

Control interno como herramienta para mejorar la toma de decisiones en la empresa Halmont La Coruña, Quito-Ecuador

Internal control as a tool to improve decision-making at Halmont the Coruña

Company. Quito, Ecuador

Viviana del Rocío Saltos Buri¹

Docente de la Universidad Estatal del Sur de Manabí. Jipijapa, Ecuador

viviana.saltos@unesum.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-4832-8676>**Adriana Evangelina Vivanco Guzman²**

Universidad Estatal del Sur de Manabí. Jipijapa, Ecuador

vivanco-adriana4665@unesum.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0004-4575-5770>**Luna Rosales Berenice Lilisbeth³**

Universidad Estatal del Sur de Manabí. Jipijapa, Ecuador

luna-berenice6770@unesum.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0008-0586-3194>**Dayana Mercedes Quiroz Triviño⁴**

Universidad Estatal del Sur de Manabí. Jipijapa, Ecuador

quiroz-dayana3302@unesum.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0002-5800-6598>**Cómo citar:**

Saltos Buri, V. del R., Vivanco Guzman, A. E., Berenice Lilisbeth, L. R., & Quiroz Triviño, D. M. (2026). Control interno como herramienta para mejorar la toma de decisiones en la empresa Halmont La Coruña. Quito-Ecuador. *Saber Estratégico Internacional*, 4(3), 786–802. <https://doi.org/10.70577/s.e.v4i3.84>

RESUMEN

La investigación se desarrolló en el Hostal Halmont La Coruña, ubicado en Quito, ante la problemática relacionada con la insuficiencia de mecanismos de control interno y la limitada disponibilidad de información oportuna para sustentar la toma de decisiones. El objetivo fue analizar el control interno como herramienta para fortalecer la toma de decisiones empresariales. Se aplicó un enfoque mixto, de alcance descriptivo y correlacional, diseño no experimental y corte transversal; se utilizaron los métodos analítico-sintético y deductivo, con observación y encuesta tipo Likert aplicada a los 15 trabajadores del hostal. Los resultados mostraron 1.486 reservas, 2.643 huéspedes, 1.486 check-in y 1.472 check-out; además, se registraron 742 horas de ausencia, 228 horas de permisos, 86 horas de atrasos y 412 horas extras. Financieramente, se alcanzaron activos por \$740.000, pasivos por \$210.000 y patrimonio por \$530.000. Se determinó que los indicadores KPI y tableros de control permiten fortalecer el seguimiento, mejorar la información disponible y favorecer decisiones más oportunas y fundamentadas.

Palabras clave: Control interno, indicadores de gestión, información, toma de decisiones, seguimiento.

ABSTRACT

The research was conducted at the Halmont La Coruña Hostel in Quito, Ecuador, in response to the problem of insufficient internal control mechanisms and limited availability of timely information to support decision-making. The objective was to analyze internal control as a tool to strengthen business decision-making. A mixed-methods approach was used, with a descriptive and correlational scope, a non-experimental, cross-sectional design, and analytical-synthetic and deductive methods. Data was collected through observation and a Likert-type survey administered to the hostel's 15 employees. The results showed 1,486 reservations, 2,643 guests, 1,486 check-ins, and 1,472 check-outs. Additionally, 742 hours of absence, 228 hours of leave, 86 hours of lateness, and 412 hours of overtime were recorded. Financially, assets totaled \$740,000, liabilities \$210,000, and equity \$530,000. It was determined that KPIs and dashboards strengthen monitoring, improve available information, and facilitate more timely and informed decisions.

Keywords: Internal control, performance indicators, information, decision-making, monitoring.

INTRODUCCIÓN

El avance de la ciencia administrativa acompañada de la tecnología ha incentivado una mayor competitividad en todos los mercados, obligando a las empresas a mejorar sus procesos internos. En este ámbito, la toma de decisiones amerita disponer de manera oportuna información relevante para poder gestionar acciones de tipo preventivas y correctivas.

El control interno busca proveer al administrador de conocimiento capaz de direccionar la formulación de estrategias que permitan obtener un mejor posicionamiento y resultados económicos. Según Robalino (2022), el control interno debe sustentarse en técnicas y metodologías para que puedan generar información útil que identifique falencias que ameriten ajustes y cambios dentro de la empresa.

Conforme lo señalado, la empresa Halmont La Coruña, presta servicios de hospedaje en la ciudad de Quito, disponiendo de un hostel con 14 habitaciones simples, una mini suite y una suite. Su propuesta de valor se fundamenta en disponer de una ubicación estratégica para que sus visitantes puedan tener cerca centros de comercio, bancos, cines, teatros entre otros.

La empresa fue fundada en el año 2021, cumpliendo todas las normativas exigidas para garantizar un hospedaje de alta calidad. Actualmente, además del hospedaje brinda servicios de parqueadero las 24 horas y servicio a la habitación con un menú amplio de bebidas y snacks.

Desde su inicio, la empresa ha mantenido tasas crecientes dado a un posicionamiento adecuado en diversas plataformas de hospedaje, buscando expandir la marca para abrir nuevas propuestas en las ciudades de Manta, Baños de Agua Santa, Cuenca y Guayaquil. Este objetivo, sin embargo, se ha visto en la actualidad limitado por la falta de información principalmente enfocada en entender los patrones de comportamiento de los clientes en relación a las temporadas del año, lo que ha afectado a la formulación de estrategias efectivas.

Sobre este aspecto, la investigación es relevante en la medida que se focaliza en la falta de información actualizada y real que fomente una toma de decisiones encaminada a producir mejores resultados. En este sentido, su desarrollo busca analizar los procesos de levantamiento de datos y establecer mecanismos de control interno adecuados que permitan a sus directivos conocer la realidad de la situación financiera, administrativa, comercial y operativa para poder establecer acciones de mayor impacto. En este caso, la investigación se concentra en la siguiente formulación del problema: ¿De qué manera el control interno como herramienta para mejora la toma de decisiones influye en los resultados de la empresa Halmont La Coruña?.

