a los registros realizados por el Departamento de Contabilidad, ocasiona que la información se vuelva incompleta y no sea confiable para la toma de decisiones.

RECOMENDACIONES.

1. Implementar y difundir un código de ética que incluya todos aquellos principios, valores y políticas que servirán de base en el desarrollo diario de las actividades para cada uno de los Departamentos y áreas existentes especialmente en Ventas & Mercadeo, de esta manera contar con una cultura organizacional comprometida. Además de salvaguardar la imagen corporativa.
2. Elaborar e implementar una Planificación Estratégica entre la Jefatura Administrativa y cada uno de los Departamentos, donde se establezcan de manera clara la misión, visión, políticas, estrategias de mercado y objetivos institucionales. La misma que se debe dar a conocer a cada uno de los funcionarios para que se realicen los aportes necesarios mediante la mejora en el desarrollo de sus actividades a fin de lograr mayor eficiencia y eficacia administrativa, durante las operaciones.
3. Evaluar y reestructurar los Manuales de procesos o procedimientos de manera que se refleje un aporte o mejoramiento en la realización de las actividades, con el objetivo de contar con una herramienta clave para el proceso de inducción y capacitación a los nuevos funcionarios que ingresan a la compañía, además permitirá efectuar evaluaciones oportunas de los puestos de trabajo y del desempeño que realiza cada uno de los funcionarios en base a la designación clara de responsabilidades y a su aporte para el cumplimiento de los objetivos corporativos.
4. Realizar una evaluación periódica de desempeño en las actividades realizadas por parte de los funcionarios, con el objetivo de establecer una adecuada segregación tanto de funciones como responsabilidades, además de establecer metas mensuales compensando las mismas con incentivos económicos, de esta forma se compromete al recurso humano para que desarrolle un trabajo eficiente.

5. Fomentar una cultura de comunicación en todos los niveles de la compañía, con el fin de brindar apertura a nuevas ideas y difusión de los objetivos de cada departamento, además del mejoramiento en el desarrollo de las actividades a través del compromiso de cada uno de los funcionarios con la compañía y la colaboración de cada uno de ellos con la consecución de los objetivos planteados.
6. Explicar y dar a conocer el sistema de control interno administrativo de la compañía y su importancia hacia todos los niveles de la organización, enfocándose al aporte que implica la colaboración de cada uno de los funcionarios minimizando riesgos y disminuyendo errores, de esta manera se incentivara a la participación conjunta.
7. Mediante reuniones de trabajo, se planificara las decisiones y actividades a realizarse en Ecuador de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Cadena Hotelera Decameron, pero brindando la autonomía suficiente para la implantación de correctivos y normas adecuadas a la realidad del país con el fin de cambiar procesos inválidos y actuar sobre las dificultades que se presenten.
8. Implementar indicadores de eficacia y eficiencia que midan las actividades de cada funcionario, de igual forma evaluar los planes y objetivos trazados para un determinado período, con el objetivo de tener un conocimiento amplio de los objetivos planteados frente a los cumplidos.
9. Elaborar planes de contingencia donde se definan procedimientos enfocados a un crecimiento acelerado de la compañía de igual forma estrategias comerciales que le permitan a la compañía lograr incrementar el nivel de ventas, mantener una posición ideal en el mercado y mejorar la imagen corporativa.

10. Realizar evaluaciones periódicas al personal contable sobre las actividades que realizan y su organización con la información, además se deberá designar un custodio del archivo y documentación soporte que permita un correcto manejo y organización dentro del departamento.

GLOSARIO DE TÉRMINOS.

- **Ejecutar.-** Hacer cumplir una orden o disposición por un procedimiento establecido.
- **Intrínseco.-** Es propio o característico de una cosa por sí misma y no por causas exteriores.
- **Confabulaciones.-** Acuerdo que toman dos o más personas en secreto para actuar conjuntamente en contra de otra.
- **Adhesión.-** Unión y acuerdo con una idea u opinión.
- **Decisorios.-** Que tiene capacidad para tomar una determinación.
- **Interacción.-** Acción, relación o influencia recíproca entre dos o más personas o cosas.
- **Idoneidad.-** Adecuación que existe entre las características de una persona o cosa y la función, la actividad o el trabajo que debe desempeñar.
- **Homologado.-** Poner dos cosas en relación de semejanza o igualdad o considerar que se corresponden por tener una característica común o ejercer la misma función.
- **Adscritos.-** Atribuir o asignar una cosa a otra.
- **Decas.-** Unidades Incorporales que pueden ser canjeadas por noches de alojamiento o servicios en la cadena de Hoteles Decameron All Inclusive.
- **Deducción.-** Método de razonamiento que consiste en ir de lo general a lo particular.
- **Adyacentes.-** Que está muy próximo o unido a otra cosa.
- **Coyuntural.-** Que depende de la combinación de elementos y circunstancias que caracterizan una situación.
- **Fluctuaciones.-** Variación en el valor o medida de una cosa.

- **Staff.-** Equipo o grupo de trabajo.
- **Englobados.-** Incluir o contener una cosa dentro de sí a otra u otras.
- **RCI.-** Compañía de intercambio vacacional a nivel mundial.
- **Fidelizar.-** Hacer que la clientela permanezca fiel a una marca, producto, empresa, etc.
- **Aprovisionamiento.-** Suministro o entrega de lo que se necesita, especialmente víveres o provisiones.
- **Vuelos chárter.-** Se aplica al vuelo que ha sido contratado expresamente para determinado viaje y al margen de los vuelos regulares.
- **Actividad.-** Conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma de operación que consiste en la ejecución de ciertos procesos o tareas mediante la utilización de recursos humanos, materiales, técnicos, y financieros asignados a la actividad con un costo determinado.
- **Actividades de Control.-** Procedimientos que ayudan a asegurar que las respuestas al riesgo sean ejecutadas de manera apropiada.
- **Ambiente de Control.-** Es el estilo de dirección que la alta gerencia tiene hacia su organización.
- **Administración del Riesgo.-** Definición de estrategias que a partir de los recursos, busca en el corto plazo, minimizar las pérdidas ocasionadas por la ocurrencia de riesgos; y, en el largo plazo, cumplir con la misión y visión asignada.
- **Auditoría Interna.-** Actividad de evaluación independiente dentro de una organización, destinada a la revisión de las operaciones administrativas y financieras de una organización, de las políticas, planes y procedimientos que utiliza, de los controles establecidos en ella y del sistema de información vigente, con el propósito de asesorar y efectuar recomendaciones a la alta dirección para el fortalecimiento de la gestión.

- **Evaluación de Resultados.-** Es el examen que se realiza para establecer en qué medida los sujetos de la vigilancia logran sus objetivos y cumplen los planes, programas y proyectos adoptados por la administración, en un período determinado.
- **Control Interno.-** Sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades y operaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con la base legal y los planes estratégicos trazados por la dirección y en atención a las metas u objetivos de la organización.
- **Control Interno Contable.-** Proceso mediante el cual se determina el estado del Sistema de Control Interno en el proceso contable, con el propósito de determinar su calidad, nivel de confianza y si sus actividades de control son eficaces, eficientes y económicas en la prevención y neutralización del riesgo inherente a la gestión contable y financiera.
- **Economía.-** Es la utilización de los recursos con los que cuenta una organización para efectuar sus operaciones.
- **Efectividad.-** Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.
- **Eficacia.-** Grado de optimización en que una persona, organización, programa, proyecto, actividad o función logra los objetivos previstos.
- **Eficiencia.-** Constituye el logro de los objetivos al menor costo posible.
- **Estrategia.-** Diseño y aplicación que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir usando los recursos propios de la empresa.
- **Ética.-** Valores morales que permiten a la persona adoptar decisiones y determinar un comportamiento apropiado, esos valores deben estar basados en lo que es correcto, lo cual puede ir más allá de lo que es legal.

- **Gestión.-** Proceso que desarrolla actividades productivas con el fin de generar rendimientos de los factores que en él intervienen. Diligencia que conduce al logro de un negocio o satisfacción de un deseo.
- **Indicadores de Desempeño.-** Parámetros utilizados para medir el rendimiento de una gestión con respecto a resultados deseados o esperados.
- **Manual de Procesos.-** Documento que contiene información válida y clasificada sobre la estructura de producción, servicios y mantenimiento de una organización.
- **Objetivo.-** Enunciado de los resultados que desea alcanzar un sujeto en un período de tiempo concreto.
- **Procedimiento.-** Ciclo de operaciones que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las actividades respectivas en un proceso.
- **Política.-** Las directrices de la dirección de lo que debería hacerse para efectuar el control.
- **Sistema de Control Interno.-** Son los procedimientos implementados por la Administración con el propósito de mejorar los procesos efectuados.
- **Supervisión y Monitoreo.-** Es la revisión continua a los procedimientos que se efectúan mediante la aplicación de un sistema de control interno.

BIBLIOGRAFÍA

- ❖ ARENS, Alvin A. & LOEBBECKE James K. (2000) *"Auditoría un Enfoque Integral"*. Bogotá- Colombia. Editorial Norma.
- ❖ Catácora, F. (1996). *Sistemas y Procedimientos Contables*. Primera Edición. Editorial McGraw/Hill. Venezuela.
- ❖ Coopers & Lybrand, *Los Nuevos Conceptos Del Control Interno*. Informe Coso, editorial 1.
- ❖ Holmes, A. (1994). *Auditorías Principios y Procedimientos*. Editorial Limusa. México.
- ❖ Porter, M. (1985) *Competitive Advantage*, Free Press, New York, 1985
- ❖ Leonard, W. (1990). *Auditoría Administrativa. Evaluación de métodos y Eficiencia administrativa*. México: Editorial Diana.
- ❖ Meigs, W. Larsen, J. (1994). *Principios de Auditoría*. Segunda Edición. México. Editorial Diana.
- ❖ Suárez, Andrés – *La moderna auditoría* – McGraw Hill – 1991
- ❖ Normas Internacionales de Auditoría
- ❖ Poch, R. (1992). *Manual de Control Interno*. Editorial Gestión 2000. Segunda Edición. Barcelona España.
- ❖ *Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados*. Ecuador.
- ❖ Rodríguez Valencia, Joaquín; Editorial Trillas, AÑO: 2006, Edición: 1ª
- ❖ Witthinton Pany, *Principios de Auditoria*, Editorial McGraw/Hill
- ❖ SAS Statements on Auditing Standards # 1, #30
- ❖ Normas de control Interno HOTELES DECAMERON ECUADOR.
- ❖ Políticas y Normas Internas Cadena de Hoteles Decameron All Inclusive.

- ❖ Reglamento de condiciones generales para uso del Programa MULTIVACACIONES DECAMERON
- ❖ Revista 2011 Vive el Mundo Multivacaciones Decameron.
- ❖ ESTADÍSTICAS EN EL MERCADO HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A

NETGRAFÍA:

- ✓ <http://www.boletín el contador.com>.
- ✓ <http://www.decameron.com/esp/destinations.html>.
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos16/control-interno/control-interno.shtml>.
- ✓ http://www.mintur.gob.ve/noticias_detalle.php?id=1220
- ✓ http://www.turismo.gob.c/index.php?option=com_content&view=article&id
- ✓ <http://www.eumed.net/libros/2010d/796/Componentes%20de%20Control%20Interno.htm>.
- ✓ [http://www. Matriz de control Interno/gestiopolis.com.htm](http://www.Matriz de control Interno/gestiopolis.com.htm)
- ✓ <http://www.multivacaciones.com.co/>.

ANEXO N° 1

CONTRATO DE MEMBRESIAS MULTIVACACIONES DECAMERON.

CONTRATO DE COMPRAVENTA No. -----

PROGRAMA MULTIVACACIONES DECAMERON

Entre los suscritos, HOTELES DECAMERON COLOMBIA (HODECOL) S.A., sociedad con domicilio principal en la ciudad de Cartagena, departamento de Bolívar (Colombia), constituida por escritura pública otorgada el 20 de diciembre de 1994 ante el notario tercero e inscrita en el registro mercantil de la cámara de comercio de Cartagena, bajo el N° 103.739 con NIT 806.000179-3, representada en este acto por SHIRLYS MARTÍNEZ LOZANO, mayor de edad, identificado(a) con cédula de ciudadanía No.39049560 expedida en Bogotá D.C. Colombia, quien actúa en su calidad de apoderado(a) debidamente autorizado(a), para suscribir este contrato según poder especial otorgado por el representante legal de la compañía, por una parte, quien en adelante se denominará LA SOCIEDAD, y por la otra parte, -----

Mayor(es) de edad, domiciliado(s) en ----- - identificado(s) con CEDULA DE CIUDADANIA Nos. ----- expedida(s) en -----, respectivamente quien(es) actúa(n) en su propio nombre, quien(es) en adelante se denominará(n) EL COMPRADOR, se ha celebrado el contrato de compraventa que se regirá por las normas legales vigentes y en especial por las siguientes cláusulas:

PRIMERA. Objeto. - En virtud del presente Contrato el señor (a) -----

-----compra y adquiere y HOTELES DECAMERON COLOMBIA (HODECOL) S.A. vende el programa vacacional denominado MULTIVACACIONES DECAMERON, cuya descripción general se contempla en la cláusula siguiente.

SEGUNDA. Del programa vacacional.- El programa vacacional, objeto del presente Contrato, denominado MULTIVACACIONES DECAMERON consiste en la adquisición de una cantidad determinada de unidades incorporales, denominadas DECAS las cuales pueden ser canjeadas por noches de alojamiento en los hoteles que hacen parte del Programa, de acuerdo con los términos y condiciones establecidos en el presente Contrato.

Para la utilización del programa vacacional EL COMPRADOR deberá pagar al momento de confirmársele la reserva realizada, en los términos

y condiciones previstas en este contrato, el PLAN TODO INCLUIDO Y/O SERVICIOS ESPECIALES, con derecho a beneficiarse de los descuentos que para tal fin establezca LA SOCIEDAD.

Parágrafo. Los hoteles vinculados al programa, actualmente, son únicamente los que pertenecen a la cadena de hoteles Decameron, pero éstos podrán variar sin que ello implique modificación alguna a los términos del presente contrato.

TERCERA. De la utilización del Programa Vacacional.- EL COMPRADOR, durante la vigencia del presente contrato, podrá canjear o descontar las DECAS adquiridas por semanas completas o en forma fraccionada, a través de los métodos y procedimientos para ello establecidos por LA SOCIEDAD, la cual ha establecido los siguientes métodos:

a) Método Rígido: Mediante este método EL COMPRADOR, podrá utilizar por el término de una semana completa, siete noches y ocho días, una o más habitaciones en uno de los hoteles vinculados al programa, para el máximo número de personas permitidas de acuerdo a la capacidad habitacional y en la temporada deseada, previa reserva y sujeta a disponibilidad. Para hacer efectiva esta utilización del Programa EL COMPRADOR autorizará restar de su inventario de DECAS el número de éstas que de acuerdo con las tablas anexas deban ser descontadas.

b) Método Fraccionado: Mediante este método EL COMPRADOR podrá utilizar una o más habitaciones en uno de los hoteles vinculados al Programa en fines de semana, los cuales comprenden las noches de viernes, sábado, domingo y cualquier noche de la semana en caso que éste sea festivo, en el país destino. La utilización fraccionada en fines de semana solo procede una vez al año. Las demás DECAS correspondientes a la utilización mínima anual sólo podrán ser canjeadas para su uso de lunes a jueves.

No obstante, si EL COMPRADOR solicita un fin de semana y existe la disponibilidad en alguno de los hoteles adscritos al Programa, se le asignará la correspondiente reserva.

Parágrafo 1. Para la utilización del Programa es necesario que EL COMPRADOR haya pagado por lo menos el 50% de la totalidad del precio del Programa; si el valor de la utilización es superior al 50% deberá haber pagado al menos el valor referente a dicho uso.

Parágrafo 2. Para efectuar las reservas tendientes a la utilización del Programa Vacacional, objeto del presente Contrato, deberán seguirse los procedimientos establecidos por LA SOCIEDAD en el Reglamento de

uso general que se anexa al presente Contrato y que EL COMPRADOR declara conocer, entender y aceptar.

Parágrafo 3. Se entiende que una vez confirmada la reserva solicitada por EL COMPRADOR este acepta el descuento de las DECAS correspondientes de su inventario de DECAS, todo de acuerdo con el Reglamento de condiciones de uso general.

Parágrafo 4. El descuento en DECAS corresponde al resultado de aplicar el Calendario de años Turísticos en el país en donde se haga uso de la reserva. Tanto el calendario como la clasificación de semanas Vacacionales por temporadas se regirán de acuerdo con lo establecido por LA SOCIEDAD.

CUARTA. Tablas de Conversión. Para efectos de poder calcular las DECAS a descontar una vez confirmada una reserva en alguno de los hoteles adscritos al Programa, LA SOCIEDAD ha diseñado una serie de tablas donde se establece el número de DECAS a descontar, según la temporada del año en que se haga uso del derecho, la categoría del hotel, la capacidad habitacional, su uso en semana completa o fraccionado según sea en fin de semana o entre semana. Para todos los efectos se entenderá que una reserva corresponde a “fin de semana”, cuando comprometa las noches de viernes, sábado, domingo y cualquier noche de la semana cuando éste sea festivo. Las noches restantes, lunes, martes, miércoles y jueves se entenderán que corresponden al concepto “entre semana”.

QUINTA. Utilización Mínima Anual. EL COMPRADOR deberá utilizar un mínimo de ----- DECAS anualmente.

SEXTA. Acumulación de Decas. EL COMPRADOR podrá acumular las DECAS correspondientes a la utilización mínima anual, indicada en la cláusula anterior, hasta por un término máximo de dos años. Para que la acumulación sea procedente EL COMPRADOR debe haber cancelado los gastos de administración correspondientes al año cuyas DECAS pretende acumular. El uso de las DECAS acumuladas estará sujeto a la disponibilidad habitacional y al cumplimiento de los términos del Reglamento de uso general.

SÉPTIMA. Uso Acelerado. EL COMPRADOR del Programa MULTIVACACIONES DECAMERON, gozará del beneficio de darle a su inventario de DECAS un uso acelerado, lo cual significa que utilizará más DECAS de las indicadas como utilización mínima anual, atendiendo a factores como: temporada, días solicitados y capacidad habitacional. De este beneficio podrán disfrutar los COMPRADORES que estén al día en sus obligaciones por todo concepto, pudiendo utilizar máximo hasta el

número total de DECAS canceladas a la fecha de la solicitud de su reserva. En todo caso este uso esta sujeto a disponibilidad habitacional.

OCTAVA. Vigencia. La vigencia máxima del presente Contrato es de ---
- años contados a partir de su suscripción.

Parágrafo 1. La vigencia del presente Contrato será menor en la medida en que se efectúe el uso acelerado de las DECAS o se utilicen en las condiciones más onerosas en relación con los factores de tipo de hotel, temporada y capacidad conforme lo indican las tablas anexas.

