

885308 /  
25-



"INTERIORE HUMINE HABITAT VERITAS"

## CENTRO DE ESTUDIOS AGUSTINIANO "FRAY ANDRES DE URDANETA"

NIVEL LICENCIATURA  
CLAVE DE INCORPORACION  
UNAM 8853  
ACUERDO 72/92  
CONTADURIA

NECESIDAD DE LA ADMINISTRACION  
DE DISEÑAR E IMPLANTAR UN SISTEMA  
DE CONTROL INTERNO EN UN  
HOTEL PEQUEÑO

### T E S I S

PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN CONTADURIA

PRESENTAN:  
REBECA ASTUDILLO SALAZAR  
YULY ETHEL ASTUDILLO SALAZAR

COACALCO DE BERRIOZABAL, ESTADO DE MEXICO, 1999

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

27/9/99





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

No temas, porque yo estoy contigo;  
no desmayes, porque yo soy tu Dios  
que te esfuerzo; siempre te ayudaré,  
siempre te sustentaré con la diestra de  
mi justicia.

Porque yo Jehová soy tu Dios quien  
te sostiene de tu mano derecha y te  
dice: No temas yo te ayudo.

Isaías 41:10,13

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.	I
1. Antecedentes de la Industria Hotelera en México.	
1.1 Origen y Evolución.	1
1.2 Servicios y destinos turísticos.	8
1.3 Actualización tecnológica en el sector turismo.	14
1.3.1 ISO-9000	14
1.3.2 Calidad Total.	16
1.3.3 Círculos de calidad.	18
1.4 El turismo como una prioridad nacional.	19
1.4.1 Participación del turismo en los sectores económico y social.	19
1.4.2 Alianza para el turismo 1994-2000.	21
1.4.3 Programa de desarrollo del sector turismo. 1994-2000.	24
2. El Control Interno como determinante en el cumplimiento de los objetivos de la entidad.	
2.1 Definición, objetivos, bases y elementos del control interno.	26
2.2 Estructura del control interno.	31
2.3 Evaluación mediante el Procesamiento electrónico de datos ( PED ).	34
2.3.1 Pruebas de auditoría.	41
2.4 Métodos para estudiar y evaluar el control interno.	46
2.5 Deficiencias que podría presentar el control interno.	50
2.5.1 Indicadores que señalan errores en el control interno.	51
2.6 Ventajas de la implantación de un sistema de control interno.	53
2.7 Procedimientos de auditoría.	54
2.8 Metodología para la revisión del control interno.	56

### 3. El Control Interno en la Industria Hotelera.

3.1	Generalidades.	75
3.2	Áreas funcionales de un hotel.	76
	3.2.1 División cuartos.	78
	3.2.2 Alimentos y Bebidas.	79
	3.2.3 Personal.	79
	3.2.4 Mercadotecnia.	80
	3.2.5 Compras.	80
	3.2.5 Mantenimiento.	81
	3.2.6 Finanzas.	81
3.3	Control interno en los ciclos de operaciones.	82
3.4	Áreas funcionales de un hotel y su relación con los ciclos de control interno.	90
3.5	Formas para el control de operaciones de un hotel.	95
	3.5.1 Control de habitaciones.	95
	3.5.2 Control de bares y restaurantes.	99
	3.5.3 Control en servicios secundarios.	102
	3.5.4 Control de ingresos en caja.	103
	3.5.5 Control de almacén.	107
	3.5.6 Control de egresos	108

### 4. Caso Práctico.

4.1	Evolución del Hotel Tropical Casablanca.	110
4.2	Información general.	113
	4.2.1 Localización.	113
	4.2.2 Formas de acceso.	114
	4.2.3 Servicios Ofrecidos.	117

4.3 Estructura organizacional.	121
4.4 Revisión del control interno mediante métodos de evaluación.	125
4.4.1 Guía para la revisión de la estructura del control interno.	125
4.4.2 Cuestionarios y entrevistas.	130
4.4.3 Pruebas de recorrido.	164
4.5 Informe.	168
4.6 Carta a la gerencia.	169
CONCLUSIONES	IV
BIBLIOGRAFIA	VII

## INTRODUCCIÓN.

La constante evolución y desarrollo del mundo ha hecho necesaria la existencia de sistemas que controlen las actividades que en él se realizan, por lo que cada día se hace más indispensable que expertos diseñen controles que ayuden a que cada actividad se realice de acuerdo a los objetivos que se pretenden alcanzar.