El planteamiento señalado establece la viabilidad de analizar la utilidad de disponer de mecanismos de control interno establecidos como una herramienta que permita mejorar la toma de decisiones para incrementar los resultados de crecimiento de la empresa Halmont. Su desarrollo es de gran utilidad dado que el sector turístico principalmente en el sector norte de la ciudad de Quito, lugar donde se encuentra el hostel, se ha incrementado con propuestas de hospedaje variados que afectan los resultados económico-financieros.

Cabe mencionar que, Pacheco (2023), expone la necesidad de contar con mecanismos de control para informar a los directivos de la realidad interna y externa de la empresa. Su desarrollo se fundamenta en un análisis principalmente cuantitativo que identificó una correlación directa y positiva entre el control y la

<https://doi.org/10.70577/s.e.v4i3.84>

mejora en la toma de decisiones. En este caso, se concluye que la gestión empresarial demanda de control para poder gestionar acciones pertinentes que eviten desperdiciar recursos y mejorar los resultados de servicio, ingresos y rentabilidad principalmente

Conforme a lo señalado, la investigación tuvo como objetivo general analizar el control interno como herramienta para fortalecer la toma de decisiones en la empresa Halmont La Coruña, Quito-Ecuador; para su cumplimiento se establecieron como objetivos específicos identificar los indicadores y mecanismos de control interno aplicables a los procesos administrativos, comerciales, operativos y financieros; diagnosticar las necesidades de control interno y las principales debilidades que afectan la disponibilidad de información para la toma de decisiones; y mencionar un sistema de control interno basado en indicadores KPI, tableros de control y semaforización.

Para su desarrollo, la investigación será ejecutada estrictamente en la empresa Halmont La Coruña, teniendo como base los resultados obtenidos en el año 2025. La investigación analiza criterios del personal para identificar falencias internas a fin de establecer necesidades enfocadas en el control interno. Su desarrollo contará con los recursos de los investigadores para cumplir con los objetivos propuestos.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación adoptó un enfoque mixto, mediante la combinación de procedimientos cualitativos y cuantitativos, lo que permitió analizar el objeto de estudio desde diferentes perspectivas. Según Lerma (2022), la investigación cualitativa se orienta al análisis de las características y particularidades de los elementos que conforman el fenómeno estudiado. En este caso, este enfoque permitió identificar los tipos de control interno requeridos de acuerdo con los procesos desarrollados en la empresa Halmont La Coruña.

De manera complementaria, se empleó el enfoque cuantitativo, orientado al procesamiento de datos mediante técnicas numéricas para generar información útil y objetiva para la investigación (Cuadros, 2022). Su aplicación permitió determinar fórmulas, procedimientos e indicadores de control que fueron incorporados en tableros de comando, facilitando la interpretación de los resultados obtenidos y fortaleciendo el análisis de la gestión empresarial.

La investigación fue de tipo descriptivo, ya que, permitió identificar y caracterizar los procesos internos de la empresa que requerían mecanismos de control para generar información que sustentara la toma de decisiones. Bernal (2022) señala que la investigación descriptiva puede articularse adecuadamente con un enfoque mixto, debido a que permite recopilar información tanto de fuentes bibliográficas como de instrumentos de campo. A partir de su aplicación, se identificaron los controles que podían implementarse de acuerdo con las necesidades existentes en la organización.

Así mismo, el alcance correlacional permitió analizar la relación existente entre los procesos de control interno y la toma de decisiones dentro de la empresa. De acuerdo con Arias (2022), este tipo de investigación permite establecer relaciones entre variables y generar conocimiento a partir del procesamiento de información relacionada con áreas críticas. Su aplicación posibilitó examinar la forma en que los mecanismos de control podían contribuir al mejoramiento de los procesos administrativos, comerciales, financieros y operativos.

El estudio fue de corte transversal, debido a que la información fue analizada en un periodo determinado.

<https://doi.org/10.70577/s.e.v4i3.84>

Para ello, se tomaron como referencia los datos correspondientes al año 2025, conjuntamente con la información obtenida mediante la aplicación de los instrumentos de campo. Esto permitió identificar problemas y necesidades susceptibles de ser atendidos mediante el fortalecimiento del sistema de control interno.

El diseño de la investigación fue no experimental, puesto que las variables fueron analizadas tal como se presentaron en su contexto natural, sin realizar manipulación alguna sobre ellas. Según Forni (2022), este diseño permite conocer la realidad del objeto de estudio y analizar sus características para posteriormente formular alternativas de mejora. En este sentido, permitió examinar de manera integral la situación de la empresa y establecer herramientas de control orientadas a transparentar sus resultados y apoyar la formulación de acciones de mejora.

Para el desarrollo del estudio se aplicaron los métodos analítico-sintético y deductivo. El método analítico-sintético permitió descomponer los diferentes elementos relacionados con el control interno para posteriormente integrarlos en una visión conjunta que facilitó la interpretación de los resultados y la formulación de hallazgos (Huamán et al., 2022). Este método contribuyó al análisis de los componentes administrativos, comerciales, financieros y operativos de la empresa.

De igual manera, se empleó el método deductivo, el cual permitió partir de fundamentos teóricos generales sobre control interno y toma de decisiones para analizarlos en el contexto específico de Halmont La Coruña. De acuerdo con Quincho et al. (2022), este método facilita la aplicación de principios generales a situaciones particulares. Su utilización permitió relacionar los fundamentos teóricos revisados con las necesidades reales identificadas dentro de la empresa.

La población estuvo conformada por 15 trabajadores pertenecientes a las áreas administrativa, comercial, financiera y operativa de Halmont La Coruña. Debido al reducido número de integrantes, no se realizó el cálculo de una muestra, por lo que se trabajó con la totalidad de la población, garantizando una cobertura completa de los participantes considerados en el estudio.

Para la recolección de información se utilizó la observación, la cual se desarrolló mediante una ficha que permitió registrar y organizar información relevante relacionada con los procesos internos y las fuentes teóricas revisadas. Además, la encuesta se aplicó a través de un cuestionario con escala de Likert, dirigido al personal de la empresa, con el propósito de conocer sus criterios respecto a las necesidades de control interno y su incidencia en la toma de decisiones.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados de la empresa en función de los objetivos propuestos, se han dividido en dos segmentos, el primero enfocado en los tipos de control que se pueden aplicar en las empresas y el segundo en los resultados económicos, comerciales, administrativos y operativos de la empresa que se encuentren disponibles.