Parágrafo 2. Si EL COMPRADOR que estuviese al día en el pago de sus obligaciones solicitare la terminación unilateral de este Contrato no tendrá derecho a la devolución de las sumas abonadas hasta la fecha de su solicitud de cancelación de Contrato, en vista de que éstas cubrirán los costos administrativos del Programa.

Parágrafo 3. Dentro del plazo de veinticuatro (24) horas posteriores a la suscripción del presente Contrato, El COMPRADOR tendrá derecho a retractarse del mismo, y a solicitar por escrito a LA SOCIEDAD que se lo deje sin efecto, y que se le restituya el dinero que hubiere pagado por él, en tal caso, LA SOCIEDAD descontará la suma de dinero que hubiere recibido por concepto de Derechos de Programa. Transcurrido este plazo, el Contrato será plenamente exigible para las partes, de conformidad con lo que prescriben sus cláusulas y las del Reglamento de Condiciones Generales para el Uso y Operación del Programa MULTIVACACIONES DECAMERON.

NOVENA. Número de DECAS del Programa Vacacional. El Programa vacacional objeto del presente Contrato consta de ----- DECAS por año calendario, durante ----- años para un total de ----- DECAS.

DECIMA Precio. El precio del Programa MULTIVACACIONES DECAMERON, objeto del presente Contrato, será el que resulte de multiplicar el número total de DECAS adquiridas por EL COMPRADOR, por la suma de US\$ ----- (----- DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA ----- /100) para un total de US\$ ----- (----- DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA ----- /100).

DÉCIMA PRIMERA. Forma de Pago. El precio del presente Contrato, indicado en la cláusula anterior, será pagado por EL COMPRADOR de la siguiente forma:

a. La suma de US\$ ----- (-----
x-- DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA ----- /100)
pagadera así:

A la firma del presente Contrato la suma de US\$ ----- (-
----- DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS
DE AMERICA ---- /100).

El día ----- la suma de US\$----- (-----
----- DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA ----
/100).

b. El saldo equivalente a US\$ ----- (-----
----- DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA --
---- /100) será pagado por EL COMPRADOR en ----- cuotas iguales
mensuales y consecutivas de US\$ ----- (-----
----- DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA
---- /100). A partir del -----.

La suma mencionada en el literal a) se entenderá pagada a título de
cuota inicial, excepto en el evento que el pago total se efectúe de
contado.

Parágrafo 1. El pago de las obligaciones pecuniarias surgidas del
presente Contrato se efectuará en DOLARES DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE NORTEAMERICA a la tasa máxima de interés permitida
vigente el día en que se realice el pago.

Parágrafo 2. Si el pago se efectúa mediante cheque o cualquiera otro
título valor de contenido crediticio, la entrega por parte de EL
COMPRADOR se entiende hecha cuando se haya hecho efectivo el
documento.

Parágrafo 3. LA SOCIEDAD puede declarar de plazo vencido la
obligación a que se refiere esta cláusula y exigir su pago total si EL
COMPRADOR incumpliese en cualquier forma el pago de la misma,
cuando EL COMPRADOR sea sancionado con sentencia judicial
ejecutoriada en juicio penal, o en general en los casos en los que la
legislación ecuatoriana lo determine.

Parágrafo 4. El recibo de abonos parciales no implica novación y
cualquier pago efectuado de esta forma se imputará primero a gastos,
después penalidades y por último a capital.

Parágrafo 5. En caso de incumplimiento total o parcial en el pago de las
cuotas mensuales por parte de EL COMPRADOR, LA SOCIEDAD podrá
elegir entre exigir el cumplimiento del Contrato o pedir su resolución,
caso en el cual la totalidad de las sumas que hasta tanto hubiese pagado,
a cualquier título, EL COMPRADOR pueden ser retenidas por LA
SOCIEDAD con cargo a la indemnización por perjuicios.

Parágrafo 6. En el evento que el pago se realice de contado no serán

aplicables, a EL COMPRADOR, las estipulaciones de los parágrafos 3, 4 y 5 de la presente cláusula.

*DÉCIMA SEGUNDA. Derechos de Programa. Además del valor del Programa calculado en la forma antes indicada, EL COMPRADOR deberá pagar conjuntamente con la cuota inicial o con el pago total cuando éste fuere de contado y por una sola vez, la suma de -----
-----DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA (US\$ -----).*

DÉCIMA TERCERA. Gastos de Administración. Anualmente, dentro de los tres (3) primeros meses, contados a partir de la fecha de suscripción del presente Contrato, EL COMPRADOR deberá pagar a LA SOCIEDAD, un monto que cubra los gastos de administración del programa, cuyo valor será el que resulte de multiplicar el número total de DECAS correspondientes a la utilización mínima anual prevista en la cláusula Quinta del presente Contrato, por NOVENTA CENTAVOS DE DÓLAR DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTE AMÉRICA (U.S.\$0,90); el resultado así obtenido será la cuota anual a pagar por parte de EL COMPRADOR, suma que será pagada en DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTE AMERICA y en los términos y condiciones que se establecen en el Reglamento de condiciones de uso general.

Parágrafo 1. En el evento en que EL COMPRADOR haga uso acelerado de sus DECAS, así mismo deberá pagar a LA SOCIEDAD en forma acelerada, los Gastos de Administración de los años que pretenda anticipar.

DÉCIMA CUARTA. Intercambio Vacacional. Como un beneficio adicional del Programa MULTIVACACIONES DECAMERON, LA SOCIEDAD, ha suscrito un convenio de afiliación con una Cadena de Intercambio Vacacional Internacional, que permite a los COMPRADORES del Programa MULTIVACACIONES DECAMERON utilizar sus DECAS, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos para tal fin, en los hoteles y desarrollos turísticos nacionales e internacionales, afiliados a la Cadena de Intercambio Vacacional Internacional.

LA SOCIEDAD asume a sus expensas el costo de la membresía de EL COMPRADOR a la Cadena de Intercambio Vacacional Internacional por el término de un año. Para esto EL COMPRADOR notificará a LA SOCIEDAD, de acuerdo con lo estipulado en la cláusula VIGÉSIMA QUINTA, -Notificaciones-, su solicitud de afiliación a la Cadena de Intercambio Vacacional Internacional indicando el periodo (año) en que desea hacer uso de dicha suscripción. Esta notificación deberá hacerla EL COMPRADOR a LA SOCIEDAD en un término no mayor a 12 meses contados a partir de la fecha de suscripción del presente Contrato.

Cumplido este periodo, LA SOCIEDAD no asumirá el costo de afiliación de EL COMPRADOR a la Cadena de Intercambio Vacacional Internacional.

Vencido el periodo de afiliación, será potestativo de EL COMPRADOR renovar su membresía con La Cadena de Intercambio Vacacional Internacional, caso en el cual los costos de ésta deberán ser asumidos totalmente por EL COMPRADOR, cumpliendo los términos y requisitos establecidos por La Cadena de Intercambio Vacacional Internacional en sus Reglamentos y en el Contrato suscrito con EL COMPRADOR, quien declara conocerlo y entiende que todo intercambio se sujeta a los procedimientos establecidos por la Cadena de Intercambio Vacacional Internacional.

Parágrafo 1. Noventa (90) días después del pago del 100 % de la cuota inicial o del pago total cuando este fuere de contado, EL COMPRADOR podrá solicitar su afiliación para hacer uso del intercambio a través de la Cadena de Intercambio Vacacional Internacional, previo cumplimiento de los procedimientos por ésta establecidos para tal fin.

Parágrafo 2. El costo del intercambio, sea este nacional o internacional, siempre será asumido por EL COMPRADOR.

Parágrafo 3. LA SOCIEDAD no asume responsabilidad alguna sobre los procesos de intercambio, los cuales se sujetan a las normas establecidas para tal fin y a los términos del Contrato de membresía suscrito entre EL COMPRADOR y la Cadena de Intercambio Vacacional Internacional.

Parágrafo 4. LA SOCIEDAD podrá cambiar de cadena de intercambio sin que esto implique modificación a los términos del presente Contrato ni desmejora de los derechos de EL COMPRADOR.

Parágrafo 5. La afiliación a la cadena de intercambio, solo se tramitará por parte de LA SOCIEDAD, si EL COMPRADOR se encuentra al día en todas las obligaciones estipuladas en el presente contrato.

DÉCIMA QUINTA. Obligaciones de EL COMPRADOR. 1. Pagar el precio del Programa vacacional en los términos establecidos; 2. Cumplir el Reglamento de condiciones generales de uso en su integridad; 3. Pagar oportunamente los Gastos de Administración del Programa; 4. Cumplir los Reglamentos de la Cadena de Intercambio Vacacional Internacional; 5. Pagar los derechos del Programa según lo establecido en el presente Contrato; 6. Pagar intereses de mora a la tasa máxima permitida por la ley sobre toda obligación pecuniaria a su cargo que no hubiere sido atendida oportunamente; 7. Pagar el Plan Todo Incluido o los servicios determinados como especiales por LA SOCIEDAD al momento de confirmársele la reserva y 8. Todas aquellas que se

desprendan de la naturaleza de este Contrato, necesarias para su cabal cumplimiento.

DÉCIMA SEXTA. Obligaciones de LA SOCIEDAD. 1. Permitir el uso del Programa vacacional MULTIVACACIONES DECAMERON en los términos y condiciones establecidos en el presente Contrato y en el Reglamento de condiciones generales de uso y 2. Todas aquellas que se desprendan de la naturaleza de este Contrato, necesarias para su cabal cumplimiento.

DÉCIMA SEPTIMA. Incumplimiento. En caso de incumplimiento total o parcial de las obligaciones asumidas por EL COMPRADOR, éste autoriza a LA SOCIEDAD a retener todos los valores pagados por EL COMPRADOR; sumas que serán destinadas a los gastos incurridos por LA SOCIEDAD para el desarrollo del Programa. En el evento que EL COMPRADOR haya pagado menos del 30% del valor total del Contrato, deberá a título de penalidad, pagarle a LA SOCIEDAD la diferencia entre lo pagado y el 30%.

DÉCIMA OCTAVA. Cesión del Contrato. EL COMPRADOR podrá ceder el presente Contrato, previo cumplimiento de los siguientes requisitos:

a. Encontrarse al día en el pago del precio estipulado conforme se establece en las cláusulas 10 y 11.

b. Que el cesionario conozca y acepte las condiciones generales del Programa MULTIVACACIONES DECAMERON y su Reglamento.

c. Que el cesionario asuma en su totalidad las obligaciones del cedente.

d. Que el cedente notifique la cesión a LA SOCIEDAD en los términos establecidos en el Reglamento de condiciones de uso general.

Parágrafo: Para efectuar el registro de la cesión es necesario el pago de US\$50,00 por parte del cesionario. Las partes de común acuerdo podrán en este evento, suscribir un nuevo Contrato.

DÉCIMA NOVENA. Lugar para el cumplimiento de las obligaciones.

Las partes convienen en que todas las obligaciones derivadas de este Contrato consistentes en sumas de dinero deberán cumplirse en la ciudad de QUITO, en las oficinas de LA AGENTE COMERCIAL DE LA SOCIEDAD en la República del Ecuador, esta es, la Compañía HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A. ubicada en la Republica del Salvador N° 34-107 y Suiza, Piso 10 del Edificio Brescia I.

VIGESIMA. Modificaciones. Cualquier modificación al presente Contrato deberá constar en documento escrito firmado por las mismas partes contratantes.

VIGESIMA PRIMERA. Domicilio contractual. Las partes convienen en señalar como domicilio contractual la ciudad de Quito.

VIGESIMA SEGUNDA. Legislación aplicable. La celebración y ejecución del presente Contrato se rige por las normas civiles y comerciales ecuatorianas.

VIGESIMA TERCERA. Documentos del Contrato. Se consideran documentos del Contrato y hacen parte integral del mismo, el Listado de Verificación de Términos del Contrato y el Reglamento de Condiciones e generales para el uso y operación del Programa, en donde están incluidas las tablas de conversión de Decas.
VIGESIMA CUARTA. Del Reglamento. EL COMPRADOR se obliga a respetar en todo momento el Reglamento de Condiciones Generales para el uso y operación del Programa MULTIVACACIONES DECAMERON, que lo declara plenamente conocido, así como a cumplir cualquier modificación que se haga al mismo, que le haya sido notificada.

Parágrafo 1. Las modificaciones al Reglamento pueden ser efectuadas por LA SOCIEDAD, en cualquier momento siempre que no impliquen menoscabo a los derechos de EL COMPRADOR y deberán ser notificadas a éste en un máximo de 30 días luego de efectuadas.
VIGESIMA QUINTA. Notificaciones. Toda comunicación, referente al presente Contrato, será entregada, en forma personal o mediante depósito en correo certificado, dirigida a la parte por notificar, a la dirección que aquí se indica o bien, a la dirección que se designe por escrito en fecha posterior a la firma de este Contrato. Las partes recibirán comunicaciones en las siguientes direcciones: LA SOCIEDAD: Republica del Salvador N° 34-107 y Suiza, Piso 10 del Edificio Brescia I. EL COMPRADOR: -----

----- Cualquier cambio de dirección debe ser notificado por escrito por las partes.
VIGESIMA SEXTA. Fuerza mayor o caso fortuito. En caso de que se presenten eventos que configuren fuerza mayor o caso fortuito, al tenor de las disposiciones legales ecuatorianas, LA SOCIEDAD podrá suspender o terminar el presente Contrato sin que haya lugar al pago de sanción o indemnización alguna.

VIGESIMA SEPTIMA. Solución de diferencias. Las diferencias que se presenten en la ejecución e interpretación del presente Contrato serán sometidas a una etapa de arreglo directo por el término de 30 días. Si en este lapso no pudieren ser resueltas, las partes se someten voluntariamente, y así lo expresan, a la solución mediante arbitraje administrado, ante un Tribunal del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Quito, en proceso de derecho y confidencial; sometiéndose a las normas de la Ley de Arbitraje y Mediación y al Reglamento del Centro. Para el efecto, LA SOCIEDAD designará un apoderado especial o procurador judicial para que ejerza su representación en relación con el conflicto.

VIGESIMA OCTAVA. Conocimiento de EL COMPRADOR. EL COMPRADOR declara que ha leído y entendido los términos del presente Contrato y que conoce y acepta el Reglamento de Condiciones Generales para uso y operación del programa MULTIVACACIONES DECAMERON, que hace parte integral del presente Contrato y obliga jurídicamente a las partes.

VIGESIMA NOVENA. Género. Las estipulaciones del presente

Contrato comprenden el género femenino y masculino y el singular y plural de los sujetos.

TRIGESIMA. Definiciones. En caso de duda sobre el significado de los términos específicos que se utilizan en el presente Contrato se acudirá a las definiciones contempladas en el Reglamento de Condiciones e generales para el uso y operación del Programa; en su defecto, a las definiciones legales que existan y en ausencia de estas al sentido literal de las palabras de acuerdo con las definiciones que de éstas de el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española.
TRIGESIMA PRIMERA. Invalidez. La invalidez o nulidad de cualquiera de las cláusulas del presente Contrato no afectará en forma alguna la validez, legalidad y aplicabilidad de las demás disposiciones del mismo. El no hacer valer cualquier cláusula de este Contrato no constituye una renuncia al derecho de ejecutarla posteriormente
TRIGESIMA SEGUNDA. Perfeccionamiento. El presente Contrato se entenderá perfeccionado con la firma de las partes. Conformes las partes con lo estipulado en el presente Contrato, lo aprueban y perfeccionan con su suscripción, en tres (2) ejemplares del mismo tenor, en la ciudad de -----, -----.

LA SOCIEDAD



SHIRLYS MARTÍNEZ LOZANO

C.C/39049560 /Apoderado.

LA SOCIEDAD

HOTELES DECAMERON COLOMBIA (HODECOL) S.A.

NIT.806.000.179-3

EL COMPRADOR

ANEXO N° 1.1

VERIFICACION DE LOS TERMINOS DEL CONTRATO

A continuación se relacionan de manera resumida, algunos apartes relevantes en el convenio que acabamos de celebrar con HOTELES DECAMERON COLOMBIA S.A. (HODECOL) , los cuales declaramos se ajustan a lo ofrecido y a los términos estipulados en el Contrato.

1. El programa MULTIVACACIONES DECAMERON, consiste en adquisición de unidades incorporales, denominadas DECAS, las cuales pueden ser redimidas únicamente por noches de alojamiento. NO INCLUYE EL CONCEPTO DE TODO INCLUIDO.
2. El Plan Todo Incluido brinda el derecho a EL COMPRADOR de tomar todas las comidas, snacks, refrescos, bebidas y cigarrillos, deportes no motorizados y de playa, minicurso de buceo en la piscina, canchas de tenis donde existan, volley ball playa, sillas y toallas para la playa y piscina, bar abierto, recreación dirigida para adultos y niños, e impuestos hoteleros. NO INCLUYE TIQUETES AÉREOS, PORCIÓN TERRESTRE O TRANSPORTE ENTRE CIUDADES.
3. En aquellos HOTELES DECAMERON, en donde no se tenga establecido el concepto de "TODO INCLUIDO", serán especificados en forma particular para cada hotel, los costos y servicios adicionales incluidos.
4. EL COMPRADOR se obliga a pagar a LA SOCIEDAD el valor del PLAN TODO INCLUIDO y/o SERVICIOS ESPECIALES, correspondientes a la reserva confirmada por LA SOCIEDAD en los plazos por esta estipulados.
5. El Contrato de Compraventa N° _____ consta de _____ DECAS, cuyo precio total es de US\$ _____, cuya forma de pago se detalla a continuación:
 - a. La suma de US\$ _____ (_____ DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA ___/100) pagadera así:
A la firma del presente Contrato la suma de US\$ _____ (_____ DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA ___/100).
 - b. El saldo equivalente a US\$ _____ (_____ DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA 0 /100) será pagado por EL COMPRADOR en _____ cuotas iguales mensuales y consecutivas de US\$ _____ (_____ DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA ___/100). A partir del _____.
6. EL COMPRADOR del Programa MULTIVACACIONES DECAMERON que desee solicitar una reserva deberá tener en

cuenta los siguientes periodos de anticipación para solicitar la misma: Temporada baja de 2 a 4 meses, temporada media de 4 a 8 meses y temporada alta 6 a 12 meses.