El control existe en toda actividad empresarial por lo que es necesario mencionar que la administración de toda empresa tiene la necesidad de ejercerlo como un medio el cual verificará que lo planeado se esté cumpliendo, asimismo el control es considerado como un elemento importante para alcanzar el éxito dentro de los negocios.

El control forma parte del proceso administrativo y es importante señalar que aun cuando forma parte de éste, otros elementos del mismo coexisten con él, como el caso de planeación la cual está considerada como, un requisito del control, pues sería imposible controlar algo que no ha sido planeado y que no busca ningún objetivo.

El control se ha entendido como una serie de procedimientos que sirven para corregir errores en la forma de llevar a cabo los planes establecidos, asimismo está considerado como una forma de presionar a los trabajadores de una empresa, pues establece parámetros de acción para promover la eficiencia del personal.

Todo lo que los seres humanos realizan está controlado, ya sea por leyes constitucionales, códigos, reglamentos, manuales de procedimientos y normatividades en general, con esto lo que se trata de decir es que existen controles a los que se está sujeto, es aquí donde se comienza a crear la necesidad que en términos contables se conoce como el control interno.

Tomando en cuenta que el control es un elemento importante para que la administración de una organización se asegure que se está cumpliendo con los estándares predeterminados; es necesario mencionar que el concepto de control interno, es importante para la estructura administrativo - contable de la entidad pues su existencia ayudará a la administración a tener confianza en:

1. Información financiera emitida.
2. Sistema de información.
3. Eficiencia y eficacia operativa.
4. Prevención de fraudes.

Para que exista un sistema de control eficiente dentro de las organizaciones deben tomarse en cuenta todos aquellos aspectos importantes de su funcionamiento y los objetivos que se pretenden alcanzar.

Un sistema de control interno busca básicamente el logro de los objetivos mediante el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos para este fin.

El diseño de un sistema de control interno es responsabilidad de la administración de cada empresa, sin embargo su revisión y evaluación es propia del contador público, pues es la persona capacitada y autorizada para emitir informes con validez.

Los estudios realizados sobre el control interno están ligados con el tema de auditoría, está para llevarse a cabo debe cumplir con normas y procedimientos que el Instituto Mexicano de Contadores Públicos ha determinado para dar calidad al trabajo de dicha actividad, emitiendo los boletines acerca de Normas y Procedimientos de Auditoría.

La relación existente entre auditoría y control interno se origina en que el estudio y evaluación del control interno es parte del trabajo de auditoría.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos define norma de auditoría como:

“ Los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del auditor, al trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado de este trabajo.” (1)

Resumiendo lo que hasta aquí se ha mencionado, se puede decir que a partir de que el Instituto Mexicano de Contadores Públicos emitió el boletín de Normas y Procedimientos de Auditoría, lo relacionado al control interno dentro de las empresas comenzó a dar cambios considerables, ya que ahora los contadores tienen una guía que los ayudará a estudiar y evaluar los sistemas de control interno implantados en las empresas, reuniendo evidencia suficiente de la eficacia de éstos, dando como resultado el cumplimiento de lo establecido, salvaguardar el patrimonio de la empresa y obtener información financiera confiable.

De la importancia que tiene la existencia de una buena estructura organizacional y el diseño e implantación de un sistema de control interno, nació nuestro deseo de investigar y profundizar en este tema y más aun cuando se ha observado que para muchos pequeños empresarios es necesaria la orientación en estas áreas que todavía desconocen y hoy en día están provocando la desaparición de empresas que al cerrar causan innumerables problemas para la economía del país.

Cabe señalar que los resultados que se pretenden obtener al concluir este estudio ayudarán a que la administración de este tipo de hoteles, implante un sistema de control interno que los auxilie en el cumplimiento de sus objetivos.

Con este trabajo se pretende crear en los pequeños hoteleros la necesidad de implantar un sistema de control interno y contar con una estructura organizacional bien establecida, como profesionales se tiene la confianza en que esta investigación podrá aportar conocimientos acerca de cómo manejar un sistema de control interno en un hotel pequeño o bien en una empresa que se encuentre en los primeros pasos de crecimiento.

---

(1) Normas y Procedimientos de Auditoría. IMCP, Inc., 1997, boletín 1010, p. 3.

# ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA HOTELERA EN MEXICO.

## 1. Antecedentes de la Industria Hotelera en México

### 1.1 Origen y evolución.

Para hablar del término hotelería, es necesario remontarse a miles de años atrás, cuando surge la necesidad del hombre para viajar debido a circunstancias diversas y disponer de un lugar para descansar o pasar la noche.

Para conocer más ampliamente cómo surge la hotelería, podemos enfocarnos en la cultura romana una de las más antiguas de la humanidad y que se destacó por sus incursiones en distintas regiones del Mediterráneo lo que propició la creación de campamentos tanto para militares como para viajeros.

Al surgir el cristianismo se originaron nuevos conceptos acerca del amor al prójimo lo que trajo como consecuencia un mejor trato a los viajeros, considerándolos huéspedes distinguidos.

El surgimiento del cristianismo y del Islam trajo como consecuencia, las guerras santas y con éstas, la creación de la orden de San Juan de Jerusalén, la cual estaba formada por caballeros que brindaban protección a los peregrinos, y defensa a los lugares santos ( Jerusalén, Belén y Nazaret ), los lugares donde ésta orden resguardaba a dichos peregrinos, tenían el nombre de *hospitales* (del latín *hospes=huéspedes*), con esto se considera como la primera aparición de la palabra hotel.

Por otra parte mientras Europa tenía su crecimiento en éste concepto, en el *México prehispánico* también ya se tenían señales de comienzos sobre hotelería. Las culturas establecidas en México realizaban viajes principalmente de tipo religioso y la hospitalidad brindada a quienes viajaban era considerada como un deber sagrado, sin embargo llegó el momento que por la gran cantidad de viajes y viajeros que se dirigían a ciudades lejanas, se vio la necesidad de crear establecimientos de hospedaje denominados por la cultura azteca *Coacallis*, los cuales se encontraban localizados básicamente a la entrada de las ciudades.

Los **Coacallis** eran construcciones de un piso con acceso directo a la calle, las habitaciones estaban distribuidas alrededor de un altar dedicado a Yacatecutli (Señor que guía) asimismo contaban también con oficinas administrativas, baños, la cocina, el comedor, la oficina del intendente y una pulquería. Como se puede observar la cultura azteca ya presentaba en los **Coacallis**, los servicios que hoy en día prestan, las grandes cadenas hoteleras del mundo.

Los **Coacallis**, recibían toda clase de viajeros, aunque existían algunos destinados especialmente para clases superiores. La diferencia que existía entre los **Coacallis**, de clase baja y los de clase superior, era la calidad de los materiales de construcción y en los baños se daba el servicio de *temascalis* (baños de vapor). El hospedaje en los **Coacallis**, era gratuito porque pertenecía al gobierno, lo único que pagaban los viajeros era su alimentación.

De ésta forma es que surgen los establecimientos hoteleros en el país y poco a poco se han ido desarrollando hasta llegar a conformar grandes cadenas hoteleras.

Después del surgimiento de los que podrían llamarse los primeros establecimientos hoteleros, comenzó la etapa de lo que los llevaría a ser hoy los más grandes hoteles, es así como en el siglo XIII en Florencia Italia se funda el primer gremio de prestadores de servicios de hospedaje denominado **albergatori maggiori**.

La historia narra que en ese tiempo ya existía innumerables establecimientos que daban servicio de hospedaje y alimentación, los cuales eran conocidos como hosterías, mesones y ventas, un ejemplo claro de éste tipo de establecimientos es el "Hotel Saind Paul" ubicado en la ciudad de París. Con respecto a los mesones Francia fue su mayor exponente, pues la palabra *mesón* proviene del vocablo francés *maisón* que significa **casa**.

Durante varios siglos hubo un estancamiento en el desarrollo de los establecimientos de hospedaje los cuales funcionaban como casas particulares que ofrecían alojamiento y alimentos por un módico pago; sin embargo para el siglo XVIII la revolución industrial trajo como consecuencia la realización de viajes a gran escala, lo que favoreció el crecimiento de la hotelería.

A partir de este momento el turismo cobró importancia en todo el continente europeo y Norteamérica pues comenzaron los viajes de placer y no sólo por negocios.