Tipos de control que se pueden aplicar en las empresas

El control aborda un conjunto de procesos orientados a evaluar el rendimiento y resultados obtenidos en función de presupuestos y metas fijadas. Para Acevedo (2022), su desarrollo debe focalizarse en las necesidades críticas de la empresa, es decir aquellos procesos que determinan de manera directa los resultados en ventas, servicio y rentabilidad.

<https://doi.org/10.70577/s.e.v4i3.84>

El avance de la tecnología ha permitido que en la actualidad el control sea más dinámico y comunicativo (Berumen, 2023). La implementación de plataformas de datos da lugar a la posibilidad de mantener información procesada que identifique falencias para que se pueda gestionar acciones correctivas y de recuperación principalmente. Para Ochoa (2022), la finalidad en la ejecución del control se basa en la retroalimentación que se necesita para ubicar falencias que puedan afectar los resultados.

Como se evidencia, el control se focaliza principalmente en dotar de información actualizada y real para que se puedan tomar decisiones encaminadas a asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos, permitiendo alcanzar un crecimiento adecuado.

Según Rodríguez (2022), el control debe ser concebido como una filosofía de gestión, es decir no puede paralizarse una vez que se ha implementado, debiendo proveer a la administración de conocimiento para que pueda cumplir los cambios y ajustes que sean necesarios para fomentar la eficiencia y eficacia en los resultados.

El control no debe ser utilizado para sancionar o buscar culpables de los resultados sino para identificar falencias y a través de estas sus efectos y causas para que puedan ser erradicadas en la empresa. Por tal motivo, el control es un elemento fundamental de la administración moderna.

En la actualidad, existen varias metodologías enfocadas a desarrollar modelos de control internos en la empresa, siendo todos viables según el tipo de empresa, capacidad económica y conocimiento. Para Guerras (2022), los procesos de control deben trabajar de manera paralela de la ejecución normal de las actividades diarias, permitiendo obtener información que describa su comportamiento.

El desarrollo del control no puede recargar tareas adicionales a los trabajadores sino más bien proveer de una fuente de evaluación constante para que se obtengan alertas tempranas en el caso de que cierta actividad, persona o equipo no está cumpliendo los estándares exigidos para alcanzar satisfacción en el cliente.

Según Medina (2023), cada empresa debe diseñar modelos de control adecuados en cada una de sus áreas internas a fin de que se pueda disponer de información transparente y fácil de identificar. Para ello, en la actualidad el control se desarrolla principalmente mediante el uso de indicadores de gestión denominadas KPI (*Key Performance Indicator*), los cuales comprenden ecuaciones cuyo levantamiento puede interpretarse en función del resultado obtenido.

Los KPI tienen la ventaja de que transmiten información precisa y pueden ser interpretados de manera práctica mediante el uso de tableros explicativos los cuales identifican situaciones de emergencia. Además, son herramientas flexibles puesto que pueden adaptarse a la realidad de la empresa en cualquier momento.

Otra ventaja de los KPI, según Bueno (2023), tiene lugar en la facilidad de su implementación y principalmente en su amplia capacidad de cobertura. Su diseño permite evaluar de manera puntual cada proceso y brinda información que ayuda a tomar decisiones focalizadas.

La administración mediante control de indicadores permite mantener un monitoreo completo sin causar cargas de trabajo adicionales al personal. Además, a través de los resultados obtenidos, ayuda a focalizar los esfuerzos en las áreas críticas y necesidades que se presenten dando lugar a una gestión de mejora continua.

<https://doi.org/10.70577/s.e.v4i3.84>

Para Aragón (2023), los indicadores deben apuntar a los aspectos relevantes de la empresa por lo que se considera deben ser clasificados en administrativos, comerciales, operativos y financieros. Para el caso de un negocio de hospedaje, Chiavenato (2023), recomienda implementar un modelo basado en las siguientes mediciones:

Tabla 1

Tablero de indicadores de administración aplicables en un negocio de hospedaje

Nombre del indicador	Fórmula	Descripción (qué mide)	Valores para interpretar
Índice de rotación de personal	$\frac{(\text{N.º empleados que salieron} / \text{Total empleados}) \times 100}{100}$	Mide el nivel de permanencia del personal. Una alta rotación puede afectar la calidad del servicio y generar costos de contratación.	<10% Excelente; 10–20% Aceptable; >20% Alto
Ausentismo laboral	$\frac{(\text{Horas no trabajadas} / \text{Horas programadas}) \times 100}{100}$	Evalúa el nivel de inasistencia del personal y su impacto sobre la operación.	<3% Bajo; 3–5% Medio; >5% Alto
Cumplimiento del plan de capacitación	$\frac{(\text{Capacitaciones ejecutadas} / \text{Capacitaciones planificadas}) \times 100}{100}$	Determina el nivel de ejecución del desarrollo del talento humano.	≥90% Excelente; 70–89% Bueno; <70% Bajo
Índice de satisfacción del cliente	$\frac{(\text{Clientes satisfechos} / \text{Total encuestados}) \times 100}{100}$	Evalúa la percepción general del huésped respecto al servicio recibido.	≥90% Excelente; 80–89% Bueno; <80% Deficiente
Cumplimiento de procedimientos	$\frac{(\text{Procesos cumplidos} / \text{Procesos auditados}) \times 100}{100}$	Determina el nivel de aplicación de políticas y estándares internos.	≥95% Excelente; 80–94% Aceptable; <80% Riesgo

Nota. Información proporcionada por Navas (2022).

Según Navas (2022), los indicadores de administración se focalizan en garantizar la disponibilidad de personal competente y debidamente capacitado para que pueda responder a la prestación de servicios de calidad. Además, describe el nivel de cumplimiento en los procesos planificados siendo esto fundamental para permitir que los huéspedes puedan recibir un servicio apoyado en profesionales.