- 7. En el momento de confirmársele la reserva para la utilización del Programa, EL COMPRADOR debe pagar el valor del Plan Todo Incluido y/o Servicios Especiales.*
- 8. Para la utilización del Programa, es necesario que EL COMPRADOR haya cancelado la totalidad del precio del Programa o, por lo menos, un 50% del mismo. Así como estar al día en el cumplimiento de sus obligaciones.*
- 9. EL COMPRADOR deberá pagar una cuota anual de sostenimiento equivalente a 90 centavos de dólar (US\$0,90) por la cantidad anual de DECAS adquiridas.*
- 10. El Certificado de Semana Vacacional de RCI, tiene unas condiciones de uso en dicho documento, las cuales son de conocimiento por parte de EL COMPRADOR. El cual no hace parte integral del Contrato para todos sus efectos. Este Certificado aplica únicamente para unidades hoteleras.*
- 11. El incumplimiento total o parcial del contrato autoriza a LA SOCIEDAD para retener a título de indemnización la totalidad de las sumas que hasta tanto hubiese pagado EL COMPRADOR.*
- 12. Las cortesías entregadas a la suscripción del presente Contrato tienen unas condiciones de uso en su respaldo, las cuales son de conocimiento por parte de EL COMPRADOR. Estas no hacen parte integral del Contrato para todos sus efectos.*
- 13. Queda claro que HOTELES DECAMERON COLOMBIA S.A.(HODECOL), esta en total libertad de otorgar beneficios especiales de cualquier índole a sus clientes, de manera libre y espontánea, sin que ello constituya un incumplimiento a las condiciones contractuales firmadas en el contrato que ampara este documento.*
- 14. EL COMPRADOR acepta que la única forma de pago de las obligaciones contraídas con este contrato, es mediante dinero y bajo ningún concepto que involucre negociaciones con otras propiedades vacacionales. Los dineros serán consignados en las cuentas bancarias de HOTELES DECAMERON ECUADOR S.A. (HODECUA). en Ecuador, o consignados en las cuentas bancarias en Dólares de los Estados Unidos de Norte América, según instrucciones expresas de LA SOCIEDAD.*
- 15. HOTELES DECAMERON COLOMBIA S.A. (HODECOL), no tiene ningún convenio especial de créditos con entidad financiera alguna. Las condiciones del mismo y pagos con tarjeta de crédito, son de absoluta responsabilidad entre EL COMPRADOR y su entidad bancaria.*
- 16. EL COMPRADOR declara haber recibido y aceptado a su entera satisfacción el Reglamento de Condiciones Generales para el Uso y Operación del Programa.*

17. *El representante de ventas no ha ofrecido beneficios diferentes a los que contiene el Programa, tales como tiquetes aéreos, transportes terrestres, reservas especiales, ni se ha llegado a acuerdo verbal alguno, que modifique las condiciones que contiene el Contrato y el Reglamento.*
18. *El (los) Comprador(es) del PROGRAMA MULTIVACACIONES, acepta(n) de manera libre, espontánea y consciente, que tiene plena y suficiente capacidad económica para cumplir con todas las obligaciones financieras adquiridas en este contrato.*
19. *El (los) Comprador(es) declara(n) tener conocimiento que HOTELES DECAMERON COLOMBIA S.A. (HODECOL) no ofrece atención presencial y que toda solicitud debe ser tramitada por los Call Center destinados para tal fin. En caso de que requiera atención presencial debe solicitar una cita previa.*

Mediante la firma del contrato No. _____ y la presente Verificación de Términos, EL COMPRADOR acepta que tiene conocimiento de todo lo estipulado en el mismo y en el Reglamento de MULTIVACACIONES DECAMERON.

Firma

C.C.

Firma

C.C.

ANEXO N° 1.2

PAGARE A LA ORDEN

PAGARE No.-----

POR: ----- DOLARES DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMERICA --- /100 (US -----)
PLAZO: ----- MESES
VENCIMIENTO: -----

Yo(nosotros), -----
----- identificado(a) con la cédula de identidad N° -----
----- , con domicilio y residencia en
----- , DEBO y PAGARE A LA ORDEN de la Compañía
HOTELES DECAMERON COLOMBIA (HODECOL) S.A., la suma de ---
----- DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE
AMERICA ----- /100 (US. -----) . El pago se realizará en
Dólares de los Estados Unidos de Norteamérica, en las Oficinas de LA
AGENTE COMERCIAL DE LA SOCIEDAD en la República del
Ecuador, esta es, la Compañía HOTELES DECAMERON ECUADOR
S.A., ubicadas en la -----
-----, en la ciudad de -----.

En caso de mora y mientras ella subsista pagaré (mos) intereses moratorios a la tasa máxima autorizada para el período correspondiente. De igual manera me (nos) obligo (amos) a pagar todos los gastos y costos de la cobranza judicial y honorarios de los Abogados. También acepto (amos) que HOTELES DECAMERON COLOMBIA (HODECOL) S.A., declare de plazo vencido la obligación a que se refiere este Pagaré a la Orden y pueda exigir su pago total en el evento en el que sea (mos) sancionado(s) con sentencia(s) condenatoria(s) en juicio penal o en general en los casos en que la legislación ecuatoriana lo determine. El recibo de abonos parciales no implica novación y cualquier pago que se efectúe se imputará primero a gastos, penalidades y por último a capital. El (los) suscriptor(es) de este pagaré hace(n) constar que la obligación de pagar indivisible y solidariamente subsiste en caso de prórroga o prórrogas o de cualquier modificación a lo estipulado aunque se pacte con uno solo de los suscriptores. El (los) deudor(es) declara(n) que la suma que debe(n) conforme a este Pagaré a la Orden, no estará sujeta a deducción ni a descuento de cualquier naturaleza, incluyendo sin limitación cualesquiera impuestos que puedan grabar su pago, por lo tanto en caso de existir alguna de éstas deducciones o descuentos, el deudor deberá aumentar la suma a pagar de tal manera que el Tenedor reciba siempre el valor estipulado en el Pagaré a la Orden. Declaro(amos) excusada la presentación y notificación de Protesto. El (los) deudor(es) acepta(mos) desde ahora el

endoso, cesión o transferencia que de este Pagaré a la Orden hiciera HOTELES DECAMERON COLOMBIA (HODECOL) S.A. a cualquier título. Todos los gastos e impuestos relacionados con la suscripción de este Pagaré a la Orden serán por cuenta del (los) deudor(es). En constancia de lo anterior, se firma el presente Pagaré a la Orden el -----, en la ciudad de -----, REPUBLICA DEL ECUADOR.

El (los) Deudor (es),

*_____
FIRMA (S)*

*_____
Nombre (s):*

Documento (s) de Identidad:

VISTO BUENO: En -----, a ----- suscribo (imos) este Visto Bueno como constancia de mi (nuestra) conformidad y aceptación con el texto y contenido del Pagaré a la Orden que antecede.

El (los) Deudor (es)

*_____
FIRMA (S)*

*_____
Nombre (s):*

Documento (s) de Identidad:

Señores

Multivacaciones Decameron

Dando cumplimiento a lo estipulado en la cláusula DECIMA CUARTA del Contrato N° ----- y en calidad de beneficiario (s) del mismo, solicito que la afiliación a la Compañía de Intercambios Vacacional Internacional, se realice en el año _____, mes _____ previo cumplimiento de las condiciones y términos establecidos para tal fin en dicha cláusula.

En constancia firma a los _____ días del mes de _____ de _____

Firma



**MULTIVACACIONES DECAMERON
ENTREGA DE DOCUMENTOS**

NOMBRE SOCIO: -----

CONTRATO N° -----

VALOR DEL CONTRATO _____

Manifiesto haber recibido de Multivacaciones Decameron los siguientes documentos:

<i>KIT DE BIENVENIDA</i>		<i>DOC. CONTRATO</i>	
<i>Solicitud de afiliación</i>		<i>Contrato de compraventa</i>	
<i>Brochure</i>		<i>Verificación de términos</i>	
<i>Reglamento</i>		<i>Pagaré (si lo hay)</i>	
<i>Bono de descuento</i>		<i>Suscripción</i>	

Otros

<i>DETALLE</i>	<i>N°</i>

Observaciones

Firma

C.C. No

C.C. No.

ANEXOS N° 3

PLAN DE CUENTAS CONTABLES

CODIGO	DESCRIPCION DE LA CUENTA	CENT COST	CODIGO	DESCRIPCION DE LA CUENTA	CENT COST
1	ACTIVO		1-3-05-20	HOTEL - CUENTA DE HUESPEDES	
1-1-12	DISPONIBLE		1-3-05-95	OTROS (EMPRESAS Y PARTICULARES)	
1-1-05	CAJA		1-3-10	CUENTAS CORRIENTES COMERCIALES	
1-1-05-05	CAJA GENERAL		1-3-10-05	CASA MATRIZ	
1-1-05-05-0002	CHEQUES POST-FECHADOS POR CONSIGNAR		1-3-10-05-0005	AMHSA INTERNACIONAL S.A.	
1-1-05-05-0010	INGRESOS POR CONSIGNAR		1-3-10-05-0010	HOTELES DECAMERON MOMPICHE	
1-1-05-10	CAJAS MENORES		1-3-10-05-0015	ANTICIPO HOTEL PANAMA	
1-1-05-10-0010	CAJA MENOR DE TESORERIA		1-3-10-05-0020	HOTELES DECAMERON COLOMBIA S.A.	
1-1-05-10-0020	CAJA MENOR DE COMPRAS		1-3-10-05-0030	HOTELES DECAMERON AGENCIA VIAJES	
1-1-05-10-0030	CAJA MENOR DE RECEPCION		1-3-10-05-0040	HOTELES DECAMERON EL SALVADOR	
1-1-05-10-0040	CAJA MENOR GUAYAQUIL		1-3-10-05-0050	HOTELES DECAMERON GUATEMALA	
1-1-05-10-0050	CAJA MENOR ADMINISTRATIVA		1-3-10-05-0060	HOTELES DECAMERON COSTA RICA	
1-1-05-10-0060	CAJA MENOR TONSUPA		1-3-10-05-0070	MULTIVACACIONES PANAMA	
1-1-05-10-0070	CAJA MENOR MOMPICHE		1-3-10-05-0080	MULTIVACACIONES PERU	
1-1-05-10-0080	CAJA MENOR AGENCIA MANTA		1-3-10-05-0090	HOTEL DECAMERON PUNTA CENTINELA	
1-1-05-10-0090	CAJA MENOR AGENCIA MOMPICHE		1-3-10-20	PARTICULARES - COOPROPIETARIOS	
1-1-05-10-0095	CAJA MENOR AGENCIA MACHALA		1-3-15	CUENTAS POR COBRAR A CASA MATRIZ	
1-1-05-10-0096	CAJA MENOR CONTABILIDAD		1-3-15-10	PAGOS A NOMBRE DE CASA MATRIZ	
1-1-10	BANCOS		1-3-15-10-0010	HOTELES DECAMERON COLOMBIA S.A.	
1-1-10-05	MONEDA NACIONAL		1-3-20	CUENTAS POR COBRAR A VINCULADOS ECO.	
1-1-10-05-0010	BANCO DEL PICHINCHA		1-3-20-05	FILIALES	
1-1-10-05-0015	BANCO PRDUBANCO		1-3-20-05-0200	DECAMERON S.A. DE C.V. MEXICO	
1-1-10-05-0090	BANCO: CHEQUES POSFECHADOS	XC	1-3-20-05-0300	HOTELES DECAMERON S.A.	
1-1-15	REMESAS EN TRANSITO		1-3-20-05-0360	LUNA BRILLANTES S.A.	
1-1-15-05	MONEDA NACIONAL		1-3-20-05-0400	ROYAL DECAMERON CLUB CARIBEAN - JAMAICA	
1-1-15-10	MONEDA EXTRANJERA		1-3-20-05-0510	CLUB DE PLAYAS SALINITAS-PROYECTO HOTEL	
1-1-20	CUENTAS DE AHORRO		1-3-20-05-0515	HOTELES DECAMERON-COSTA RICA	
1-1-20-05	BANCOS		1-3-20-05-0520	HOTELES DECAMERON EL SALVADOR	
1-1-20-10	CORPORACION DE AHORRO Y VIVIENDA		1-3-20-05-0525	SERVILABORALES, SA. DE CV.	
1-1-25	FONDOS		1-3-20-05-0530	MULTIVACACIONES - BOGOTA COLOMBIA. -	
1-1-25-05	ROTATORIOS MONEDA NACIONAL		1-3-20-05-0531	MULTIVACACIONES - PANAMA. -	
1-1-25-10	ROTATORIOS MONEDA EXTRANJERA		1-3-20-15	SUCURSALES	
1-1-25-10-0010	FONDO PARA CAMBIO DE MONEDA EXTRANJERA		1-3-25	CUENTAS POR COBRAR A SOCIOS Y ACCIONIS.	
1-2-12	INVERSIONES		1-3-25-05	A SOCIOS	
1-2-05	ACCIONES		1-3-25-05-0010	CTA CONTROL A SOCIOS CHEQUES PROTESTADO	XC
1-2-05-40	HOTELES Y RESTAURANTES		1-3-30	ANTICIPOS Y AVANCES	
1-2-05-99	AJUSTES POR INFLACION		1-3-30-05	A PROVEEDORES	
1-2-05-99-0010	AJUSTES POR INFLACION		1-3-30-05-0001	ANTICIPO A COMPRAS DE CONTADO	XC
1-2-10	CUOTAS O PARTES DE INTERES SOCIAL		1-3-30-05-0010	ANTICIPOS COLOMBIA HODECOL	XC
1-2-10-45	TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICAC.		1-3-30-10	A CONTRATISTAS	
1-2-10-99	AJUSTES POR INFLACION		1-3-30-10-0010	ANTICIPOS PERSONAL COMERCIAL	XC
1-2-10-99-0010	AJUSTES POR INFLACION - CUOTAS O PARTES		1-3-30-15	A TRABAJADORES	
1-2-15	BONOS		1-3-30-15-0010	ANTICIPO A EMPLEADOS	XC
1-2-15-05	BONOS PUBLICOS MONEDA NACIONAL		1-3-30-15-0020	CTA COTNROL DE C.XC. - PRESTAMOS PERS	XC
1-2-25	CERTIFICADOS		1-3-30-15-8000	ANTICIPOS A EMPLEADOS	
1-2-25-05	CERTIFICADOS DE DEPOSITO A TERMINO CDT		1-3-30-15-9000	ANTICIPO DE PRESTACIONES SOCIALES	
1-2-45	DERECHOS FIDUCIARIOS		1-3-30-15-9999	CONSUMO DE EMPLEADOS MOVIMIENTO DEL MES	
1-2-45-05	FIDEICOMISOS DE INVERSION MONEDA NACION		1-3-30-20	A AGENTES DE ADUANA	
1-2-45-05-0005	FIDEICOMISO DECAMERON MOMPICHE (PRESTA)		1-3-30-25	A CONCESIONARIO Y COPROPIETARIOS	
1-2-45-05-0010	DERECHO FIDUCIARIO DECAMERON MOMPICHE		1-3-35	DEPOSITOS	
1-2-45-05-0015	PROVISIONES FIDUCIARIA DECAMERON MONPIC		1-3-35-30	PARA ADQUISIC. ACCIONES, CUOTAS O DERECH	
1-2-45-05-0020	DERECHO FIDUCIARIO TC DECAMERON MONPICH		1-3-35-35	EN GARANTIA	
1-2-45-05-0025	FIDEICOMISO MERCANTIL TITULARIZACION		1-3-35-35-0010	DEPOSITOS EN GARANTIA	XC
1-2-45-05-0030	DERECHO FIDUCIARIO TITULARIZACION		1-3-35-35-0070	ANDINATEL S.A.	
1-2-55	OBLIGATORIAS		1-3-35-35-0100	TELEFONIA CELULAR (SEGUN CIUDAD)	
1-2-55-05	BONOS DE FINANCIAMIENTO ESPECIAL		1-3-40	PROMESAS DE COMPRAVENTA	
1-2-55-95	OTRAS		1-3-40-05	DE BIENES RAICES	
1-2-99	PROVISIONES		1-3-45	INGRESOS POR COBRAR	
1-2-99-05	ACCIONES		1-3-45-30	ARRENDAMIENTOS	
1-2-99-10	CUOTAS O PARTES DE INTERES SOCIAL		1-3-55	ANTICIPO DE IMP.Y CONT.O SALDOS A FAVOR	
1-3-12	DEUDORES		1-3-55-05	ANTICIPO DE IMP.RENTA Y COMPLEMENTARIO	
1-3-05	CLIENTES		1-3-55-05-0010	ANTICIPO A#O DE ...	
1-3-05-05	NACIONALES (AGENCIAS DE VIAJE)		1-3-55-15	RETENCION EN LA FUENTE	
1-3-05-05-0010	CLIENTES	XC	1-3-55-15-0010	RETENCION POR SERVICIO HOTELERO	RF
1-3-05-05-9999	DIFERENCIA EN CAMBIO		1-3-55-15-0015	RETENCION A FAVOR OTRAS	
1-3-05-10	DEL EXTERIOR		1-3-55-15-0020	RETENCION A FAVOR TARJETAS CR.	IV