Al igual que en el mundo occidental, en México la industria del hospedaje cobra importancia, y es así como después de la conquista de los españoles esta industria comienza a crecer y a desarrollarse considerando que debía existir un camino que comunicara a la capital de la Nueva España con la Villa Rica de la Veracruz, lo que sirvió para que el 20 de junio de 1525 abriera sus puertas el primer mesón colonial en Orizaba Veracruz, propiedad de Don Francisco Aguilar, quien es considerado como el primer mesonero de la Nueva España, fue tal el éxito obtenido con éste primer mesón que para el 10 de octubre del mismo año, el mismo Sr. Aguilar abre el segundo mesón colonial en el camino de Medellín a Veracruz surgiendo así lo que podrá llamarse la primera cadena de establecimientos de hospedaje en México y tal vez en toda América.

El 1 de diciembre de 1525 se crea el primer mesón en la ciudad de México propiedad de Don Pedro Fernández Paniagua; casi al mismo tiempo, Don Francisco Aguilar abre las puertas de su tercer mesón, pero éste en la ciudad de México.

El afán de los españoles por adueñarse de más tierras, dio origen a viajes más largos y a lugares donde no existía población, es así como surgen las **ventas** en México las cuales se encontraban en lugares despoblados. Las **ventas** hay que señalar que eran lugares que además de proporcionar alojamiento y alimentación a los viajeros, contaban con espacios especialmente diseñados para la alimentación de caballos.

Para 1526 Juan de Paredes a nombre de Rodrigo Rangel abre un mesón en el camino de Medellín a Oaxaca y en ese mismo año, Juan de la Torre obtiene el permiso para hacer una **venta** en lo que hoy es Ciudad Hidalgo Michoacán, y un mesón en Cuernavaca. Cabe señalar la existencia de un mesón que en su época tuvo gran importancia, el de San José de Perote ubicado en el camino real de la Villa Rica de la Veracruz a México, una venta importante en esa época fue la fundada por Lencero entre Veracruz y Puebla.

El gobierno de la Nueva España, comenzó a observar el gran auge que estaban cobrando los establecimientos de hospedaje por lo que en 1526, se realiza un documento que es considerado como el primer reglamento de establecimientos de hospedaje en México, y cabe señalar que gracias a este documento, las ventas y los mesones de la Nueva España estaban sujetos a regímenes arancelarios en beneficio de los viajeros.

Durante varios siglos no hubo grandes avances pero es para 1818, cuando en la ciudad de México se encuentra por primera vez la palabra *Hotel* en la fachada de una gran casa, la inscripción decía " Hotel de la Gran Sociedad ", éste establecimiento había nacido como mesón, luego fue posada y finalmente lo llamaron hotel, y así funciona hasta 1898, ya para este año existían en la ciudad de México veintiún hoteles entre los que sobresalían el " Hotel de la Bella Unión " y el " Hotel Iturbide ".

Durante éste periodo hubo un acontecimiento importante que propició el crecimiento de los establecimientos de hospedaje, el surgimiento de los servicios de diligencias en 1930, los cuales proporcionaban servicio de transportación en la ruta México - Veracruz, pero después de un tiempo con la entrada en funcionamiento del ferrocarril éste tipo de transportación perdió importancia, durante los años siguientes se abrieron nuevas rutas de ferrocarril, lo que trajo como consecuencia la instalación de establecimientos de hospedaje a lo largo de la red ferroviaria, para ese momento el transporte y la hotelería comenzaban a relacionarse, pues ambos dependían uno del otro.

Cabe mencionar que durante los dos periodos de levantamientos armados en México, la industria del hospedaje no tuvo avance alguno sino todo lo contrario ya que muchos de los establecimientos existentes fueron completamente destruidos, sin embargo en la época postrevolucionaria comenzó a desarrollarse nuevamente.

#### La Industria Hotelera Contemporánea en México.

A pesar de la existencia de hoteles a finales del siglo XVIII, fue hasta 1921 cuando comienzan a revestirse de importancia, después de terminada la Revolución surgen hoteles como el " Gante ", " Gran Hotel Ancira ", "El Fénix" y el " Imperial ".

La construcción de infraestructura carretera entre 1920 y 1930 favoreció en gran manera el crecimiento de la hotelería en México, es así como las carreteras México - Morelia - Guadalajara y otras comenzaron a hacer necesario el establecimiento de hoteles que hospedaran a los viajeros que hicieran uso de dichas carreteras. Estos hoteles no deberían ser únicamente de paso como los existentes en la antigüedad, sino que deberían prestar servicios adicionales para aquellos que viajarán por placer o descanso; comenzando así a formarse los primeros destinos turísticos de México, los cuales ya contaban con una infraestructura hotelera y de comunicaciones apropiadas.