Tabla 2

Tablero de indicadores de operación aplicables en un negocio de hospedaje

Nombre del indicador	Fórmula	Descripción (qué mide)	Valores para interpretar
Tasa de ocupación	$(\text{Habitaciones ocupadas} / \text{Habitaciones disponibles}) \times 100$	Mide el porcentaje de habitaciones utilizadas respecto de la capacidad instalada	>80% Alta; 60–80% Adecuada; <60% Baja

	100	del hostel.	
Tiempo promedio de estadía	Total noches vendidas / Número de huéspedes	Evalúa cuántas noches permanece cada huésped en promedio.	>3 noches Alto; 2–3 Medio; <2 Bajo
Tiempo promedio de check-in	Tiempo total de registro / Número de registros	Mide la eficiencia del proceso de ingreso de huéspedes.	<10 min Excelente; 10–15 Aceptable; >15 Deficiente
Índice de limpieza de habitaciones	(Habitaciones aprobadas / Habitaciones inspeccionadas) × 100	Evalúa el cumplimiento del estándar de limpieza.	≥95% Excelente; 85–94% Bueno; <85% Deficiente
Tiempo de respuesta a solicitudes	Tiempo total atención / Número solicitudes	Determina la rapidez del servicio al huésped.	<10 min Excelente; 10–20 Medio; >20 Bajo

Nota. Información proporcionada por Payares (2022).

Para Payares (2022), los indicadores de operación son necesarios para identificar la ocupación de las habitaciones disponibles. Además, identifican los tiempos de ocupación, el cumplimiento de la limpieza y la capacidad del hostel de brindar respuesta a las solicitudes requeridas por los clientes.

Tabla 3

Tablero de indicadores de comercialización aplicables en un negocio de hospedaje

Nombre del indicador	Fórmula	Descripción (qué mide)	Valores para interpretar
Tasa de conversión de reservas	$(\text{Reservas confirmadas} / \text{Consultas recibidas}) \times 100$	Mide la capacidad del hostel para convertir consultas en ventas reales.	>40% Alta; 20–40% Media; <20% Baja
Clientes recurrentes	$(\text{Clientes que regresan} / \text{Total clientes}) \times 100$	Evalúa el nivel de fidelización del huésped.	>30% Alto; 15–30% Medio; <15% Bajo
Participación de canales digitales	$(\text{Reservas digitales} / \text{Reservas totales}) \times 100$	Determina el peso de plataformas digitales en las ventas.	>60% Alta; 30–60% Media; <30% Baja
Costo de adquisición de cliente	Gasto en marketing / Clientes captados	Mide cuánto cuesta captar cada nuevo huésped.	Menor valor = mayor eficiencia
Índice de cancelación	$(\text{Reservas canceladas} / \text{Reservas realizadas}) \times 100$	Evalúa pérdidas por cancelaciones.	<10% Bajo; 10–20% Medio; >20% Alto

Nota. Información proporcionada por Ambrad, (2022).

<https://doi.org/10.70577/s.e.v4i3.84>

Según Ambrad (2022), los indicadores de comercialización brindan información sobre la tasa de conversión de las reservas, verificando la aceptación del cliente frente a la propuesta de servicio ofertada. Este tipo de indicadores también identifica costos de adquisición e índices de cancelación para poder prevenir cualquier tipo de problema que este afectando a las ventas.

Tabla 4

Tablero de indicadores de finanzas aplicables en un negocio de hospedaje

Nombre del indicador	Fórmula	Descripción (qué mide)	Valores para interpretar
Margen de utilidad neta	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} \times 100$	Determina el porcentaje de ganancia generado por cada dólar vendido.	>20% Excelente; 10–20% Bueno; <10% Bajo
Rentabilidad sobre activos (ROA)	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}} \times 100$	Evalúa qué tan eficientemente el hostel utiliza sus activos para generar utilidad.	>10% Buena; 5–10% Media; <5% Baja
Liquidez corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	Mide capacidad para cubrir obligaciones de corto plazo.	1,5–2 Adecuada; <1 Riesgo
Ingreso promedio por habitación (RevPAR)	$\frac{\text{Ingresos por hospedaje}}{\text{Habitaciones disponibles}}$	Mide el rendimiento económico de cada habitación disponible.	Mayor valor = mejor desempeño
Punto de equilibrio	$\frac{\text{Costos fijos}}{\text{Ventas} - \text{Costos variables}}$	Determina el nivel mínimo de ingresos necesario para cubrir costos.	Ventas superiores = utilidad

Nota. Información proporcionada por Benavides (2023).

Para Benavides (2023), los indicadores financieros se focalizan en determinar la rentabilidad alcanzada por el negocio. De igual manera, controlan la liquidez y el cumplimiento de puntos de equilibrio para poder establecer si se está obteniendo las ganancias esperadas.

Cada uno de los indicadores son requeridos y fundamentales por lo que es importante que sean incorporados en la administración del hostel a fin de poder anticipar situaciones de inconformidad que puedan afectar el cumplimiento de las metas fijadas. Para su interpretación, Aragón (2023), señala la importancia de utilizar el sistema semáforo el cual presenta los resultados en colores, siendo verde el cumplimiento óptimo, amarillo el cumplimiento parcial y rojo el incumplimiento.

Resultados económicos del Hostel Halmont La Coruña 2025

En cuanto a la ocupación en días por año, en el 2025 los resultados son:

Tabla 5

Resultados administrativos de ocupación año 2025

Concepto	Valor
Horas laborales programadas	37.44

Horas no trabajadas (ausencias)	742
Permisos autorizados	228 horas
Atrasos acumulados	86 horas
Horas extra	412

Nota. Datos levantados Hostal Halmont La Coruña.

La Tabla 5 presenta los principales resultados administrativos relacionados con la gestión del talento humano del Hostal Halmont La Coruña durante el año 2025. Los datos evidenciaron un total de 37.440 horas laborales programadas, frente a 742 horas no trabajadas por ausencias, además de 228 horas correspondientes a permisos autorizados y 86 horas acumuladas por atrasos. De esta manera, se registraron 412 horas extraordinarias, lo que refleja la necesidad de mantener un seguimiento permanente sobre la asistencia, puntualidad y distribución de la carga laboral. Estos resultados permitieron identificar aspectos relevantes para el control interno administrativo, debido a que las ausencias, permisos, atrasos y horas extras pueden incidir en la eficiencia operativa, en la organización del trabajo y en la toma de decisiones relacionadas con la gestión del personal.