CODIGO	DESCRIPCION DE LA CUENTA	CENT. COSTO	CODIGO	DESCRIPCION DE LA CUENTA	CENT. COSTO
1-3-55-15-0030	RETENCION POR TC DINERS	RF	1-4-35	MERCANCIAS NO FABRICADAS POR LA EMPRESA	
1-3-55-15-0040	RETENCION POR PACIFICARD	RF	1-4-35-05	MERCANCIAS NACIONALES - COMESTIBLES	
1-3-55-15-0050	RETENCION POR TC PICHINCHA	RF	1-4-35-05-0010	INVENTARIO INICIAL	
1-3-55-15-0060	RETENCION X TC PRODUBANCO	RF	1-4-35-05-0020	COMPRAS	CG
1-3-55-15-0070	RETENCION POR TC UNIBANCO	RF 8701	1-4-35-05-0030	SALIDAS POR COSTO DE VENTAS	
1-3-55-17	IMPUESTO A LAS VENTAS RETENIDO		1-4-35-15	MERCANCIA NACIONAL - BEBIDAS	
1-3-55-17-0010	IMPUESTO A LAS VENTAS RETENIDO	IF	1-4-35-15-0010	INVENTARIO INICIAL	
1-3-55-18	IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO RETENI		1-4-35-15-0020	COMPRAS	CG
1-3-55-18-0010	IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO RETENI	IF	1-4-35-15-0030	SALIDAS POR COSTOS	
1-3-55-20	SOBRANTES EN LIQUIDACION PRIVADA DE IMP		1-4-35-20	INVENTARIO DE CIGARRILLOS	
1-3-55-20-0010	SALDO A FAVOR AÑOS ANTERIORES		1-4-35-20-0010	INVENTARIO INICIAL	
1-3-55-30	IMPUESTOS DESCONTABLES		1-4-35-20-0020	COMPRAS	CG
1-3-55-30-0010	IVA COMPRAS BIENES	IV	1-4-35-20-0030	SALIDAS DE ALMACEN	
1-3-55-30-0015	IVA DE ACTIVOS FIJOS	IV	1-4-35-99	AJUSTES POR INFLACION	
1-3-55-30-0020	IVA COMPRAS SERVICIOS	IV	1-4-35-99-0040	AJUSTES POR INFLACION - COMESTIBLES	
1-3-55-30-0025	IVA COMPRAS MOMPICHE	IV	1-4-35-99-0050	AJUSTES POR INFLACION - BEBIDAS	
1-3-55-30-0030	IVA SERVICIOS MOMPICHE	IV	1-4-35-99-0060	AJUSTES POR INFLACION - CIGARRILLOS	
1-3-55-40-0010	RETENCION IVA 30%		1-4-55	MATERIALES, REPUESTOS Y ACCESORIOS	
1-3-60	RECLAMACIONES		1-4-55-25	INVENTARIO DE SUMINISTROS	
1-3-60-05	A COMPANIAS DE SEGUROS		1-4-55-25-0010	INVENTARIO INICIAL	
1-3-60-05-0010	RECLAMACIONES A CIA DE SEGUROS	□	1-4-55-25-0020	COMPRAS	CG
1-3-65	CUENTAS POR COBRAR A EMPLEADOS		1-4-55-25-0030	SALIDAS DE ALMACEN	
1-3-65-05	VIVIENDA		1-4-55-80	OTROS - INVENTARIO DE MANTENIMIENTO	
1-3-65-15	EDUCACION		1-4-55-80-0010	INVENTARIO INICIAL	
1-3-65-25	CALAMIDAD DOMESTICA		1-4-55-80-0020	COMPRAS	CG
1-3-65-25-0010	PRESTAMOS A EMPLEADOS	XC	1-4-55-80-0030	SALIDAS POR COSTOS	
1-3-65-25-0020	CUENTA X COBRAR CUSTODIO	XC	1-4-55-85	OTROS - EQUIPO OPERACIONAL Y ACTIVOS	
1-3-65-95	OTROS (ANTICIPOS SOBRE SUELDOS)		1-4-55-85-0010	INVENTARIO INICIAL	
1-3-70	PRESTAMO A PARTICULARES		1-4-55-85-0020	COMPRAS	CG
1-3-70-05	CON GARANTIA REAL		1-4-55-85-0030	SALIDAS DE ALMACEN	
1-3-70-10	CON GARANTIA PERSONAL		1-4-55-95	OTROS - INVENTARIO DE PAPELERIA	
1-3-80	DEUDORES VARIOS		1-4-55-95-0010	INVENTARIO INICIAL	
1-3-80-20	CUENTAS POR COBRAR A TERCEROS		1-4-55-95-0020	COMPRAS	CG
1-3-80-20-0010	CXC CONTROL BRESCIA TARJETAS		1-4-55-95-0030	SALIDAS DE ALMACEN	
1-3-80-30	FONDOS DE INVERSION SOCIAL		1-4-55-99	AJUSTES POR INFLACION	
1-3-80-30-0015	FONDO DE EMPLEADOS		1-4-55-99-0060	AJUSTES POR INFLACION - MAT. Y SUMINI.	
1-3-80-30-8690	I.E.S.S. - INCAPACIDADES		1-4-55-99-0070	AJUSTES POR INFLACION - MANTENIMIENTO	
1-3-80-80	CONVENIOS TARJETAS DE CREDITOS		1-4-55-99-0080	AJUSTES POR INFLACION - EQUIPO OPERACIO	
1-3-80-80-0005	TRAJETAS CREDITO	XC	1-4-55-99-0090	AJUSTES POR INFLACION - PAPELERIA	
1-3-80-80-0010	BANCO GUAYAQUIL TARJETAS CREDITO	XC	1-4-65	INVENTARIOS EN TRANSITO	
1-3-80-80-0015	BANCO PACIFICO TARJETAS CREDITO	XC	1-4-65-01	MERCANCIA EN TRANSITO	
1-3-80-80-0020	PRODUBANCO TARJETAS CREDITO	XC	1-4-65-01-0005	COMESTIBLES	
1-3-80-80-0025	DINERS TRAJETAS CREDITO	XC	1-4-65-01-0010	BEBIDAS	
1-3-80-80-0030	BANCO PICHINCHA TARJETAS CREDITO	XC	1-4-65-01-0020	CIGARRILLOS	
1-3-80-80-0035	UNIBANCO * CUOTA FACIL	XC	1-4-65-01-0025	SUMINISTROS	
1-3-80-80-0040	TARJETAS CREDITO X COBRAR	XC	1-4-65-01-0080	MANTENIMIENTO	
1-3-80-95	OTROS DEUDORES		1-4-65-01-0085	EQUIPO OPERACIONAL Y ACTIVOS FIJOS	
1-3-80-95-0010	OTROS DEUDORES	XC	1-4-65-01-0095	PAPELERIA	
1-3-80-95-0015	ANTICIPO FAC COLOMBIA FEE	XC	1-4-65-99	AJUSTES POR INFLACION	
1-3-80-95-3141	CHEQUES DEVUELTOS		1-4-65-99-0010	AJUSTES POR INFLACION - INVEN. TRANSITO	
1-3-80-95-3142	CHEQUES DEVUELTOS SIN IDENTIFICAR		1-5-12	PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	
1-3-90	DEUDORES DE DIFICIL COBRO		1-5-04	TERRENOS	
1-3-90-05	CLIENTES		1-5-04-05	URBANOS	
1-3-90-05-0010	CTA CONTROL DE DEUDORES DE DIFICIL COBR		1-5-04-05-0010	NOMBRE DE LA PROPIEDAD	
1-3-90-30	ANTICIPOS Y AVANCES		1-5-04-10	RURALES	
1-3-90-30-0010	CTA CONTROL DEUDORES DE DIFICIL COBRO		1-5-04-10-0010	NOMBRE DE LA PROPIEDAD	
1-3-90-65	CUENTAS POR COBRAR A TRABAJADORES		1-5-04-99	AJUSTES POR INFLACION	
1-3-90-65-0010	CTA CONTROL DEUDORES DE DIFICIL COBRO		1-5-04-99-0010	AJUSTES POR INFLACION - TERRENOS	
1-3-90-70	PRESTAMOS A PARTICULARES		1-5-08	CONSTRUCCIONES EN CURSO	
1-3-90-70-0010	CTA CONTROL DEUDORES DE DIFICIL COBRO		1-5-08-05	CONSTRUCCIONES E IDEIFICACIONES	
1-3-90-80	DEUDORES VARIOS		1-5-08-05-0010	CONSTRUCCIONES E IDEIFICACIONES	
1-3-90-80-0010	CTA CONTROL DE DEUDORES DE DIFICIL COBR		1-5-08-05-0011	EJECUCION DE OBRA PUNTA CENTINELA	
1-3-99	PROVISIONES		1-5-08-99	AJUSTES POR INFLACION - CONTRUCCIONES E	
1-3-99-05	CLIENTES		1-5-08-99-0010	AJUSTES POR INFLACION - CONST. EN CURSO	
1-3-99-05-0010	PROVISION PROTECCION CARTERA CLIENTES N		1-5-16	CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	
1-4-12	INVENTARIOS		1-5-16-05	EDIFICIOS	
			1-5-16-05-0010	EDIFICIOS	

CODIGO	DESCRIPCION DE LA CUENTA	CENT. COSTO	CODIGO	DESCRIPCION DE LA CUENTA	CENT. COSTO
1-5-16-99	AJUSTES POR INFLACION		1-5-92-30-0010	EQUIPO DE HOTELES Y RESTAURANTES	
1-5-16-99-0010	AJUSTES POR INFLACION - EDIFICIOS		1-5-92-35	EQUIPO DE TRANSPORTE	
1-5-20	MAQUINARIA Y EQUIPO		1-5-92-35-0010	EQUIPO DE TRANSPORTE	
1-5-20-05	MAQUINARIA Y EQUIPO		1-5-92-55	ACUEDUCTOS PLANTAS Y REDES	
1-5-20-05-0010	MAQUINARIA Y EQUIPO		1-5-92-55-PLG	PLANTA DE TRATAMIENTO DE AGUA RESIDUAL	
1-5-20-99	AJUSTES POR INFLACION		1-5-92-55-PLZ	PLANTA DESALINIZADORA	
1-5-20-99-0010	AJUSTES POR INFLACION - MAQ. Y EQUIPO		1-5-92-99	AJUSTE POR INFLACION	
1-5-24	EQUIPO DE OFICINA		1-5-92-99-0005	CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	
1-5-24-05	MUEBLES Y ENSERES		1-5-92-99-0010	MAQUINARIA Y EQUIPO	
1-5-24-05-0010	MUEBLES Y ENSERES		1-5-92-99-0015	EQUIPO DE OFICINA	
1-5-24-10	EQUIPOS		1-5-92-99-0020	EQUIPO DE COMPUTACION	
1-5-24-10-0010	EQUIPOS		1-5-92-99-0030	EQUIPOS DE HOTELES Y RESTAURANTES	
1-5-24-99	AJUSTES POR INFLACION		1-5-92-99-0035	EQUIPO DE TRANSPORTE	
1-5-24-99-0010	AJUSTES POR INFLACION - EQUIPO DE OFIC.		1-5-92-99-0055	ACUEDUCTOS PLANTAS Y REDES	
1-5-28	EQUIPOS DE COMPUTACION Y COMUNICACION		1-6-12	INTANGIBLES	
1-5-28-05	EQUIPOS DE PROCESAMIENTO DE DATOS		1-6-05	CREDITO MERCANTIL	
1-5-28-05-0010	EQUIPOS DE COMPUTACION		1-6-05-10	ADQUIRIDO O COMPRADO	
1-5-28-10	EQUIPOS DE TELECOMUNICACIONES		1-6-05-10-0010	CREDITO MERCANTIL COMPRADO	
1-5-28-10-0010	EQUIPOS DE TELECOMUNICACIONES		1-6-05-99	AJUSTES POR INFLACION	
1-5-28-15	EQUIPOS DE RADIO		1-6-05-99-0010	AJUSTES POR INFLACION - CREDITO MERCAN.	
1-5-28-15-0010	HANDYS, RADIOS BASES Y SUS ACCESORIOS		1-6-10	MARCAS	
1-5-28-25	LINEAS TELEFONICAS		1-6-10-10	FORMADAS	
1-5-28-25-0010	NOMBRE DE LA EMPRESA LOCAL		1-6-10-10-0010	MARCAS Y PATENTES	
1-5-28-99	AJUSTES POR INFLACION		1-6-10-99	AJUSTES POR INFLACION	
1-5-28-99-0010	AJUSTES POR INFLACION-EQ.DE COMP Y COM.		1-6-10-99-0010	AJUSTES POR INFLACION - MARCAS	
1-5-36	EQUIPO DE HOTELES Y RESTAURANTES		1-6-98	AMORTIZACION ACUMULADA	
1-5-36-05	DE HABITACIONES		1-6-98-05	CREDITO MERCANTIL	
1-5-36-05-0010	MUEBLES Y ENSERES		1-6-98-05-0010	CREDITO MERCANTIL	
1-5-36-10	DE COMESTIBLES Y BEBIDAS		1-6-98-10	MARCAS	
1-5-36-10-0010	MUEBLES Y ENSERES		1-6-98-10-0010	MARCAS Y PATENTES	
1-5-36-40	EQUIPOS DE SPA		1-6-98-99	AJUSTES POR INFLACION	
1-5-36-40-0010	EQUIPOS DE SPA		1-6-98-99-0010	AJUSTES POR INFLACION - AMORTIZACION	
1-5-36-95	OTROS - (AREAS SOCIALES)		1-7-12	DIFERIDOS	
1-5-36-95-0010	OTROS ACTIVOS		1-7-05	GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	
1-5-36-99	AJUSTES POR INFLACION		1-7-05-05	INTERESES	
1-5-36-99-0010	AJUSTES POR INFLACION - USUFRUCTOS COMP		1-7-05-05-0970	INTERESES	
1-5-40	FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE		1-7-05-10	HONORARIOS	
1-5-40-05	AUTOS CAMIONETAS Y CAMPEROS		1-7-05-10-0200	HONORARIOS	
1-5-40-05-0010	PLACA Y NOMBRE DEL VEHICULO		1-7-05-20	SEGUROS Y FIANZAS	
1-5-40-99	AJUSTES POR INFLACION		1-7-05-20-0855	SEGUROS Y FIANZAS	
1-5-40-99-0010	AJUSTES POR INFLACION - AUTOS CAMIONETA	□	1-7-05-25		
1-5-56	ACUEDUCTOS PLANTAS Y REDES		1-7-05-25-0405	ARRENDAMIENTOS	
1-5-56-55	PLANTAS DE TRATAMIENTO		1-7-05-35	MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	
1-5-56-55-PLG	PLANTA DE TRATAMIENTO DE AGUA RESIDUAL		1-7-05-35-0605	MATTO AIRE ACONDICIONADO	
1-5-56-55-PLZ	PLANTA DESALINIZADORA		1-7-05-35-0615	MANTENIMIENTO EQUIPO DE REFRIGERACION	
1-5-56-99	AJUSTES POR INFLACION		1-7-05-35-0635	MANTENIMIENTO DE VEHICULOS	
1-5-56-99-0010	AJUSTES POR INFLACION - ACUEDUCTOS PLAN		1-7-05-35-0655	MANTENIMIENTO T.V. Y EQ. DE SONIDO	
1-5-84	SEMOVIENTES		1-7-05-35-0675	MANTENIMIENTO EQUIPO DE COCINA	
1-5-84-05	ESPECIES MENORES		1-7-05-35-0680	MANTENIMIENTO DE EQUIPO DE OFICINA	
1-5-84-05-0010	CABALLOS		1-7-05-35-0685	MANTENIMIENTO EQUIPO DE RADIOCOMUNICACIONES	
1-5-84-99	AJUSTES POR INFLACION		1-7-05-40	SERVICIOS	
1-5-84-99-0010	AJUSTES POR INFLACION - SEMOVIENTES		1-7-05-40-0495	SERVICIO DE BIPPER	
1-5-92	DEPRECIACION ACUMULADA (CR)		1-7-05-45	SUSCRIPCIONES	
1-5-92-05	CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES		1-7-05-45-0220	SUSCRIPCIONES A PERIODICOS Y REVISTAS	
1-5-92-05-0010	CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES		1-7-05-95	OTROS DIFERIDOS	
1-5-92-10	MAQUINARIA Y EQUIPO		1-7-05-95-0010	OTROS DIFERIDOS	
1-5-92-10-0010	MAQUINARIA Y EQUIPO		1-7-10	CARGOS DIFERIDOS	
1-5-92-15	EQUIPO DE OFICINA		1-7-10-04	ORGANIZACION Y PREOPERATIVOS	
1-5-92-15-0010	EQUIPO DE OFICINA		1-7-10-04-0001	PRE OPERATIVO PUNTA CENTINELA	
1-5-92-15-0020	MUEBLES DE OFICINA		1-7-10-04-0002	PRE OPERATIVO GASTOS PUNT CENTINELA	
1-5-92-20	EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACIONES		1-7-10-04-0005	PREOPERATIVOS PROYECTO MONPICHE	
1-5-92-20-0010	EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACIONES		1-7-10-04-0010	GASTOS DIFERIDOS - PREOPERATIVOS	
1-5-92-30	EQUIPO DE HOTELES Y RESTAURANTES		1-7-10-04-0015	DECAMERON EXPLORER	
1-5-92-30-0010	EQUIPO DE HOTELES Y RESTAURANTES		1-7-10-04-0040	APRTES AL I.S.S.S.	
1-5-92-35	EQUIPO DE TRANSPORTE		1-7-10-04-0080	APORTES A FONDOS DE PENSIONES	
1-5-92-35-0010	EQUIPO DE TRANSPORTE		1-7-10-04-0200	HONORARIOS	
1-5-92-55	ACUEDUCTOS PLANTAS Y REDES		1-7-10-04-0205	GASTOS DE VIAJE	

CODIGO	DESCRIPCION DE LA CUENTA	CENT. COSTO	CODIGO	DESCRIPCION DE LA CUENTA	CENT. COSTO
1-7-10-04-0210	GASTOS DE HOSPEJADE		1-7-10-44-0785	VIDEOS CASSETTES	
1-7-10-04-0225	ATENCIONES Y CORTESIAS		1-7-10-44-0790	AUDIOVISUALES	
1-7-10-04-0240	TRANSPORTE JUNTA DIRECTIVA		1-7-10-44-0795	MATERIAL PUBLICITARIO	
1-7-10-04-0350	GASTOS BANCARIOS (NO INTERESES)		1-7-10-44-0800	PARTICIPACION EN FERIAS Y EXPOSICION	
1-7-10-04-0405	ARRENDAMIENTOS		1-7-10-60	DOTACION Y SUMINISTRO A TRABAJADORES	
1-7-10-04-0415	TRANSPORTE URBANO		1-7-10-60-0095	UNIFORMES	
1-7-10-04-0425	SERVICIO TELEFONICO		1-7-10-64	ELEMENTOS DE ROPERIA Y LENCERIA	
1-7-10-04-0435	SERVICIO DE CORREO		1-7-10-64-0930	LENCERIA	
1-7-10-04-0436	ENERGIA ELECTRICA		1-7-10-68	LOZA Y CRISTALERIA	
1-7-10-04-0437	IMPUESTOS MUNICIPALES DE SAN SALVADOR		1-7-10-68-0935	LOZA	
1-7-10-04-0440	AGUA		1-7-10-68-0940	CRISTALERIA	
1-7-10-04-0450	VIGILANCIA		1-7-10-69	PLATERIA	
1-7-10-04-0460	SERVICIO DE FUMIGACION	□	1-7-10-69-0945	PLATERIA	
1-7-10-04-0490	SERVICIO DE INTERNET		1-7-10-70	UTENSILIOS DE COCINA	
1-7-10-04-0510	COMBUSTIBLES		1-7-10-70-0950	UTENSILIOS DE COCINA	
1-7-10-04-0520	UTILES DE ESCRITORIO Y PAPELERIA		1-7-10-71	CUBIERTERIA	
1-7-10-04-0525	ARTICULOS DE ASEO Y LIMPIEZA		1-7-10-71-0955	CUBIERTERIA	
1-7-10-04-0635	MANTENIMIENTO DE VEHICULOS		1-7-10-76	IMPUESTO DE RENTA DIFERIDO DB POR DIF.	
1-7-10-04-0645	MANTENIMIENTO PISCINA		1-7-10-76-0010	IMPUESTO DE RENTA DIFERIDO DB POR DIFE	
1-7-10-04-0670	MANTENIMIENTO MUEBLES		1-7-10-95	OTROS	
1-7-10-04-0680	MANTENIMIENTO EQUIPO DE OFICINA		1-7-10-95-0010	OTROS	
1-7-10-04-0795	MATERIAL PUBLICITARIO		1-7-10-95-0960	ENVASES Y CANASTAS	
1-7-10-04-0830	CAMARA DE COMERCIO		1-7-10-99	AJUSTES POR INFLACION	
1-7-10-04-0855	SEGUROS		1-7-10-99-0010	AJUSTES POR INFLACION - CARGOS DIFERIDO	
1-7-10-04-0870	IMPUESTOS MUNICIPALES		1-7-30	CARGOS POR CORRECCION MONETARIA DIFERID	
1-7-10-04-0880	INSTALACIONES OFICINA SAN SALVADOR		1-7-30-10	CARGOS POR CORRECCION MONETARIA DIFERID	
1-7-10-04-0890	GASTOS POR COMISIONES A MAYORISTAS		1-7-30-10-0010	CARGOS POR CORRECCION MONETARIA DIFERID	
1-7-10-08	REMODELACIONES		1-7-98	AMORTIZACION ACUMULADA	
1-7-10-08-0010	CTA CONTROL DIFERIDOS - REMODELACIONES		1-7-98-10	COSTOS DE EXPLOTACION Y DESARROLLO	
1-7-10-12	ESTUDIOS INVESTIGACIONES Y PROYECTOS		1-8-12	OTROS ACTIVOS	
1-7-10-12-0010	PROYECTO DE SALINITAS		1-8-05	BIENES DE ARTE Y CULTURA	
1-7-10-16	PROGRAMAS PARA COMPUTADOR (SOFTWARE)		1-8-05-05	OBRAS DE ARTE	
1-7-10-16-0010	CTA CONTROL DIFERIDOS - SOFTWARE		1-8-05-05-0010	BIENES DE ARTE Y CULTURA - OBRAS DE ART	
1-7-10-20	UTILES Y PAPELERIA		1-8-05-99	AJUSTES POR INFLACION BIENES DE ARTE Y	
1-7-10-20-0520	UTILES DE ESCRITORIO Y PAPELERIA		1-8-05-99-0010	AJUSTES POR INFLACION BIENES DE ARTE Y	
1-7-10-24	MEJORAS EN PROPIEDADES AJENAS		1-8-95	DIVERSOS	
1-7-10-24-0010	CTA CONTROL DIFERIDOS - MEJORAS EN PROP		1-8-95-95	OTROS	
1-7-10-24-0605	MANTENIMIENTO AIRE ACONDICIONADO		1-8-95-95-0010	OTROS	
1-7-10-24-0615	MANTENIMIENTO EQUIPO DE REFRIGERACION		1-9-12	VALORIZACIONES	
1-7-10-24-0620	MANTENIMIENTO EQUIPO CONTRA INCENDIO		1-9-05	DE INVERSIONES	
1-7-10-24-0625	MANTENIMIENTO INSTALACIONES ELECTRICAS		1-9-05-05	ACCIONES	
1-7-10-24-0630	MANTENIMIENTO EDIFICIO		1-9-05-10	CUOTAS O PARTES DE INTERES SOCIAL	
1-7-10-24-0645	MANTENIMIENTO PISCINA		1-9-10	DE PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	
1-7-10-24-0650	MANTENIMIENTO CORTINAS Y LENCERIA		1-9-10-04	TERRENOS	
1-7-10-24-0655	MANTENIMIENTO T.V. Y EQUIPO DE SONIDO		1-9-10-04-0010	TERRENOS	
1-7-10-24-0670	MANTENIMIENTO MUEBLES		1-9-10-08	CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	
1-7-10-24-0675	MANTENIMIENTO EQUIPO DE COCINA		1-9-10-08-0010	CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	
1-7-10-24-0690	MANTENIMIENTO BOMBAS DE AGUA		1-9-10-12	MAQUINARIA Y EQUIPO	
1-7-10-24-0695	MANTENIMIENTO JARDIN		1-9-10-12-0010	MAQUINARIA Y EQUIPO	
1-7-10-24-0705	MANTENIMIENTO PLANTA DE AGUAS RESIDUALE		1-9-10-28	EQUIPOS DE HOTELES Y RESTAURANTES	
1-7-10-24-0710	MANTENIMIENTO PLANTA DESALINIZADORA		1-9-10-28-0010	VALORIZACION DE USUFRUCTOS	
1-7-10-24-0715	ESTUDIO DE IMPACTO AMBIENTAL		2-1-00	PASIVO	
1-7-10-24-0720	MANTENIMIENTO EQUIPO DE LAVANDERIA		2-1-12	OBLIGACIONES FINANCIERAS	
1-7-10-24-0730	MANTENIMIENTO EQUIPO DE COMPUTO		2-1-05	BANCOS NACIONALES	
1-7-10-28	CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES		2-1-05-05	SOBREGIROS	
1-7-10-28-0010	CTA CONTROL CARGOS DIFERIDOS - CONTRIBU		2-1-05-05-0049	BANCO CUSCLATAN	
1-7-10-44	PUBLICIDAD, PROPAGANDA Y AVISOS		2-1-05-10	PAGARES	
1-7-10-44-0740	PUBLICIDAD EN PERIODICOS		2-1-05-15	CARTAS DE CREDITO	
1-7-10-44-0745	PUBLICIDAD EN REVISTAS		2-1-05-20	ACEPTACIONES BANCARIAS	
1-7-10-44-0750	PUBLICIDAD EN FOLLETOS		2-1-05-25	PRESTAMOS BANCARIO LARGO PLAZO	
1-7-10-44-0755	PUBLICIDAD EN CINE		2-1-05-25-0010	BANCO PICHINCHA	
1-7-10-44-0760	PUBLICIDAD EN RADIO		2-1-10	BANCOS DEL EXTERIOR	
1-7-10-44-0765	PUBLICIDAD EN T.V.	□	2-1-10-05	SOBREGIROS	
1-7-10-44-0770	PUBLICIDAD EN VALLAS		2-1-10-10	PAGARES	
1-7-10-44-0775	AFICHES Y CALCOMANIAS		2-1-10-15	CARTAS DE CREDITO	
1-7-10-44-0780	FOTOGRAFIAS Y POSTALES		2-1-15	CORPORACIONES FINANCIERAS	
			2-1-15-05	PAGARES	

CODIGO	DESCRIPCION DE LA CUENTA	CENT. COSTO	CODIGO	DESCRIPCION DE LA CUENTA	CENT. COSTO
2-1-15-10	ACEPTACIONES FINANCIERAS		2-3-10-05-0100	HODECOL S.A. APROVECHAMIENTOS	XP
2-1-15-15	CARTAS DE CREDITO		2-3-10-05-0110	HODECOL S.A. 80% SPIFF	XP
2-1-20	COMPAÑIAS DE FINANCIAMIENTO COMERCIAL		2-3-10-05-0120	HODECOL S.A. 20% DERECHOS	
2-1-20-05	PAGARES		2-3-10-05-0150	CXP HOT.PARQUE PANACA	XP
2-1-20-10	ACEPTACIONES BANCARIAS		2-3-15	CUENTAS POR PAGAR A VINCULADOS ECONOMO	
2-1-25	CORPORACIONES DE AHORRO Y VIVIENDA		2-3-15-05	FILIALES	
2-1-25-05	SOBREGIROS		2-3-15-05-0200	DECAMERON S.A. DE C.V. MEXICO	
2-1-25-10	PAGARES		2-3-15-05-0300	HOTEL DECAMERON COSTA BLANCA - PANAMA	
2-1-25-15	HIPOTECARIAS		2-3-15-05-0305	HOTEL DECAMERON PIONEROS	
2-1-95	OTRAS OBLIGACIONES		2-3-15-05-0310	FACTURACION HODECOL S.A.	
2-1-95-05	PARITUCULARES - HIPOTECARIAS		2-3-15-05-0320	FACTURACION DECAMERON PANACA	
2-2-12	PROVEEDORES		2-3-15-05-0330	FACTURACION HOTELERA PERU	
2-2-05	NACIONALES		2-3-15-05-0360	HOTEL DECAPOLIS *LUNA BRILLANTE S.A.	
2-2-05-05	PROVEEDORES NACIONALES		2-3-15-05-0370	FACTURACION MOMPICHE	
2-2-05-05-0010	PROVEEDORES	XP	2-3-15-05-0380	HOTEL DECAPOLIS *LAS PALMERAS* PERU	
2-2-05-15	DE MERCANCIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS		2-3-15-05-0390	HOTEL PUNTA CENTINELA FACTURACION	□
2-2-05-15-0010	CTA CONTROL DE CTAS POR PAGAR	XP	2-3-15-05-0400	ROYAL DECAMERONCLUB CARIBBEAN - JAMAICA	
2-2-05-25	SERVICIOS		2-3-15-05-0510	CLUB DE PLAYAS SALINITAS-PROYECTO HOTEL	
2-2-05-25-0010	CTA CONTROL DE C.X.P. - SERVICIOS	XP	2-3-15-05-0520	HOTELES DECAMERON EL SALVADOR	
2-2-05-25-0020	CTA CONTROL DE C.X.P. - BANCO PRODUB	XP	2-3-15-05-0525	MULTIVACIONES GUATEMALA	
2-2-05-25-0030	CTA CONTROL DE C.X.P. - COMPR.RET	XP	2-3-15-05-0530	MULTIVACIONES-PERU	
2-2-05-25-0040	H.APARTAHOTEL VOUCHER X UTILIZAR		2-3-15-05-0531	MULTIVACIONES PANAMA	
2-2-05-25-0041	H. GALEON VOUCHER X UTILIZAR		2-3-15-05-0533	MULTIVACIONES - PANACA	
2-2-05-25-0042	H. AQUARIUM VOUCHER X UTILIZAR		2-3-15-05-0534	MULTIVACIONES-GUATEMALA	XP
2-2-05-25-0043	H. MARAZUL VOUCHER X UTILIZAR		2-3-15-05-0535	MULTIVACIONES-PANACA	XP
2-2-05-25-0044	H. SAN LUIS VOUCHER X UTILIZAR		2-3-15-20	SUCURSALES	
2-2-05-25-0045	H.MARYLAND VOUCHER X UTILIZAR		2-3-20	A CONTRATISTAS	
2-2-05-25-0046	H. ISLEÑO VOUCHER X UTILIZAR		2-3-20-01	A CONTRATISTAS	
2-2-05-25-0047	H. DELFINES VOUCHER X UTILIZAR		2-3-20-01-0010	CTA CONTROL DE C.X.P. - CONTRATISTAS	XP
2-2-05-25-0048	H. PANACA VOUCHER X UTILIZAR		2-3-20-01-0090	CTA CONTROL DE C.X.P. -CHEQUES POSFECH	XP
2-2-05-25-0055	H. COSTA BLANCA VOUCHER X UTILIZAR		2-3-35	COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	
2-2-05-25-0056	H. DECAPOLIS VOUCHER X UTILIZAR	□	2-3-35-05	GASTOS FINANCIEROS	
2-2-05-25-0057	H. PROVIDENCIAS		2-3-35-05-0010	CTA CONTROL DE C.X.P. - GASTOS FINANCIEROS	XP
2-2-05-25-0058	H. MEXICO VOUCHER X UTILIZAR		2-3-35-15	LIBROS, SUSCRIPCIONES, PERIODICOS Y REV.	
2-2-05-25-0059	H. RADISON MIRAFLORES VOUCHER X UTILIZA		2-3-35-15-0010	CTA CONTROL DE C.X.P. - LIBROS Y SUSCRI	XP
2-2-05-25-0060	H. ROYAL CLUB CARIBEAM-JAMAICA VOUCHER		2-3-35-20	COMISIONES	
2-2-05-30	DE PROPIEDADES, PLANTAS Y EQUIPOS		2-3-35-20-0010	COMISIONES	XP
2-2-05-30-0010	CTA CONTROL DE C.X.P. - ACTIVOS FIJOS	XP	2-3-35-25	HONORARIOS	
2-2-05-35	DE REPUESTOS Y ACCESORIOS - MAT.Y SUM.		2-3-35-25-0010	HONORARIOS	XP
2-2-05-35-0010	CTA CONTROL DE C.X.P. - MAT.Y SUMINISTR.	XP	2-3-35-30	SERVICIOS TECNICOS	
2-2-05-40	MANTENIMIENTO		2-3-35-30-0010	CTA CONTROL DE C.X.P. - SERV.TECNICOS	XP
2-2-05-40-0010	CTA CONTROL DE C.X.P. - MANTTOS.	XP	2-3-35-35	SERVICIOS DE MANTENIMIENTO	
2-2-10	DEL EXTERIOR		2-3-35-35-0010	CTA CONTROL DE C.X.P. - SERV.MANTTO.	XP
2-2-10-15	DE MERCANCIAS		2-3-35-40	ARRENDAMIENTOS	
2-3-12	CUENTAS POR PAGAR		2-3-35-40-0010	ARRENDAMIENTOS	XP
2-3-05	CUENTAS CORRIENTES COMERCIALES		2-3-35-45	TRANSPORTE FLETES Y ACARREOS	
2-3-05-05	CTAS CORRIENTES COMERCIALES - CORRIENTE		2-3-35-45-0010	CTA CONTROL DE C.X.P. - TRANSP./FLETES	XP
2-3-05-05-011	AMHSA INTERNATIONAL S.A.		2-3-35-50	SERVICIOS PUBLICOS	
2-3-05-05-012	CXP TROPIECUADOR CIA LTDA.	XP	2-3-35-50-0010	SERVICIOS PUBLICOS	XP
2-3-05-10	CTAS CORRIENTES COMERCIALES - LARGO PLA		2-3-35-55	SEGUROS	
2-3-05-10-011	AMHSA INTERNATIONAL S.A.		2-3-35-55-0010	SEGUROS	XP
2-3-10	CASA MATRIZ		2-3-35-60	GASTOS DE VIAJE	
2-3-10-05	OFICINA PRINCIPAL		2-3-35-60-0010	GASTOS DE VIAJE	XP
2-3-10-05-0005	HOTELES DECAMERON ECUADOR-AGENCIA		2-3-35-65	GASTOS DE REPRESENTACION Y REL.PUBLICAS	
2-3-10-05-0008	HOTEL DECAMERON PUNTA CENTINELA		2-3-35-65-0010	CTA CONTROL DE C.X.P. - REPRS./REL.PUB	XP
2-3-10-05-0010	HOTELES DECAMERON COLOMBIA S.A.		2-3-35-75	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	
2-3-10-05-0015	HODECOL OFICINA CENTRAL (CARTAGENA)		2-3-35-75-0010	PROPAGANDA Y PUBLICIDAD	XP
2-3-10-05-0020	HODECOL S.A. - RECAUDOS CTOS. COLOMBIA		2-3-35-80	SERVICIOS	
2-3-10-05-0025	HOTELES DECAMERON SERVICE PTY		2-3-35-80-0010	CTA CONTROL DE C.X.P. - SERVICIOS	XP
2-3-10-05-0030	HODECOL S.A. - FONDOS		2-3-35-80-0020	CTA CONTROL X.P.-ANUNCIOS	XP 8701
2-3-10-05-0040	HODECOL S.A. - SPIFF		2-3-35-80-0030	CTA CONTROL DE C.X.P. - CAJA CHICA	XP
2-3-10-05-0050	HODECOL S.A. - TICKETS CTOS COLOMBIA		2-3-35-81	COMPRAS	
2-3-10-05-0060	HODECOL S.A. - PREMIOS		2-3-35-81-0010	CTA CONTROL DE C.X.P. - COMPRAS	XP
2-3-10-05-0070	CXP HOTEL DECAM.COLOMB.FACTURACION HOT		2-3-35-85	ADMINISTRACION	
2-3-10-05-0080	CXP HOTEL DECAM.COLOMB.PENALIDAD TKT		2-3-35-85-0010	CTA CONTROL DE C.X.P. - ADMINISTRACION	XP
2-3-10-05-0090	CXP HOTEL DECAM.COLOMB.INTERC.GTOS	XP	2-3-35-85-0011	CTA CTRL. INCENTIVOS	XP 8701
2-3-10-05-0091	CXP HOTEL DECAM.COLOMB.MAYORISTAS	XP	2-3-35-85-0020	CTA CONTROL DE C.X.P. - CAJA CHICA	XP □