Los resultados operativos disponibles se describen en la siguiente tabla:

Tabla 6

Resultados operativos de ocupación año 2025

Concepto	Resultado
Reservas confirmadas	1.486
Huéspedes hospedados	2.643
Check-in realizados	1.486
Check-out realizados	1.472

Nota. Datos levantados Hostal Halmont La Coruña.

La Tabla 6 presenta los principales resultados operativos del Hostal Halmont La Coruña correspondientes al año 2025. Durante este periodo se registraron 1.486 reservas confirmadas y 2.643 huéspedes hospedados, lo que evidenció un importante nivel de actividad en la prestación del servicio de alojamiento. Se realizaron 1.486 check-in, cantidad que coincidió con el número de reservas confirmadas, mientras que los check-out alcanzaron 1.472 registros. Estos resultados permitieron observar el comportamiento de las operaciones del hostel y constituyeron una fuente relevante para el control interno, debido a que facilitaron el seguimiento de las reservas, el flujo de huéspedes y el cumplimiento de los procesos de ingreso y salida. En este sentido, la información operativa obtenida sirvió como base para identificar posibles diferencias en los registros y fortalecer la toma de decisiones orientada a mejorar la eficiencia del servicio.

Los resultados comerciales disponibles se describen a continuación:

Tabla 7

Resultados comerciales de ocupación año 2025

Mes	Hab. dobles ocupadas	Mini suite ocupada	Suite ocupada	Total ocupadas
-----	----------------------	--------------------	---------------	----------------

<https://doi.org/10.70577/s.e.v4i3.84>

Enero	310	22	20	352
Febrero	305	25	30	360
Marzo	309	22	31	362
Abril	312	21	31	366
Mayo	320	24	31	376
Junio	350	23	31	407
Julio	336	26	31	396
Agosto	325	24	28	377
Septiembre	301	22	26	349
Octubre	312	23	31	367
Noviembre	319	21	31	371
Diciembre	378	26	31	436

Nota. Datos levantados Hostal Halmont La Coruña

A continuación, se presentan los balances disponibles del año 2025:

Tabla 8

Resultados financieros año 2025

Activo corriente		Pasivo corriente	
Cuenta	Valor	Cuenta	Valor
Caja y bancos	\$ 96,500.00	Proveedores	\$9,800.00
Cuentas por cobrar	\$14,800.00	Obligaciones laborales	\$18,500.00
Inventario (amenities, limpieza, cafetería)	\$7,600.00	Servicios básicos por pagar	\$4,200.00
Anticipos y pagos anticipados	\$5,100.00	Impuestos por pagar	\$18,000.00
		Obligaciones financieras CP	\$29,500.00
Total activo corriente	\$124,000.00	Total pasivo corriente	\$80,000.00
Activo no corriente		Pasivo no corriente	
Terreno	\$140,000.00	Crédito hipotecario / obligaciones LP	\$130,000.00
Edificación e infraestructura	\$360,000.00	Total pasivo no corriente	\$130,000.00
Habitaciones, mobiliario y equipos	\$118,000.00	Total pasivo	\$210,000.00
Equipos tecnológicos	\$16,000.00	Patrimonio	
Vehículos y otros activos	\$24,000.00	Capital social aportado	\$329,820.00
(-) Depreciación acumulada	-\$ 42,000.00	Utilidad del ejercicio 2025	\$200,180.00
Total activo no corriente	\$ 616,000.00		
Total activo	\$ 740,000.00	Total patrimonio	\$ 530,000.00

Nota. Datos levantados Hostal Halmont La Coruña.

<https://doi.org/10.70577/s.e.v4i3.84>

La Tabla 8 presenta la situación financiera del Hostal Halmont La Coruña correspondiente al año 2025. Los resultados mostraron un activo total de \$740.000,00, conformado por \$124.000,00 de activo corriente y \$616.000,00 de activo no corriente. Dentro del activo corriente, la cuenta con mayor participación correspondió a caja y bancos con \$96.500,00, seguida de las cuentas por cobrar con \$14.800,00, mientras que en el activo no corriente destacaron la edificación e infraestructura con \$360.000,00 y el terreno con \$140.000,00.

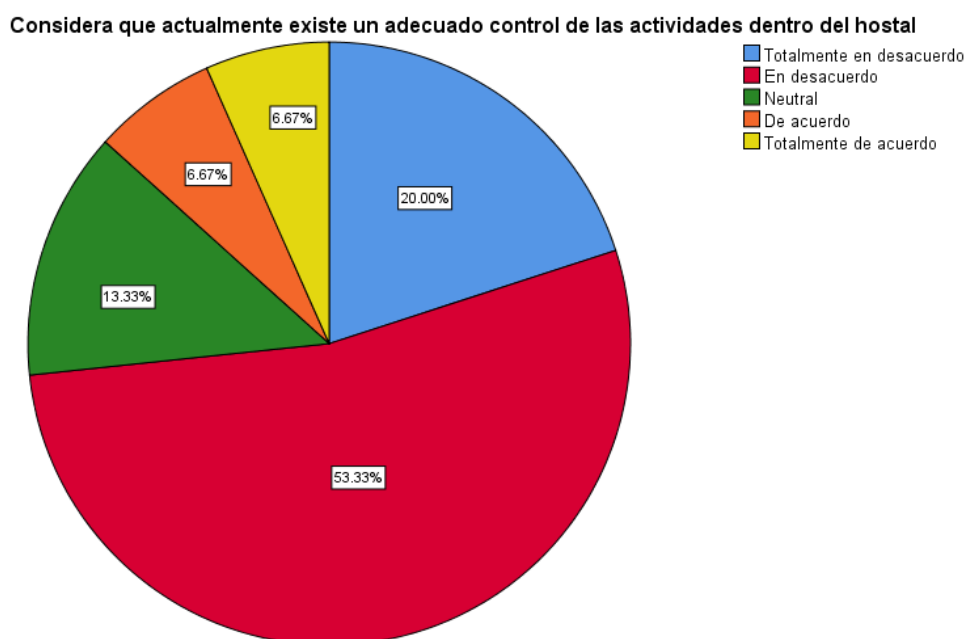
En cuanto a las obligaciones, la empresa registró un pasivo total de \$210.000,00, integrado por \$80.000,00 de pasivo corriente y \$130.000,00 de pasivo no corriente. Entre las principales obligaciones se identificaron el crédito hipotecario y obligaciones a largo plazo por \$130.000,00, las obligaciones financieras de corto plazo por \$29.500,00, las obligaciones laborales por \$18.500,00 y los impuestos por pagar por \$18.000,00. Por su parte, el patrimonio alcanzó \$530.000,00,

Resultados de la aplicación de las encuestas

Con la finalidad de conocer la percepción del personal sobre el control interno y su aporte a la toma de decisiones, se aplicó una encuesta a los trabajadores del Hostal Halmont La Coruña. Los resultados permitieron identificar las principales fortalezas y debilidades relacionadas con el control de las actividades y la disponibilidad de información para la gestión empresarial.