CODIGO	DESCRIPCION DE LA CUENTA	CENT. COSTO	CODIGO	DESCRIPCION DE LA CUENTA	CENT. COSTO
2-3-35-95	OTROS		2-3-70-40	COOPERATIVAS	
2-3-35-95-0010	CTA CONTROL DE C.X.P. - OTROS	XP	2-3-70-45	FONDOS	
2-3-35-95-0020	REEMBOLSO DE CONTRATOS. -		2-3-70-95	OTROS	
2-3-45	ACREEDORES OFICIALES		2-3-80	ACREEDORES VARIOS	
2-3-45-05	GASTOS FINANCIEROS		2-3-80-30	FONDOS DE CESANTIAS Y/O PENSIONES	
2-3-55	CUENTAS POR PAGAR A SOCIOS Y ACCIONIS.		2-3-80-30-2530	INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCI	
2-3-55-05	A SOCIOS		2-3-80-95	OTROS	
2-3-65	RETENCION EN LA FUENTE		2-3-80-95-0010	OTROS ACREEDORES	XP
2-3-65-05	AGENCIARIOS Y PAGOS AGENCIARIALES		2-3-80-95-0015	CTAS X PAGAR - CLOSER	
2-3-65-05-0010	INGRESOS LABORALES	RT	2-3-80-95-0020	CTAS X PAGAR - LINER	
2-3-65-15	HONORARIOS		2-3-80-95-0025	CTAS X PAGAR - FONDO DE AGENCIA	
2-3-65-15-0010	HONORARIOS DOMICILIADOS 10%	RT	2-3-80-95-0030	CTAS X PAGAR - FONDO DE MOTIVACION VTAS	
2-3-65-15-0011	HONORARIOS NO DOMICILIADOS 10%	RT	2-3-80-95-0035	CTAS X PAGAR - FONDO DE MERCADEO	
2-3-65-15-0012	HONORARIOS NOTARIAS 5%	RT	2-3-80-95-0040	CTAS X PAGAR - FONDO DE MOTIVACION M/DEO	
2-3-65-20	COMISIONES		2-3-80-95-0045	CTAS X PAGAR - FONDO JEFES DE AGENCIA	
2-3-65-20-0010	COMISIONES - PERSONAS NATURALES 10%	RT	2-3-80-95-0050	CTAS X PAGAR - FONDO DE SALUD	
2-3-65-20-0020	COMISIONES - PERSONAS NATURALES 8%	RT	2-3-80-95-0055	CTAS X PAGAR - FONDO DE TRANSPORTE	
2-3-65-25	SERVICIOS		2-3-80-95-0060	CTAS X PAGAR - FONDO HODECOL	
2-3-65-25-0010	FLETES PERSONA NATU. CONTRIBUY. 2.5%	RT	2-3-80-95-0065	FONDOS SPIFF	
2-3-65-25-0015	FLETES PERSONA NAT. NO CONTRIBU. 5%	RT	2-3-80-95-0070	TARJETAS CREDITO X PAGAR	XP
2-3-65-25-0020	SERVICIOS - TRANS DE PAX 10.0%	RT	2-3-80-95-0105	TRANSFER-RECEPTIVOS	XP
2-3-65-25-0025	PRESENTACIONES ARTISTICAS 10.0%	RT	2-3-80-95-0110	TIQUETES AEREOS	XP
2-3-65-25-0030	NOTARIOS Y REGISTRADORES PROPIED 8%	RT	2-3-80-95-0115	PREMIOS	XP
2-3-65-30	ARRENDAMIENTOS		2-3-80-95-0120	REEMBOLSOS POR PAGAR	
2-3-65-30-0020	ARRENDAMIENTOS - PERSONAS NATURALES 8%	RT	2-3-80-95-0125	SEPRACION PROGRAMAS	
2-3-65-30-0030	ARRENDAMIENTOS - PERSONAS JURIDICAS 8%	RT	2-3-80-95-0130	PENALIDADES	XP
2-3-65-35	RENDIMIENTOS FINANCIEROS		2-3-80-95-0135	TIQUETES TERRESTRES	XP
2-3-65-35-0010	RENDIMIENTOS FINANCIEROS 7%	RT	2-4-12	IMPUESTOS, GRAVAMENOS Y TASAS	
2-3-65-40	COMPRAS		2-4-04	DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	
2-3-65-40-0010	COMPRAS - GENERAL 1%	RT	2-4-04-05	VIGENCIA FISCAL CORRIENTE	
2-3-65-40-0020	COMPRAS-SERVICIOS 1%	RT	2-4-04-05-0010	VIGENCIA FISCAL CORRIENTE	
2-3-65-40-0030	COMPRAS SERVICIOS 2%	RT	2-4-04-10	VIGENCIAS ANTERIORES	
2-3-65-40-0035	(331) COMPRAS SERV BASICOS 1% Y 2%	RT	2-4-04-10-0020	VIGENCIAS AÑOS ANTERIORES	
2-3-65-40-0040	(322) SEGUROS Y REASEGUROS 0.1%	RT	2-4-08	IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS POR PAGAR	
2-3-65-40-0045	(317) HONORARIOS PROFESIONALES P.JURIDI	RT	2-4-08-05	IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS POR PAGAR	
2-3-65-40-0050	(312) COMPRA ACTIVOS FIJOS 1%	RT	2-4-08-05-0010	IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS GENERADO (CR)	IV
2-3-65-40-0055	IMPUESTO RENTA EMPLEADOS	RT	2-4-08-05-0020	IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS DES. BIE (DB)	IV
2-3-65-40-0060	(335) ACTIVIDADES DE CONSTRUCCION	RT	2-4-08-05-0025	IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS DES. SER (DB)	IV
2-3-65-40-0065	(318) SERVICIO DE PUBLICIDAD	RT	2-4-08-05-0030	IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS RETENIDO (DB)	IF
2-3-65-45	LOTERIAS, RIFAS, APUESTAS Y SIMILARES		2-4-08-05-0040	IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS CANCELADO (DB)	
2-3-65-45-0010	AGUA Y TELECOMUNICACIONES 2%	RT	2-4-12	DE INDUSTRIA Y COMERCIO	
2-3-65-50	POR PAGOS AL EXTERIOR		2-4-12-05	VIGENCIA FISCAL CORRIENTE	
2-3-65-50-0010	POR PAGOS AL EXTERIOR 7%	RT	2-4-12-05-8700	TESORERIA MUNICIPAL DE	
2-3-65-65	POR IMPUESTOS Y TASAS MUNICIPALES		2-4-16	A LA PROPIEDAD RAIZ	
2-3-65-65-0010	POR IMPUESTOS Y TASAS MUNICIPALES	RT	2-4-16-05	IMPUESTO PREDIAL	
2-3-65-90	IMPUESTO A LAS VENTAS RETENIDO		2-4-16-05-8700	TESORERIA MUNICIPAL DE	
2-3-65-90-0010	PROVISION RETENCION FUENTE	IR	2-4-16-10	IMPUESTO DE VALORIZACION	
2-3-65-90-0020	PROVISION RETENCION IVA	IR	2-4-16-10-8700	TESORERIA MUNICIPAL DE	
2-3-65-90-0030	IMP A VTAS RETENIDO 100%	IR	2-4-28	DE TURISMO	
2-3-67	IMPUESTO A LAS VENTAS RETENIDO		2-4-28-05	DE TURISMO	
2-3-67-01	IMPUESTO A LAS VENTAS RETENIDO BIENES		2-4-28-05-0010	DE TURISMO	
2-3-67-01-0010	IMPUESTO RETENIDO BIENES 30%	IR	2-4-32	TASA POR UTILIZACION DE PUERTOS	
2-3-67-01-0015	IMPUESTO RETENIDO SERVICIOS 70%	IR	2-4-32-05	SERVICIO DE ABORDAGE	
2-3-67-01-0020	IMPUESTO RETENIDO 100%	IR	2-4-32-05-0010	CTA CONTROL TASA POR UTILIZACION DE PUE	
2-3-67-02	IMPUESTO A LAS VENTAS RETENIDO SERVICIO		2-4-95	OTROS	
2-3-67-02-0010	IMPUESTO A LAS VENTAS RETENIDO SERVICIO	RT	2-4-95-05	IMPUESTO DE SEGURIDAD DEMOCRATICA	
2-3-68	IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO RETENI		2-5-12	OBLIGACIONES LABORALES	
2-3-68-01	IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO RETENI		2-5-05	AGENCIARIOS POR PAGAR	
2-3-68-01-0010	IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO RETENI	RT	2-5-05-10	NOMINA POR PAGAR	
2-3-70	RETENCION Y APORTES DE NOMINA		2-5-05-10-2580	NOMINA POR PAGAR	
2-3-70-05	APORTES A ENTIDADES PROMOTORAS DE SALUD		2-5-25	VACACIONES CONSOLIDADAS	
2-3-70-05-2530	I.E.S.S. APORTE PERSONAL 9.35%		2-5-25-05	VACACIONES CONSOLIDADAS	
2-3-70-05-2535	I.E.S.S. APORTE PATRONAL 11.15%		2-5-25-05-0060	VACACIONES	
2-3-70-05-2540	I.E.S.S. PRESTAMOS AL PERSONAL		2-5-25-05-0160	PAGO DE VACACIONES	
2-3-70-25	EMBARGOS JUDICIALES		2-5-30	PRESTACIONES EXTRALEGALES	
2-3-70-30	LIBRANZAS		2-5-30-95	OTRAS	
2-3-70-35	SINDICATOS		2-5-30-95-0010	OTRAS PRESTACIONES EXTRALEGALES	

CODIGO	DESCRIPCION DE LA CUENTA	CENT. COSTO	CODIGO	DESCRIPCION DE LA CUENTA	CENT. COSTO
2-6-10	PARA OBLIGACIONES LABORALES		2-8-15-05-0069	H. LOS COCOS MEXICO	
2-6-10-15	VACACIONES		2-8-15-05-0070	H. DECAMERON BAOBAB - SENEGAL	
2-6-10-15-0060	VACACIONES		2-8-15-05-0071	H. DECAPOLIS MARHABA VOUCHER X UTILIZAR	□
2-6-10-20	BONO NAVIDEÑO Y BONO EDUCATIVO		2-8-15-05-0072	H. RADISSON SAN ISIDRO	
2-6-10-20-0065	DECIMO TERCER SUELDO		2-8-15-05-0073	H. DECAMERON PUNTA CENTINELA	
2-6-10-20-0180	DECIMO CUARTO SUELDO O BONO EDUCATIVO		2-8-15-05-0074	H. DECAMERON PUNTA SAL	
2-6-10-20-0185	FONDO DE RESERVA		2-8-15-05-0075	HOTEL HARD ROCK MEGAPOLIS	
2-6-10-25	OTRAS RESERVAS		2-8-15-05-0076	HOTEL ROYAL FUNL CARIBIA	
2-6-10-95	PAGOS		2-8-15-05-0077	H. VILLAS EN DECAMERON PANAMA	
2-6-10-95-0060	VACACIONES		2-8-15-05-0078	H. POSADA DEL MAR COLOMBIA	
2-6-10-95-0065	DECIMO TERCER SUELDO		2-8-15-10	VALORES RECIBIDOS PARA TERCEROS EXTRANJ	
2-6-10-95-0180	DECIMO CUARTO MES O BONO EDUCATIVO		2-8-30	EMBARGOS JUDICIALES	
2-6-12	PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES		2-8-30-10	DEPOSITOS JUDICIALES	
2-6-15	PARA OBLIGACIONES FISCALES		3-1-00	PATRIMONIO	
2-6-15-05	DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS		3-1-12	CAPITAL SOCIAL	
2-6-15-05-0835	DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS		3-1-05	CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	
2-6-15-10	DE INDUSTRIA Y COMERCIO		3-1-05-05	CAPITAL AUTORIZADO	
2-6-15-10-0825	DE INDUSTRIA Y COMERCIO		3-1-05-05-0010	CAPITAL AUTORIZADO	
2-7-12	DIFERIDOS		3-1-05-10	CAPITAL POR SUSCRIBIR	
2-7-20	CREDITO POR CORRECCION MONETARIA DIFER.		3-1-05-10-0010	APORTES PARA FUTURAS CAPITALIZACIONES	
2-7-20-05	AJUSTES POR INFLACION CARGOS DIFERIDOS		3-1-05-15	CAPITAL SUSCRITO POR COBRAR (DB)	
2-7-20-05-0010	AJUSTES POR INFLACION CARGOS DIFERIDOS		3-1-05-15-0010	CAPITAL SUSCRITO POR COBRAR (DB)	
2-8-12	OTROS PASIVOS		3-1-15	APORTES SOCIALES	
2-8-05	ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS		3-1-15-05	CUOTAS O PARTES DE INTERES SOCIAL	
2-8-05-05	DE CLIENTES SOCIOS DE MULTIVACACIONES		3-1-15-05-0010	CUOTAS O PARTES DE INTERES SOCIAL	
2-8-05-05-0001	DEPOSITOS EN TRANSITO	XP	3-2-12	SUPERAVIT DE CAPITAL	
2-8-05-05-0005	DEPOSITOS TC X IDENTIFICAR	XP	3-2-05	PRIMA EN COLOCACION DE ACCIONES, CUOTAS	
2-8-05-05-0010	HODECOL - CONTRATOS SOCIOS	XP	3-2-05-05	PRIMA EN COLOCACION DE ACCIONES	
2-8-05-05-0011	DEPOSITOS POR IDENTIFICAR	XP	3-2-05-05-0010	PRIMA EN COLOCACION DE ACCIONES	
2-8-05-05-0012	DEPOSITOS POR IDENTIFICAR TARJETAS		3-2-05-10	PRIMA EN COLOCACION DE ACCIONES POR COB	
2-8-05-05-0020	HODECOL - TODO INCLUIDO	XP	3-2-05-10-0010	PRIMA EN COLOCACION DE ACCIONES POR COB	
2-8-05-05-0030	HODECOL - CUOTAS DE SOSTENIMIENTO	XP	3-3-12	RESERVAS	
2-8-05-05-0040	CTA CONTROL DE TIQUETES AEREO	XP	3-3-05	RESERVAS OBLIGATORIAS	
2-8-05-05-0050	CTA CONTROL DE PREMIOS	XP	3-3-05-05	RESERVA LEGAL	
2-8-05-05-0060	CTA. CONTROL INTERESES		3-3-05-05-0010	RESERVA LEGAL	
2-8-05-05-0070	CTA. CONTROL - VALORES NO REEMBOLSABLES		3-4-12	REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	
2-8-05-05-0080	CTA CONTROL DE TRASLADOS	XP	3-4-05	AJUSTES POR INFLACION	
2-8-05-05-0090	CTA. CONTROL - PENALIDADES	XP	3-4-05-05	DE CAPITAL SOCIAL	
2-8-05-05-8888	HODECOL CONTRATOS ANULADOS	XP	3-4-05-05-0010	DE CAPITAL SOCIAL	
2-8-05-05-9999	DIFERENCIA EN CAMBIO		3-4-05-10	DE SUPERAVIT DE CAPITAL	
2-8-05-95	OTROS (EMPRESAS Y PARTICULARES)		3-4-05-10-0010	DE SUPERAVIT DE CAPITAL	
2-8-15	INGRESOS RECIBIDOS PARA TERCEROS		3-4-05-15	DE RESERVAS	
2-8-15-05	VALORES RECIBIDOS PARA TERCEROS		3-4-05-15-0010	DE RESERVAS	
2-8-15-05-0040	H. APARTAHOTEL VOUCHER X UTILIZAR		3-4-05-20	DE RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	
2-8-15-05-0041	H. GALEON VOUCHER X UTILIZAR		3-4-05-20-0010	DE RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	
2-8-15-05-0042	H. AQUARIUM VOUCHER X UTILIZAR		3-4-05-25	DE ACTIVOS DE PERIODO PRODUCTIVO	
2-8-15-05-0043	H. MARAZUL VOUCHER X UTILIZAR		3-4-05-25-0010	DE ACTIVOS DE PERIODO IMPRODUCTIVO	
2-8-15-05-0044	H. SAN LUIS VOUCHER X UTILIZAR		3-4-05-30	DE SANEAMIENTO FISCAL	
2-8-15-05-0045	H. MARYLAND VOUCHER X UTILIZAR		3-4-05-30-0010	DE SANEAMIENTO FISCAL	
2-8-15-05-0046	H. ISLEÑO VOUCHER X UTILIZAR		3-6-12	RESULTADOS DEL EJERCICIO	
2-8-15-05-0047	H. DELFINES VOUCHER X UTILIZAR		3-6-05	UTILIDAD DEL EJERCICIO	
2-8-15-05-0048	H. PANACA VOUCHER X UTILIZAR		3-6-05-05	UTILIDAD DEL EJERCICIO	
2-8-15-05-0050	H. SALINITAS VOUCHER X UTILIZAR		3-6-05-05-0010	UTILIDAD DEL EJERCICIO	
2-8-15-05-0055	H. COSTA BLANCA VOUCHER X UTILIZAR		3-6-10	PERDIDA DEL EJERCICIO	
2-8-15-05-0056	H. DECAPOLIS VOUCHER X UTILIZAR		3-6-10-05	PERDIDA DEL EJERCICIO	
2-8-15-05-0057	H. PROVIDENCIA VOUCHER X UTILIZAR		3-6-10-05-0010	PERDIDA DEL EJERCICIO	
2-8-15-05-0058	H. MEXICO VOUCHER X UTILIZAR		3-7-12	RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES	
2-8-15-05-0059	H. RADISON MIRAFLORES VOUCHER X UTILIZA		3-7-05	UTILIDADES O EXCEDENTES ACUMULADOS	
2-8-15-05-0060	H. ROYAL CARIBEAN-JAMAICA VOUCHER X UTI		3-7-05-05	UTILIDADES O EXCEDENTES ACUMULADOS	
2-8-15-05-0061	H. ROYAL TAFUKT (MARRUECOS)		3-7-05-05-0010	UTILIDADES O EXCEDENTES ACUMULADOS	
2-8-15-05-0062	H. ROYAL DECAMERON BARU		3-7-10	PERDIDAS ACUMULADAS	
2-8-15-05-0063	H. ROYAL DECAMERON MOMPICHE		3-7-10-10	PERDIDAS ACUMULADAS	
2-8-15-05-0064	H. DECALOGE TICUNA		3-7-10-10-0010	PERDIDAS ACUMULADAS	
2-8-15-05-0065	H. ISLA PALMA VOUCHER X UTILIZAR		3-8-12	RESERVA VALUACION	
2-8-15-05-0066	H. AMACUYACU		3-8-05	DE INVERSIONES	
2-8-15-05-0067	H. DECAMERON MONTEGO BEACH		3-8-05-05	ACCIONES	
2-8-15-05-0068	H. FLAMINGOS VOUCHER X UTILIZAR		3-8-05-10	CUOTAS O PARTES DE INTERES SOCIAL	