Figura 1

Control de actividades



Nota. Resultados obtenidos a partir del procesamiento estadístico de los datos de la encuesta mediante el software SPSS.

Los trabajadores manifiestan que no existe un adecuado control de las actividades internas del Hostal. El 53,3% está en desacuerdo con los procesos de control ejercidos, el 20% se encuentra totalmente en desacuerdo, teniendo ambas respuestas más de la mitad del total del personal. Esto evidencia que la empresa no dispone de un buen sistema de control para retroalimentar la gestión.

Figura 2

Información disponible para la toma de decisiones

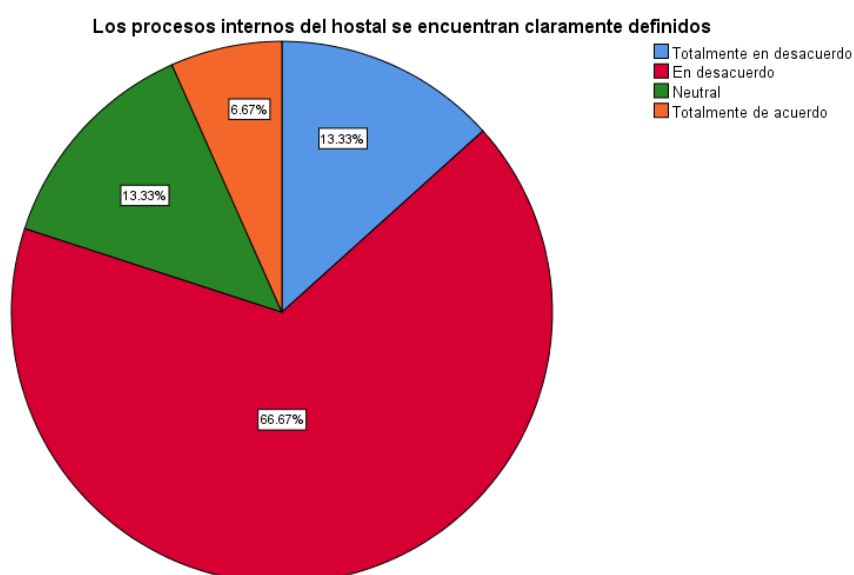


Nota. Resultados obtenidos a partir del procesamiento estadístico de los datos de la encuesta mediante el software SPSS.

En cuanto a la información disponible, el 60% del personal se encuentra en desacuerdo con la capacidad de tomar decisiones con la información otorgada. El 13.3% está totalmente en desacuerdo y neutral, siendo las opciones de mayor concentración. Se evidencia que no se gestiona en base a información oportuna y precisa.

Figura 3

Definición de los procesos internos del hostel



Nota. Resultados obtenidos a partir del procesamiento estadístico de los datos de la encuesta mediante el software SPSS.

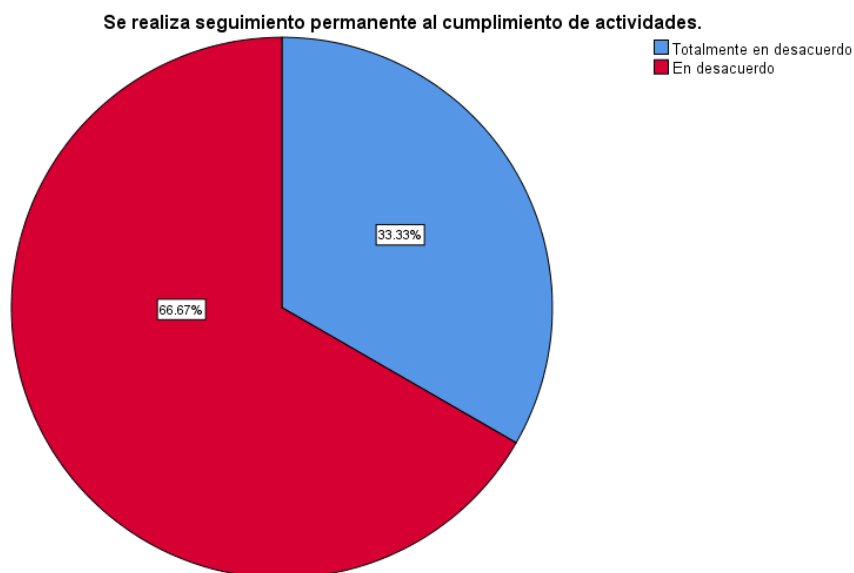
Con respecto a los procesos internos, el 66.7% está en desacuerdo que estos se encuentran bien definidos.

<https://doi.org/10.70577/s.e.v4i3.84>

Con el 13.3% se encuentran totalmente en desacuerdo lo que evidencia que el hostel no dispone de procesos definidos siendo esto una debilidad.

Figura 4

Seguimiento al cumplimiento de las actividades

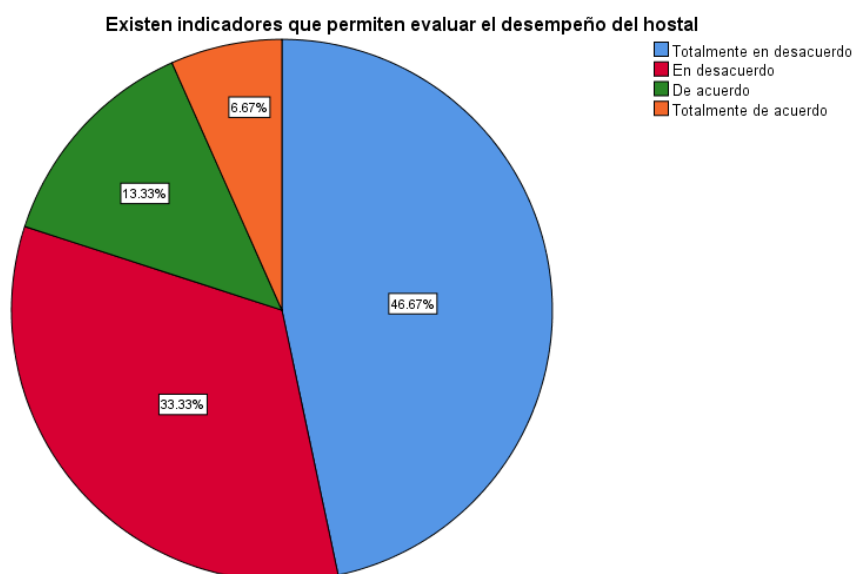


Nota. Resultados obtenidos a partir del procesamiento estadístico de los datos de la encuesta mediante el software SPSS.

El hostel evidencia que no realiza un seguimiento oportuno de las actividades planificadas. El 66.7% del personal está en desacuerdo con los procesos actuales mientras el 33.3% está totalmente en desacuerdo. Claramente, el personal no percibe un seguimiento efectivo.

Figura 5

Indicadores para la evaluación del desempeño del hostel



Nota. Resultados obtenidos a partir del procesamiento estadístico de los datos de la encuesta mediante el software SPSS.

<https://doi.org/10.70577/s.e.v4i3.84>

Actualmente, el hostel no aplica indicadores de gestión por lo que no puede evaluar el desempeño alcanzado. El 33.3% de los trabajadores está en desacuerdo con los procesos actuales, el 13.3% está de acuerdo y el 6.7% totalmente de acuerdo.

En base a los resultados obtenidos, el Hostel Halmont La Coruña no implementa procesos de control para poder tomar decisiones debidamente sustentadas. Esta situación conforme lo indica Rodríguez (2022), afecta la competitividad, dejando la empresa vulnerable de la competencia. Además, la falta de retroalimentación impide al personal corregir falencias lo que puede producir una falta de compromiso interno.

Si se analiza lo señalado por Guerras (2022), la falta de un proceso de control planificado limita las posibilidades de ejecutar estrategias que mejoren sus resultados afectando el servicio al cliente y principalmente la rentabilidad.

Los resultados levantados, evidencia que el hostel ha levantado data referente a sus operaciones, pero no ha procedido a ejecutar análisis que le permitan identificar problemas de su gestión. Esta situación muestra una pérdida progresiva de compromiso, más cuando se revisa las horas perdidas por el personal por ausencias no justificadas. De igual manera, los atrasos de personal mostrados muestran que la impuntualidad se está haciendo constante.

A nivel administrativo, se evidencia existe la menor cantidad de información disponible En el año 2025, no se dispone de datos referentes a la rotación del personal, su ausentismo, el cumplimiento de programas de capacitación y el cumplimiento de los procedimientos. Tomando como referencia los datos de la encuesta, es claro que el personal muestra su insatisfacción por la falta de un seguimiento oportuno y por la falta de procesos definidos y estandarizados. Se evidencia claramente que esta área es la más crítica en la actualidad debido a la falta de controles efectivos.

Con respecto a los procesos de comercialización, no se dispone de tasas de ocupación, ni tiempos promedio de estadía situación que incide en la imposibilidad actual de formular estrategias focalizadas. Sin embargo, como se observará más adelante los datos financieros muestran una ocupación aceptable del hostel que puede ser mejorada con información oportuna. Sobre lo expuesto, conforme lo indica Bernal (2022), la desinformación afecta la calidad de las decisiones y compromete el crecimiento del negocio.

En cuanto a los procesos operativos, conforme lo señala Benavides (2023), se observa que el nivel de ocupación, se observa según los datos levantados que las habitaciones dobles tienen un 77% de ocupación, sin embargo, esta tasa se obtiene principalmente por el mes de diciembre que registra una ocupación del 90%. En cuanto a los servicios de suite y mini suite, la ocupación es del 75% y 93% lo que señala que el negocio se encuentra posicionado, pero no controlado en su totalidad.

En cuanto a la rentabilidad alcanzada en el año 2025, el hostel no dispone de indicadores de evaluación por lo que no ha podido determinar su nivel de eficiencia. No obstante, revisando los datos expuestos, se puede observar que la utilidad total equivale al 50% del ingreso lo que permite concluir que el negocio es rentable. Los costos alcanzan el 5% y los gastos el 45%. Según lo indicado por Forni (2022), es evidente que el negocio puede mejorar su rendimiento si se dispondría de controles internos que permitan evaluar las concentraciones expuestas.

Profundizando el tema de las encuestas, los resultados obtenidos claramente describen la existencia de

<https://doi.org/10.70577/s.e.v4i3.84>

una debilidad en el proceso de control. El hostel no integra al personal con los datos y no facilita su interpretación. Por esta situación, el personal en la mayoría de los cuestionamientos expuestos se encuentra en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con los actuales procesos. Es importante de manera urgente conformar un sistema de control que retroalimente al personal y permita tomar decisiones precisas. Por esta razón, aprovechando los datos existentes, se ha tomado como referencia los indicadores administrativos, comerciales, operativos y financieros expuestos en las teorías y se ha aplicado en el hostel obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 9

Cálculo de indicadores 2025

Indicador	Fórmula	Resultado	Interpretación	Semáforo
Ausentismo laboral	$(742 / 37.440) \times 100$	1,98%	Bajo	Verde
Permisos autorizados	$(228 / 37.440) \times 100$	0,61%	Bajo impacto	Verde
Índice de atrasos	$(86 / 37.440) \times 100$	0,23%	Controlado	Verde
Horas extra	$(412 / 37.440) \times 100$	1,10%	Uso moderado	Verde
Rotación de personal	No disponible	—	Falta número de salidas y empleados	No se pudo calcular
Reservas vs huéspedes	2.643 / 1.486	1,78 huéspedes por reserva	Buena ocupación por reserva	Verde
Check-out ejecutados	1.472 / 1.486	99,06%	Muy buen cierre operativo	Verde
Diferencia check-in/check-out	(1486–1472)	14 pendientes	Controlar	Amarillo
Margen utilidad neta	$200.180 / 400.360 \times 100$	50,0%	Excelente	Verde
ROA	$200.180 / 740.000 \times 100$	27,05%	Muy buena	Amarillo
Liquidez corriente	124.000 / 80.000	1,55	Adecuada	Verde
Endeudamiento	$210.000 / 740.000 \times 100$	28,38%	Bajo	Verde
Patrimonio sobre activos	$530.000 / 740.000 \times 100$	71,62%	Solidez alta	Verde

Nota. Compilación de los datos obtenidos.