CODIGO	DESCRIPCION DE LA CUENTA	CENT. COSTO	CODIGO	DESCRIPCION DE LA CUENTA	CENT. COSTO
3-8-10	DE PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO		4-2-12	NO OPERACIONALES	
3-8-10-04	TERRENOS		4-2-10	FINANCIEROS	
3-8-10-04-0010	RESERVA VALUACION TERRENOS		4-2-10-05	INTERESES	
3-8-10-08	CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES		4-2-10-05-0010	INTERESES	8701
3-8-10-08-0010	CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES		4-2-10-10	REAJUSTE MONETARIO - UPAC -	
3-8-10-12	MAQUINARIA Y EQUIPO		4-2-10-10-0010	REAJUSTE MONETARIO - UPAC-	8701
3-8-10-12-0010	MAQUINARIA Y EQUIPO		4-2-10-20	DIFERENCIA EN CAMBIO	
4-1-00	INGRESOS		4-2-10-20-0010	DIFERENCIA EN CAMBIO	8701
4-1-12	OPERACIONALES		4-2-10-50	COMISIONES CHEQUES OTRAS PLAZAS	
4-1-40	HOTELES Y RESTAURANTES		4-2-10-50-0010	COMISIONES CHEQUES OTRAS PLAZAS	8701
4-1-40-05	HOTELERIA		4-2-10-95	OTROS	
4-1-40-05-0010	HABITACIONES - VENTAS EXCLUIDAS	7001	4-2-10-95-0010	OTROS INGRESOS NO ESPECIFICADOS	8701
4-1-40-05-0020	HABITACIONES - VENTAS EXENTAS	7001	4-2-10-95-0020	INGRESOS POR CAJILLAS DE SEGURIDAD	8701
4-1-40-15	RESTAURANTES		4-2-10-99	AJUSTES POR INFLACION	
4-1-40-15-0010	ALIMENTOS - PLAN TODO INCLUIDO	7101	4-2-10-99-0010	AJUSTES POR INFLACION	8811
4-1-40-15-0020	ALIMENTOS - FUERA DEL PLAN	7101	4-2-18	INGRESOS METODO DE PARTICIPACION	
4-1-40-15-0110	ALIMENTOS - PLAN TODO INCLUIDO EXENTO	7101	4-2-18-05	DE SOCIEDADES ANONIMAS Y/O ASIMILADAS	
4-1-40-15-0120	ALIMENTOS - FUERA DEL PLAN EXENTO	7101	4-2-18-05-0010	DE SOCIEDADES ANONIMAS Y ASIMILADAS	8701
4-1-40-20	BARES Y CANTINAS		4-2-18-10	DE SOCIEDADES LIMITADAS Y/O ASIMILADAS	
4-1-40-20-0010	BEBIDAS - PLAN TODO INCLUIDO	7101	4-2-18-10-0010	DE SOCIEDADES LIMITADAS Y/O ASIMILADAS	8701
4-1-40-20-0020	BEBIDAS - FUERA DEL PLAN	7101	4-2-20	ARRENDAMIENTOS	
4-1-40-20-0110	BEBIDAS - PLAN TODO INCLUIDO EXENTO	7101	4-2-20-10	CONSTRUCCIONES Y EFICIENCIAS	
4-1-40-20-0120	BEBIDAS - FUERA DEL PLAN EXENTO	7101	4-2-20-10-0405	ARRENDAMIENTOS	0005□
4-1-40-90	CAMPO DE GOLF Y VILLAS		4-2-30	HONORARIOS	
4-1-40-90-0400	CUOTA CARGO FIJO MENSUAL	7702	4-2-30-05	ASESORIAS	
4-1-40-90-0405	ALQUILER DE CARROS DE GOLF	7702	4-2-30-05-0010	ASESORIAS	5
4-1-40-90-0410	GREEN FEES	7702	4-2-80	RECUPERACIONES	
4-1-40-90-0415	PROSHOP (TIENDA)	7702	4-2-50-35	DE PROVISIONES	
4-1-40-95	ACTIVIDADES CONEXAS		4-2-50-35-0010	RECUPERACION DE PROVISIONES	5
4-1-40-95-0010	LAVANDERIA Y VALET	7501	4-2-50-50	REINTEGRO DE OTROS COSTOS Y GASTOS	
4-1-40-95-0020	TELEFONOS	7301	4-2-50-50-0010	REINTEGRO DE OTROS COSTOS Y GASTOS	5
4-1-40-95-0030	CARGO POR SERVICIO	7301	4-2-85	INDEMNIZACIONES	
4-1-40-95-0040	CIGARRILLOS	7401	4-2-55-05	POR SINIESTROS	
4-1-40-95-0050	ACTIVIDADES Y RECREACION	7401	4-2-55-05-0010	POR SINIESTROS	8701
4-1-40-95-0055	DISCOTECA (BANANA RANA, CONFETIS)	7601	4-2-55-15	LUCRO CESANTE COMPAÑIAS DE SEGUROS	
4-1-40-95-0060	PORNALTO BEACH	7701	4-2-55-15-0010	LUCRO CESANTE COMPAÑIAS DE SEGUROS	8701
4-1-40-95-0070	MASINGA	7703	4-2-55-20	DAÑO EMERGENTE COMPAÑIAS DE SEGUROS	
4-1-40-95-0080	TRANSPORTE A BARU	7701□	4-2-55-20-0010	DAÑO EMERGENTE COMPAÑIAS DE SEGUROS	8701
4-1-40-95-0090	CASINO JUEGOS Y GENIOS	8701	4-2-55-35	DE TERCEROS	
4-1-40-95-0100	INGRESOS POR TIQUETES AEROS	8709	4-2-55-35-0010	DE TERCEROS	8701
4-1-40-95-0110	INGRESOS POR PUBLICIDAD COMPARTIDA	8710	4-2-55-99	AJUSTES POR INFLACION	
4-1-40-95-0210	LAVANDERIA Y VALET EXENTO	7501	4-2-55-99-0010	AJUSTES POR INFLACION - INDEMNIZACIONES	8811
4-1-40-95-0220	TELEFONOS EXENTO	7301	4-2-60	PARTICIPACIONES EN CONCESIONES	
4-1-40-95-0230	CARGO POR SERVICIO EXENTO	7301	4-2-60-01	CONCESIONES CASINOS	
4-1-40-95-0240	CIGARRILLOS EXENTO	7401	4-2-60-01-0010	INGRESOS POR CONCESIONES EN CASINOS	8701
4-1-40-95-0250	ACTIVIDADES Y RECREACION EXENTO	7401	4-2-60-99	AJUSTES POR INFLACION	
4-1-40-95-0255	DISCOTECA EXENTO	7601	4-2-60-99-0010	AJUSTES POR INFLACION - CONCESIONES	8809
4-1-40-95-0260	PORNALTO BEACH EXENTO	7701	4-2-65	INGRESOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	
4-1-40-95-0270	MASINGA EXENTO	7703	4-2-65-01	INGRESOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	
4-1-40-95-0280	TRANSPORTE A BARU EXENTO	7701	4-2-65-01-0010	INGRESOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	8808
4-1-40-95-0290	CASINO JUEGOS Y GENIOS EXENTO	8701	4-2-65-99	AJUSTES POR INFLACION	
4-1-40-95-0300	INGRESOS POR VENTA DE TIQUETES EXENTO	8709	4-2-65-99-0010	AJUSTES POR INFLACION - INGRESOS DE EJE	8813
4-1-40-95-0310	INGRESOS POR PUBLICIDAD COMPART EXENTO	8709	4-2-95	DIVERSOS	
4-1-40-99	AJUSTES POR INFLACION		4-2-95-05	APROVECHAMIENTOS	
4-1-40-99-0010	AJUSTES POR INFLACION	8809	4-2-95-05-0010	INGRESOS POR APROVECHAMIENTOS	8701
4-1-45	TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICA.		4-2-95-05-0020	LLAVES	8701
4-1-45-45	AGENCIA DE VIAJES		4-2-95-05-0030	OTROS INGRESOS	8701
4-1-45-45-0010	VENTA DE PAQUETES HOTELEROS	8701	4-2-95-53	SOBRANTES EN CAJA	
4-1-45-99	AJUSTES POR INFLACION		4-2-95-53-0030	SOBRANTES EN CAJA	8701
4-1-45-99-0010	AJUSTES POR INFLACION	8809	4-2-95-80	VALORIZACION DE INVERSIONES	
4-1-75	DEVOLUCIONES EN VENTAS		4-2-95-80-0010	VALORIZACION DE INVERSIONES	8701
4-1-75-01	DEVOLUCIONES EN VENTAS (DB)		4-2-95-99	AJUSTES POR INFLACION	
4-1-75-01-0010	DEVOLUCIONES EN VENTAS GRAVADAS (DB)	7001	4-2-95-99-0010	AJUSTES POR INFLACION - ING. DIVERSOS	8811
4-1-75-01-0020	DEVOLUCIONES EN VENTAS EXCLUIDAS (DB)	7001	4-7-12	AJUSTES POR INFLACION	
4-1-75-99	AJUSTES POR INFLACION		4-7-05	CORRECCION MONETARIA	
4-1-75-99-0010	AJUSTES POR INFLACION	8809	4-7-05-05	INVERSIONES (CR)	
			4-7-05-05-0010	INVERSIONES (CR)	8807

CODIGO	DESCRIPCION DE LA CUENTA	CENT. COSTO	CODIGO	DESCRIPCION DE LA CUENTA	CENT. COSTO
4-7-05-10	INVENTARIOS (CR)		5-1-05-45-0115	AUXILIO DE DEFUNCION	8701
4-7-05-10-0010	INVENTARIOS (CR)	8807	5-1-05-45-0120	AUXILIO DE MATERNIDAD	8701
4-7-05-15	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO (CR)		5-1-05-45-0140	AUXILIO LAVADO DE UNIFORMES	8701
4-7-05-15-0010	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO (CR)	8807	5-1-05-45-0160	AUXILIO PARA LENTES Y MOLDURAS	8701
4-7-05-20	INTANGIBLES (CR)		5-1-05-45-0180	DECIMO CUARTO SUELDO O BONO EDUCATIVO	8701
4-7-05-20-0010	INTANGIBLES (CR)	8807	5-1-05-48	BONIFICACIONES	
4-7-05-25	DIFERIDOS		5-1-05-48-0090	BONIFICACIONES	8701
4-7-05-25-0010	DIFERIDOS	8807	5-1-05-48-0125	BONIFICACIONES A PASANTES	8701
4-7-05-30	ACTIVOS DIFERIDOS (CR)		5-1-05-51	DOTACION Y SUMINISTRO A TRABAJADORES	
4-7-05-30-0010	ACTIVOS DIFERIDOS (CR)	8807	5-1-05-51-0095	UNIFORMES	8701
4-7-05-35	PASIVOS SUJETOS DE AJUSTES		5-1-05-54	SEGUROS	
4-7-05-35-0010	PASIVOS SUJETOS DE AJUSTE	8807	5-1-05-54-0855	SEGUROS - POLIZA COLECTIVA	8701
4-7-05-40	PATRIMONIO		5-1-05-60	INDEMNIZACIONES LABORALES	
4-7-05-40-0010	PATRIMONIO	8807	5-1-05-60-0085	INDEMNIZACIONES	8701
4-7-05-45	DEPRECIACION ACUMULADA (DB)		5-1-05-63	CAPACITACION AL PERSONAL	
4-7-05-45-0010	DEPRECIACION ACUMULADA (DB)	8807	5-1-05-63-0110	CAPACITACION	8701
4-7-05-50	DEPRECIACION DIFERIDA (CR)		5-1-05-66	GASTOS DEPORTIVOS Y DE RECREACION	
4-7-05-50-0010	DEPRECIACION DIFERIDA (CR)	8807	5-1-05-66-0175	AUXILIO DEPORTIVO Y DE RECREACION	8701
4-7-05-55	AGOTAMIENTO ACUMULADO (DB)		5-1-05-68	CODIGO DISPONIBLE	
4-7-05-55-0010	AGOTAMIENTO ACUMULADO (DB)	8807	5-1-05-68-0185	CODIGO DISPONIBLE NO USAAR	8701
4-7-05-60	AMORTIZACION ACUMULADA (DB)		5-1-05-69	APORTES AL I.E.S.S.	
4-7-05-60-0010	AMORTIZACION ACUMULADA (DB)	8807	5-1-05-69-0040	APORTES AL I.E.S.S.	8701
4-7-05-65	INGRESOS OPERACIONALES (DB)		5-1-05-69-0045	FONDOS DE RESERVA	8701
4-7-05-65-0010	INGRESOS OPERACIONALES (DB)	8807	5-1-05-70	CODIGO DISPONIBLE	
4-7-05-68	DEVOLUCIONES EN VENTAS (CR)		5-1-05-70-0080	CODIGO DISPONIBLE NO USAR	8701
4-7-05-68-0010	DEVOLUCIONES EN VENTA (CR)	8807	5-1-05-72	APORTES AL ICE Y SECAP	
4-7-05-70	INGRESOS NO OPERACIONALES (DB)		5-1-05-72-0045	APORTES AL ICE Y SECAP	8701
4-7-05-70-0010	INGRESOS NO OPERACIONALES (DB)	8701	5-1-05-81	APORTES SINDICALES	
4-7-05-75	GASTOS OPERACIONALES DE ADMON (CR)		5-1-05-81-0145	AUXILIO SINDICAL	8701
4-7-05-75-0010	GASTOS OPERACIONALES DE ADMON (CR)	8807	5-1-05-84	GASTOS MEDICOS Y DROGAS	
4-7-05-80	GASTOS OPERACIONALES DE VENTA (CR)		5-1-05-84-0100	MEDICINAS	8701
4-7-05-80-0010	GASTOS OPERACIONALES DE VENTA (CR)	8807	5-1-05-84-0105	SERVICIO MEDICO	8701
4-7-05-85	GASTOS NO OPERACIONALES (CR)		5-1-05-95	OTROS	
4-7-05-85-0010	GASTOS NO OPERACIONALES (CR)	8807	5-1-05-95-0130	CONSUMO DE FUNCIONARIOS	8701
4-7-05-90	COMPRAS (CR)		5-1-05-95-0135	COMEDOR DE EMPLEADOS	8701
4-7-05-90-0010	COMPRAS (CR)	8807	5-1-05-95-0150	TRANSPORTE DE PERSONAL	8701
4-7-05-92	COSTO DE VENTAS (CR)		5-1-05-95-0165	PROPINA VOLUNTARIA	8701
4-7-05-92-0010	COSTO DE VENTAS (CR)	8807	5-1-05-95-0195	GASTOS DEL DPTO. DE PERSONAL	7001
5-1-00	GASTOS GENERALES		5-1-05-99	AJUSTES POR INFLACION	
5-1-12	OPERACIONALES DE ADMINISTRACION		5-1-05-99-0010	AJUSTES POR INFLACION	8812
5-1-05	GASTOS DE PERSONAL		5-1-10	HONORARIOS	
5-1-05-03	AGENCIARIO INTEGRAL		5-1-10-05	JUNTA DIRECTIVA	
5-1-05-03-0005	AGENCIARIO INTEGRAL	8701	5-1-10-05-0230	HONORARIOS JUNTA DIRECTIVA	8701
5-1-05-06	SUELDOS		5-1-10-10	REVISORIA FISCAL	
5-1-05-06-0010	SUELDOS	8701	5-1-10-10-0200	HONORARIOS	8701
5-1-05-15	HORAS EXTRAS Y RECARGOS		5-1-10-15	AUDITORIA EXTERNA	
5-1-05-15-0015	HORAS EXTRAS	8701	5-1-10-15-0200	HONORARIOS	8701
5-1-05-15-0020	DOMINICALES Y FERIADOS	8701	5-1-10-20	AVALUOS	
5-1-05-15-0025	RECARGO NOCTURNO	8701	5-1-10-20-0200	HONORARIOS	8701
5-1-05-24	INCAPACIDADES		5-1-10-25	ASESORIA JURIDICA	
5-1-05-24-0035	INCAPACIDADES	8701	5-1-10-25-0200	HONORARIOS	8701
5-1-05-27	AUXILIO DE TRANSPORTE		5-1-10-35	ASESORIA TECNICA	
5-1-05-27-0030	AUXILIO DE TRANSPORTE	8701	5-1-10-35-0200	HONORARIOS	8701
5-1-05-27-0170	AUXILIO CONVENCIONAL DE TRANSPORTE	8701	5-1-10-95	OTROS	
5-1-05-30	CESANTIAS		5-1-10-95-0200	HONORARIOS	8701
5-1-05-30-0050	CESANTIAS	8701	5-1-10-99	AJUSTES POR INFLACION	
5-1-05-33	INTERESES DE CESANTIAS		5-1-10-99-0010	AJUSTES POR INFLACION - HONORARIOS	8812
5-1-05-33-0055	INTERESES DE LAS CESANTIAS	8701	5-1-15	IMPUESTOS	
5-1-05-36	BONO NAVIDE#O		5-1-15-05	INDUSTRIA Y COMERCIO	
5-1-05-36-0065	DECIMO TERCER SUELDO	8701	5-1-15-05-0825	IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO	8701
5-1-05-39	VACACIONES		5-1-15-10	DE TIMBRE	
5-1-05-39-0060	VACACIONES	8701	5-1-15-10-0850	IMPUESTO DE TIMBRE	8701
5-1-05-42	PRIMA EXTRALEGALES		5-1-15-15	A LA PROPIEDAD RAIZ	
5-1-05-42-0070	CODIGO DISPONIBLE NO USAR	8701	5-1-15-15-0870	IMPUESTOS MUNICIPALES	8701
5-1-05-42-0075	CODIGO DISPONIBLE NO USAR.	8701	5-1-15-20	DERECHOS SOBRE INSTRUMENTOS PUBLIC.	
5-1-05-42-0155	CODIGO DISPONIBLE NO USAR.	8701	5-1-15-20-0845	GASTOS NOTARIALES Y DE REGISTRO	8701
5-1-05-45	BONOS Y AUXILIOS		5-1-15-25	DE VALORIZACIONES	