Como se puede observar, sólo una limitada cantidad de indicadores fue posible obtener lo que da lugar a la necesidad de estructurar los procesos de levantamiento de datos para poder procesarlos. Además, es importante establecer la posibilidad de implementar dashboard para poder mostrar de manera gráfica a fin de facilitar la comprensión y fomentar la toma de decisiones necesarias.

<https://doi.org/10.70577/s.e.v4i3.84>

Es importante señalar que, al calcular los indicadores, como se observa muchos obtuvieron semáforo verde lo que implica que el negocio es rentable y si se mejora el control interno puede obtener resultados más favorables. Dentro de los indicadores que no fue posible calcular se encuentra la conversión de reservas, la identificación de clientes recurrentes, la participación en canales digitales, la tasa de cancelaciones entre los más importantes.

CONCLUSIONES

Se identificó que los indicadores de gestión KPI y los mecanismos de control apoyados en tableros de comando y sistemas de semaforización resultaron adecuados para evaluar los procesos administrativos, comerciales, operativos y financieros de Halmont La Coruña. Estas herramientas permitieron organizar la información, detectar desviaciones y facilitar su interpretación, constituyéndose en una alternativa práctica para fortalecer el control interno y apoyar la toma de decisiones.

El diagnóstico evidenció importantes necesidades de control interno dentro del hostel, debido a que el 53,3% del personal estuvo en desacuerdo con la existencia de un adecuado control de las actividades, el 60% señaló que la información disponible no permitía tomar decisiones oportunas y el 66,7% manifestó que los procesos internos no se encontraban claramente definidos. Además, el 66,7% consideró insuficiente el seguimiento de las actividades, lo que confirmó debilidades en la organización, disponibilidad de información y retroalimentación de la gestión.

La viabilidad de mencionar un sistema de control interno basado en indicadores KPI, tableros de control y semaforización, debido a que fue posible calcular diversos indicadores con los datos disponibles. Entre ellos se obtuvo un ausentismo de 1,98%, atrasos de 0,23%, margen de utilidad neta de 50,0%, ROA de 27,05%, liquidez corriente de 1,55 y endeudamiento de 28,38%. No obstante, la imposibilidad de calcular indicadores como conversión de reservas, clientes recurrentes, participación de canales digitales y tasa de cancelación evidenció la necesidad de mejorar el registro y procesamiento de información para fortalecer la toma de decisiones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo Urquiaga, A. J. (2022). *Administración de la innovación*. Fundación Universitaria San Mateo. <https://books.scielo.org/id/c9fb5>
- Ambrad Chalela, A. (2022). *El secreto de la innovación*. Anaya Multimedia. <https://www.lavanguardia.com/libros/libro/el-secreto-de-la-innovacion-9788441545380>
- Aragón Correa, J. A. (2023). *Dirección estratégica sostenible*. Pirámide. <https://www.edicionespiramide.es/>
- Benavides Espinosa, M. del M. (2023). *Estrategia e innovación en la empresa*. Tirant lo Blanch. <https://editorial.tirant.com/>
- Bernal Torres, C. A. (2022). *Metodología de la investigación: Administración, economía y ciencias sociales*. Pearson Educación.
- Berumen, S. A. (2022). *Innovación y estrategia empresarial*. Trillas. <https://www.elsotano.com/libro-valor-estrategico-de-la-innovacion-10722334>
- Chiavenato, I. (2023). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.

<https://doi.org/10.70577/s.e.v4i3.84>

<https://www.mheducation.com.mx/>

Cuadros Del Carpio, J. (2022). *Metodología de la investigación y desarrollo de tesis*. Docencia Tesis. https://www.researchgate.net/publication/363584322_Metodologia_de_la_investigacion_y_desarrollo_de_tesis

Forni, P. (2022). *Métodos cualitativos en ciencias sociales: Historia, técnicas y estrategias de investigación*. Imago Mundi.

Guerras Martín, L. Á., & Navas López, J. E. (2022). *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones*. Aranzadi. <https://www.ecobook.com/libros/la-direccion-estrategica-de-la-empresa-teoria-y-aplicaciones-2022/9788411255424/>

Huamán Flores, E. (2022). *Metodología de la investigación científica en la práctica para la elección y diseño de la investigación*. Fondo Editorial.

Lerma González, H. D. (2022). *Metodología de la investigación*. Ecoe Ediciones.

Medina Salgado, C. (2023). *Gestión del cambio e innovación organizacional*. Alfaomega. <https://www.alfaomega.com.mx/>

Navas López, J. E. (2022). *Dirección estratégica y aplicaciones*. Civitas. <https://www.marcialpons.es/libros/la-direccion-estrategica-de-la-empresa/9788411255424/>

Ochoa Crespo. (2022). Control interno como herramienta para la eficiencia en la gestión financiera. *Revista Venezolana de Gerencia*. <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/39202>

Pacheco, D. (2023). Control interno y la gestión administrativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*. <https://www.researchgate.net/publication/36881163>

Payares Ayola, M. S. (2022). *Direccionamiento estratégico*. Editorial Milla. https://www.researchgate.net/publication/363680626_Direccionamiento_estrategico_en_fabricantes_de_muebles_latinoamericanos_desde_el_enfoque_del_modelo_MMGO

Quincho-Apumayta, R. (2022). *Metodología de la investigación científica*. Instituto Universitario de Innovación, Ciencia y Tecnología.

Robalino, A. (2022). *Control interno como herramienta estratégica para la gestión*. Puerto Madero Editorial. <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/8558422>

Rodríguez Devis, J. M. (2022). *Complejidad e innovación*. Ediciones de la U. <https://biblioteca.unicomfaucauca.edu.co/bib/4>