CODIGO	DESCRIPCION DE LA CUENTA	CENT. COSTO	CODIGO	DESCRIPCION DE LA CUENTA	CENT. COSTO
5-1-15-25-0885	VALORIZACIONES MUNICIPALES	8701	5-1-35-35	TELEFONOS	
5-1-15-35	TASA POR UTILIZACION DE PUERTOS		5-1-35-35-0425	SERVICIO TELEFONICO	8701
5-1-15-35-0880	IMPUESTOS PORTUARIOS	8701	5-1-35-40	CORREO, PORTES Y TELEGRAMAS	
5-1-15-40	DE VEHICULOS		5-1-35-40-0435	SERVICIO DE CORREO	8701
5-1-15-40-0890	DE VEHICULOS	8701	5-1-35-45	FAX Y TELEX	
5-1-15-70	I.V.A. DESCONTABLE		5-1-35-45-0430	SERVICIO DE TELEX	8701
5-1-15-70-0820	I.V.A. NO DESCONTABLE	8701	5-1-35-50	TRANSPORTE FLETES Y ACARREOS	
5-1-15-70-0825	RETENCIONES NO DESCONTABLES	8701	5-1-35-50-0420	FLETES Y ACARREOS	8701
5-1-15-95	OTROS		5-1-35-55	GAS	
5-1-15-95-0865	IMPUESTO DEL 1.5 X MIL	8701	5-1-35-55-0505	GAS	7101□
5-1-15-95-0870	IMPUESTOS AEREOS	8730	5-1-35-95	OTROS	
5-1-15-99	AJUSTES POR INFLACION		5-1-35-95-0470	MUSICA Y ESPECTACULOS	7401
5-1-15-99-0010	AJUSTES POR INFLACION - IMPUESTOS	8812	5-1-35-95-0480	SERVICIO MEDICO A HUESPEDES	7001
5-1-20	ARRENDAMIENTOS		5-1-35-95-0495	SERVICIO DE BIPPER	8701
5-1-20-10	CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES		5-1-35-99	AJUSTES POR INFLACION	
5-1-20-10-0405	ARRENDAMIENTOS	8701	5-1-35-99-0010	AJUSTES POR INFLACION- SERVICIOS	8812
5-1-20-15	MAQUINARIA Y EQUIPO		5-1-40	GASTOS LEGALES	
5-1-20-15-0405	ARRENDAMIENTOS	8701	5-1-40-05	NOTARIALES	
5-1-20-99	AJUSTES POR INFLACION		5-1-40-05-0845	GASTOS NOTARIALES Y DE REGISTRO	8701
5-1-20-99-0010	AJUSTES POR INFLACION - ARRIENDOS	8812	5-1-40-10	REGISTRO MERCANTIL	
5-1-25	CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES		5-1-40-10-0830	CAMARA DE COMERCIO	8701
5-1-25-05	CONTRIBUCIONES		5-1-40-15	TRAMITES Y LICENCIAS	
5-1-25-05-0255	AUXILIOS Y DONACIONES	8701	5-1-40-15-0010	TRAMITES Y LICENCIAS	8701
5-1-25-05-0875	CONTRIBUCION A OTRAS ENTIDADES	8701	5-1-40-95	OTROS GASTOS LEGALES	
5-1-25-10	AFILIACIONES Y SOSTENIMIENTO		5-1-40-95-0895	FIANZA - OCRE SAN ANDRES ISLAS	8701
5-1-25-10-0840	CONTRIBUCION A COTELCO	8701□	5-1-40-99	AJUSTES POR INFLACION	
5-1-25-99	AJUSTES POR INFLACION		5-1-40-99-0010	AJUSTES POR INFLACION - GTOS LEG.	8812
5-1-25-99-0010	AJUSTES POR INFLACION - CONTRIBUC	8812	5-1-45	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	
5-1-30	SEGUROS		5-1-45-10	CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	
5-1-30-05	MANEJO		5-1-45-10-0540	MATERIALES PARA CONSTRUCCION	8703
5-1-30-05-0855	SEGUROS	8701	5-1-45-10-0630	MANTENIMIENTO EDIFICIO	8703
5-1-30-10	CUMPLIMIENTO		5-1-45-15	MAQUINARIA Y EQUIPO	
5-1-30-10-0855	SEGUROS	8701	5-1-45-15-0605	MANTENIMIENTO AIRE ACONDICIONADO	8703
5-1-30-15	CORRIENTE DEBIL		5-1-45-15-0610	MANTENIMIENTO ASCENSORES	8703
5-1-30-15-0855	SEGUROS	8701	5-1-45-15-0615	MANTENIMIENTO EQUIPO DE REFRIGERA.	8703
5-1-30-25	INCENDIO		5-1-45-15-0620	MANTENIMIENTO EQUIPO CONTRA INCEN.	8703
5-1-30-25-0855	SEGUROS	8701	5-1-45-15-0720	MANTENIMIENTO EQUIPO DE LAVANDERIA	8703
5-1-30-30	TERREMOTO		5-1-45-15-0725	MANTENIMIENTO MOTORES MARINOS	8703
5-1-30-30-0855	SEGUROS	8701	5-1-45-20	MANTENIMIENTO EQUIPO DE OFICINA	
5-1-30-35	SUSTRACION Y HURTO		5-1-45-20-0670	MANTENIMIENTO MUEBLES	8703
5-1-30-35-0855	SEGUROS	8701	5-1-45-20-0680	MANTENIMIENTO EQUIPO DE OFICINA	8703
5-1-30-40	FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE		5-1-45-25	MANTENIMIENTO EQUI. DE COMP. Y COMUN.	
5-1-30-40-0855	SEGUROS	8701	5-1-45-25-0550	MATERIALES TELEFONICOS	8703
5-1-30-60	RESPONSABILIDAD Y EXTRACONTRANTUAL		5-1-45-25-0665	MANTENIMIENTO TELEFONICO	8703
5-1-30-60-0855	SEGUROS	8701	5-1-45-25-0685	MANTENIMIENTO EQUIPO DE RADIOCOMUNIC.	8703
5-1-30-70	ROTURA DE MAQUINARIA		5-1-45-25-0730	MANTENIMIENTO EQUIPO DE COMPUTO	8703
5-1-30-70-0855	SEGUROS	8701	5-1-45-35	EQUIPO DE HOTELES Y RESTAURANTES	
5-1-30-95	OTROS SEGUROS		5-1-45-35-0580	CERRAJERIA	8703
5-1-30-95-0855	SEGUROS	8701	5-1-45-35-0640	MANTENIMIENTO SONIDO AMBIENTAL	8703
5-1-30-99	AJUSTES POR INFLACION		5-1-45-35-0650	MANTENIMIENTO CORTINAS Y LENCERIA	8703
5-1-30-99-0010	AJUSTES POR INFLACION -SEGUROS	8812	5-1-45-35-0655	MANTENIMIENTO T.V. Y EQ. DE SONIDO	8703
5-1-35	SERVICIOS		5-1-45-35-0660	MANTENIMIENTO CAJILLAS DE SEGURIDAD	8703
5-1-35-05	ASEO Y VIGILANCIA		5-1-45-35-0675	MANTENIMIENTO EQUIPO DE COCINA	8703
5-1-35-05-0450	VIGILANCIA	8001	5-1-45-40	FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	
5-1-35-05-0460	SERVICIO DE FUMIGACION	7001	5-1-45-40-0635	MANTENIMIENTO VEHICULOS	8703
5-1-35-05-0465	SERVICIO DE LAVADO INTERNO	7001	5-1-45-60	ACUEDUCTOS, PLANTA Y REDES	
5-1-35-05-0475	REMOCION DE DESPERDICIO	7101	5-1-45-60-0590	MATERIALES PARA PLOMERIA Y ALCANTA.	8703
5-1-35-05-0525	ARTICULOS DE ASEO Y LIMPIEZA	7001	5-1-45-60-0690	MANTENIMIENTO BOMBAS DE AGUA	8703
5-1-35-05-0530	CAFETERIA PERSONAL MV	8740	5-1-45-60-0705	MANT PLANTA DE TRATA. AGUAS NEGRA	8703
5-1-35-10	TEMPORALES		5-1-45-60-0710	MANTENIMIENTO PLANTA DESALINIZADORA	8703
5-1-35-10-0485	PERSONAL EXTRA	7001	5-1-45-99	AJUSTES POR INFLACION	
5-1-35-20	PROCESAMIENTO ELECTRONICO DE DATOS		5-1-45-99-0010	AJUSTES POR INFLACION - MANTENIMIENTO	8812
5-1-35-20-0455	SERVICIO DE PROCESAMIENTO DE DATOS	8701	5-1-50	ADECUACION E INSTALACIONES	
5-1-35-25	ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO		5-1-50-05	INSTALACIONES ELECTRICAS	
5-1-35-25-0440	AGUA	8704	5-1-50-05-0545	MATERIALES ELECTRICOS Y DE ALUMBRADO	8703
5-1-35-30	ENERGIA ELECTRICA		5-1-50-05-0625	MANTENIMIENTO INSTALACIONES ELECTRIC.	8703
5-1-35-30-0445	ENERGIA ELECTRICA	8704	5-1-50-10	ARREGLOS ORNAMENTALES	

CODIGO	DESCRIPCION DE LA CUENTA	CENT. COSTO	CODIGO	DESCRIPCION DE LA CUENTA	CENT. COSTO
5-1-50-10-0695	MANTENIMIENTO JARDIN	8703	5-1-95-95-0555	MATERIALES PARA IDENTIFICACION	7001
5-1-50-10-0700	MANTENIMIENTO ACUARIOS	8703	5-1-95-95-0560	ARTICULOS DE DECORACION	7101
5-1-50-10-0715	MANTENIMIENTO PLAYA	8703	5-1-95-95-0565	HIELO	7001
5-1-50-15	REPARACIONES LOCATIVAS		5-1-95-95-0570	PERDIDAS, DAÑOS Y MERMAS DE PESOS	8701
5-1-50-15-0645	MANTENIMIENTO PISCINA	8703	5-1-95-95-0575	SUMINISTROS A HUESPEDES	7001
5-1-50-99	AJUSTES POR INFLACION		5-1-95-95-0585	SUMINISTROS DE CRISTALERIA	7101
5-1-50-99-0010	AJUSTES POR INFLACION - ADC INSTA	8812	5-1-95-95-0595	JUEGOS ELEMENTOS DEPORTIVOS	8705
5-1-55	GASTOS DE VIAJE		5-1-95-95-0600	SUMINISTRO PARA ANIMALES	8705
5-1-55-15	PASAJES AEREOS		5-1-95-99	AJUSTES POR INFLACION	
5-1-55-15-0215	PASAJES Y TRANSPORTES	8701	5-1-95-99-0010	AJUSTES POR INFLACION - OTROS	8812
5-1-55-15-0235	PASAJES A JUNTA DIRECTIVA	8701	5-1-99	PROVISIONES	
5-1-55-20	PASAJES TERRESTRES		5-1-99-05	PROVISION INVERSIONES	
5-1-55-20-0215	PASAJES Y TRANSPORTES	8701	5-1-99-05-0970	PROVISION DE INVERSIONES	8701
5-1-55-20-0240	TRANSPORTES JUNTA DIRECTIVA	8701	5-1-99-10	PROVISION DEUDORES	
5-1-55-95	OTROS		5-1-99-10-0895	PROVISION DEUDORES	8806
5-1-55-95-0205	GASTOS DE VIAJE	8701	5-1-99-99	AJUSTES POR INFLACION	
5-1-55-95-0210	VIATICOS OCASIONALES	8701	5-1-99-99-0010	AJUSTES POR INFLACION	8812
5-1-55-99	AJUSTES POR INFLACION		5-2-12	OPERACIONALES DE VENTAS	
5-1-55-99-0010	AJUSTES POR INFLACION - GTOS VIAJE	8812	5-2-35	PUBLICIDAD	
5-1-60	DEPRECIACIONES		5-2-35-60	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	
5-1-60-05	CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES		5-2-35-60-0740	PUBLICIDAD EN PERIODICOS	8702
5-1-60-05-0905	DEPRECIACION DE EDIFICIOS	8701	5-2-35-60-0745	PUBLICIDAD EN REVISTAS	8702
5-1-60-10	MAQUINARIA Y EQUIPO		5-2-35-60-0750	PUBLICIDAD EN FOLLETOS	8702
5-1-60-10-0915	DEPRECIACION MAQUINARIA Y EQUIPO	8701	5-2-35-60-0755	PUBLICIDAD EN CINE	8702
5-1-60-15	EQUIPO DE OFICINA		5-2-35-60-0760	PUBLICIDAD EN RADIO	8702
5-1-60-15-0910	DEPRECIACION DE MUEBLES	8701	5-2-35-60-0765	PUBLICIDAD EN T.V.	8702
5-1-60-15-0915	DEPRECIACION EQUIPOS	8701	5-2-35-60-0770	PUBLICIDAD EN VALLAS	8702
5-1-60-20	EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACIONES		5-2-35-60-0775	AFICHES Y CALCOMANIAS	8702
5-1-60-20-0915	DEPRECIACIONES EQUIPO OFICINA	8701	5-2-35-60-0780	FOTOGRAFIAS Y POSTALES	8702
5-1-60-20-0920	DEPRECIACION EQ. DE COMPUTO Y COMUNICA	8701	5-2-35-60-0785	VIDEOS CASSETTES	8702
5-1-60-35	FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE		5-2-35-60-0790	AUDIOVISUALES	8702
5-1-60-35-0925	DEPRECIACION VEHICULOS	8701	5-2-35-60-0795	MATERIAL PUBLICITARIO	8702
5-1-60-99	AJUSTES POR INFLACION		5-2-35-60-0800	PARTICIPACION EN FERIAS Y EXPOSIC.	8702
5-1-60-99-0010	AJUSTES POR INFLACION - DEPRECIACIONES	8812	5-2-35-99	AJUSTES POR INFLACION	
5-1-65	AMORTIZACIONES		5-2-35-99-0010	AJUSTES POR INFLACION - SERVICIOS	8812
5-1-65-10	INTANGIBLES		5-2-95	DIVERSOS	
5-1-65-10-0965	AMORTIZACIONES DE INTANGIBLES	8701	5-2-95-05	COMISIONES	
5-1-65-15	CARGOS DIFERIDOS		5-2-95-05-0305	COMISIONES SOBRE VENTAS	8702
5-1-65-15-0900	AMORTIZACION GTOS PREOPERATIVOS	8803	5-2-95-05-0310	COMISIONES POR COBROS	8702
5-1-65-15-0930	RENOVACION LENCERIA	7001	5-2-95-99	AJUSTES POR INFLACION	
5-1-65-15-0935	REPOSICION LOZA	7101	5-2-95-99-0010	AJUSTES POR INFLACION - DIVERSOS	8813
5-1-65-15-0940	REPOSICION CRISTALERIA	7101	5-3-12	NO OPERACIONALES	
5-1-65-15-0945	REPOSICION PLATERIA	7101	5-3-05	FINANCIEROS	
5-1-65-15-0950	UTENSILIOS DE COCINA	7101	5-3-05-05	GASTOS BANCARIOS	
5-1-65-15-0955	REPOSICION CUBIERTERIA	7101	5-3-05-05-0350	GASTO TRANSFERENCIA EXTERIOR	8701
5-1-65-15-0960	REPOSICION DE ENVASES Y CANASTAS	7101	5-3-05-05-0355	GASTOS BANCARIOS	8701
5-1-65-99	AJUSTES POR INFLACION		5-3-05-15	COMISIONES	
5-1-65-99-0010	AJUSTES POR INFLACION - AMORTIZACIONES	8812	5-3-05-15-0315	COMISION DINERS	8702
5-1-95	DIVERSOS		5-3-05-15-0320	COMISION TC VISA	8702
5-1-95-10	LIBROS, SUSCRIPCIONES, PERIODICOS.		5-3-05-15-0325	COMISION TC MASTER	8702
5-1-95-10-0220	SUSCRIPCIONES A PERIODICOS Y REVIS.	8701	5-3-05-15-0330	COMISION TC PACIFICO	8702
5-1-95-10-0250	COMPRA DE PERIODICOS	8701	5-3-05-15-0335	COMISION TC PRODUBANCO	8702
5-1-95-10-0490	SERVICIO DE INTERNET	8702	5-3-05-15-0340	COMISION TC GUAYAQUIL	8702
5-1-95-20	GASTOS DE REPRESENTACION Y REL. PUBLICA		5-3-05-15-0345	COMISION TC UNIBANCO	8702
5-1-95-20-0225	ATENCIONES Y CORTESIAS	8701	5-3-05-15-0350	COMISIONES BANCARIAS	8702
5-1-95-20-0245	ATENCIONES JUNTA DIRECTIVA	8701	5-3-05-20	INTERESES	
5-1-95-30	UTILES, PAPELERIA Y FOTOCOPIAS		5-3-05-20-0970	INTERESES	8806
5-1-95-30-0515	SUMINISTROS DE IMPRESOS	8701	5-3-05-20-0980	INTERESES DE SOBREGIRO	8806
5-1-95-30-0520	UTILES DE ESCRITORIO Y PAPELERIA	8701	5-3-05-25	DIFERENCIA DE CAMBIO	
5-1-95-30-0530	SUMINISTROS PARA FOTOCOPIADORA	8701	5-3-05-25-0975	DIFERENCIA DE CAMBIO	8814
5-1-95-30-0535	FOTOCOPIAS Y COPIAS HELIOGRAFICAS	8701	5-3-05-99	AJUSTES POR INFLACION	
5-1-95-30-0540	EQUIPOS MENORES DE OFICINA	8701	5-3-05-99-0010	AJUSTES POR INFLACION - FINANCIEROS	8813
5-1-95-35	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES		5-3-10	PERDIDA EN VENTA Y RETIRO DE BIENES	
5-1-95-35-0510	COMBUSTIBLES	8701	5-3-10-05	VENTA DE INVERSIONES	
5-1-95-45	TAXIS Y BUSES		5-3-10-05-0570	VENTA DE INVERSIONES	5
5-1-95-45-0415	TRANSPORTE URBANO	8701	5-3-10-30	RETIRO DE PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	
5-1-95-95	OTROS		5-3-10-30-0570	PERDIDAS, DAÑOS Y MERMAS DE PESO	8701

CODIGO	DESCRIPCION DE LA CUENTA	CENT. COSTO	CODIGO	DESCRIPCION DE LA CUENTA	CENT. COSTO
5-3-10-35	RETIRO DE OTROS ACTIVOS		9-6-12	ACREEDORAS POR CONTRA (DB)	
5-3-10-35-0570	PERDIDAS, DAÑOS Y MERMAS DE PESO	8701	9-6-95	OTRAS CTAS POR CONTRA ACREEDORAS	
5-3-10-40	PERDIDAS POR SINIESTROS		9-6-95-20	CONTRATOS DE TIEMPO COMPARTIDO	
5-3-10-40-0570	PERDIDAS POR SINIESTROS	8701	9-6-95-20-0010	CONTRATOS MULTIVACACIONES	XP
5-3-10-99	AJUSTES POR INFLACION		9-6-95-20-0020	CUENTA CONTROL COMISIONES	
5-3-10-99-0010	AJUSTES POR INFLACION - PERDIDA EN VTA	8811			
5-3-13	PERDIDAS METODO DE PARTICIPACION				
5-3-13-05	DE INVERSIONES				
5-3-13-05-0570	PERDIDA EN METODO DE PARTICIPACION	8806			
5-3-15	GASTOS EXTRAORDINARIOS				
5-3-15-15	COSTOS Y GASTOS DE EJERCICIOS ANTEIORES				
5-3-15-15-0990	COSTOS Y GASTOS DE EJERCICIOS ANTERIORE	8808			
5-3-15-20	IMPUESTOS ASUMIDOS				
5-3-15-20-0860	IMPUESTO A LA SEGURIDAD DEMOCRATICA	8816			
5-3-15-99	AJUSTES POR INFLACION				
5-3-15-99-0010	AJUSTES POR INFLACION - GTS EXTRAORDIN	8813			
5-3-95	GASTOS DIVERSOS				
5-3-95-20	MULTAS, SANCIONES Y LITIGIOS				
5-3-95-20-0860	MULTAS, SANCIONES Y LITIGIOS	8701			
5-3-95-99	AJUSTES POR INFLACION				
5-3-95-99-0010	AJUSTES POR INFLACION - GASTOS DIVERSOS	8813			
5-4-12	IMPUESTOS DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS				
5-4-05	IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS				
5-4-05-05	IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS				
5-4-05-05-0835	IMPUESTO DE RENTA Y PATRIMONIO	8805			
6-1-00	COSTOS DE VENTAS				
6-1-12	COSTOS DE VENTAS Y PRESTACION DE SERV.				
6-1-40	HOTELES Y RESTAURANTES				
6-1-40-15	RESTAURANTES				
6-1-40-15-0010	PLAN TODO INCLUIDO	7101			
6-1-40-15-0020	FUERA DEL PLAN	7101			
6-1-40-20	BARES Y CANTINAS				
6-1-40-20-0010	PLAN TODO INCLUIDO	7101			
6-1-40-20-0020	FUERA DEL PLAN	7101			
6-1-40-95	ACTIVIDADES CONEXAS				
6-1-40-95-0010	TELEFONOS LARGA DISTANCIA	7301			
6-1-40-95-0020	LAVANDERIA HUESPED	7501			
6-1-40-95-0030	TRANSPORTE DE HUESPEDES	7701			
6-1-40-95-0035	DEPORTES NAUTICOS	7401			
6-1-40-95-0040	TRANSPORTE DE PASAJEROS A BARU	7701			
6-1-40-95-0050	COCHES Y CABALLOS	7401			
6-1-40-95-0060	CIGARRILLOS	7401			
6-1-40-95-0080	DISCOTECA	7601			
6-1-40-95-0090	PORTONAITO BEACH	7702			
6-1-40-95-0100	FINCA MASINGA	7703			
6-1-40-99	AJUSTES POR INFLACION				
6-1-40-99-0010	AJUSTES POR INFLACION - COSTOS	8810			
6-1-45	TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNI.				
6-1-45-45	AGENCIA DE VIAJES				
6-1-45-45-0010	VENTA DE TUORES	8701			
6-1-45-99	AJUSTES POR INFLACION				
6-1-45-99-0010	AJUSTES POR INFLACION - TRANSPO, ALMACE	8813			
8-1-00	DEUDORAS DE CONTROL				
8-3-12	DEUDORAS DE CONTROL				
8-3-95	OTRAS CUENTAS DEUDORAS DE CONTROL				
8-3-95-05	DOCUMENTOS POSFECHADOS				
8-3-95-05-0010	CHEQUES-VOUCHER POSFECHADOS				
8-6-12	DEUDORAS DE CONTROL POR CONTRA				
8-6-95	OTRAS CUENTAS DEUDORAS DE CONTROL				
8-6-95-05	DOCUMENTOS POSFECHADOS				
8-6-95-05-0010	CHEQUES-VOUCHER POSFECHADOS				
9-1-00	CUENTAS DE ORDEN				
9-3-12	ACREEDORAS DE CONTROL				
9-3-95	OTRAS CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS				
9-3-95-20	CONTRATOS DE TIEMPO COMPARTIDO				
9-3-95-20-0010	CONTRATOS MULTIVACACIONES	XC			
9-3-95-20-0020	CUENTA CONTROL COMISIONES				