En este mismo periodo se da otro gran acontecimiento, la aparición en México del avión, el cual acortaría distancias y promovería la creación de nuevos centros turísticos y el crecimiento de los ya existentes, de esta manera, se crean las rutas aéreas México - Matamoros, Matamoros - Mazatlán, México - Mérida y otras con destino a Tapachula, Tijuana, Minatitlán y Villahermosa, dejando al descubierto la hermosura del sureste mexicano, lo que años más tarde daría como resultado la creación del centro turístico más importante de México, ubicado en la península de Yucatán, conocido como la *Riviera Maya* que abarca desde la ciudad de Mérida, pasando por Chichen-Itza, Cancún, Tulum hasta llegar a la capital del estado de Quintana Roo, la ciudad de Chetumal.

En 1922 se creó la "Asociación de Administradores y Propietarios de Hoteles" lo que más adelante llegaría a ser la "Asociación Mexicana de Hoteles", iniciando así una nueva etapa en la historia de la hotelería en México, pero no fue hasta 1936 que en México se considera el nacimiento de la industria hotelera moderna, cuando se inaugura el "Hotel Reforma" en la ciudad de México, el cual ofrecía habitaciones privadas con baño, además de que fue el primer establecimiento hotelero en prestar el servicio de personal uniformado (botones, portero, maletero).

A partir de la aparición de este hotel se comenzó a tomar en cuenta la organización administrativa interna de los establecimientos hoteleros así como la organización del personal que laboraba y de los servicios que se prestaban en ellos, el "Hotel Reforma" es considerado como el primer establecimiento de hospedaje que abrió a México a la modernidad en la rama hotelera.

Después del " Hotel Reforma " surgieron otros hoteles similares, que buscaban prestar los mejores servicios, lo que produjo un reto administrativo, logrando así relacionar de manera directa o indirecta otras ramas de servicio que hoy en día difícilmente podrían subsistir fuera del contexto de la industria hotelera.

Considerando que gran parte de los hoteles existentes en México pertenecen a cadenas norteamericanas se ha considerado importante mencionar a continuación una breve semblanza del desarrollo de la industria hotelera en los Estados Unidos de Norteamérica desde principios de este siglo:

1900.- Se construye el Inside Inn un hotel temporal para la feria mundial de San Luis el cual contaba con 2257 habitaciones, fue considerado el hotel más grande de la época.

1907.- Es abierto para la aristocracia el Hotel Plaza, ubicado en Nueva York, el cual contaba con servicio de teléfono en sus 1000 habitaciones.

1910.- Se crea la Asociación Americana de Hoteles y Moteles.

1919.- Abre sus puertas el hotel Pennsylvania con 2200 habitaciones, en ese momento era el más grande del mundo.

1928.- Se construye el hotel Stevens, hoy el Conrad Hilton.

1928.- La universidad Cornell inicia el intercambio de información contable con cerca de 50 hoteles.

1932.- El nuevo Waldorf - Astoria abre y llega a ser el mejor y más conocido hotel en el mundo y hasta 1967 también el más grande en terreno cúbico. Con 47 pisos, y 2500 habitaciones.

1942 - 1945.- Durante la segunda guerra mundial, numerosas comidas se sirvieron en restaurantes de hoteles.

1947.- Los hoteles Intercontinental comienzan operaciones en América Latina con ayuda de la compañía aérea Pan American, llegó a ser la primera cadena de hoteles a nivel internacional.

1952.- Comienzan operaciones los primeros Holiday Inn.

1962.- La cadena de hoteles llamada Motel 6 comienza en Santa Barbara, California

1963.- El hotel Hilton de Nueva York trata de computarizarse y falla.

1964.- La Suprema Corte en Estados Unidos emite un ley en contra de la discriminación racial. en hoteles y restaurantes.

1967.- El hotel más grande del mundo es abierto en Moscú con el nombre de Hotel Rossiya con 3182 habitaciones y cupo para 5890 personas, puede servir a 4500 personas simultáneamente en su restaurante.

1976.- De 20 grandes cadenas hoteleras, 18 utilizan el procesamiento electrónico de datos en la menor parte de su contabilidad. Se construyen grandes condominios en destinos turísticos y se rentan como cuartos de hotel.

1980.- Los hoteles pueden instalar sus propias estaciones de comunicaciones para comunicarse via satélite. De la cadena de Holiday Inn, 300 de sus hoteles ofrecen facilidades de teleconferencias.

1984.- Los destinos turísticos Fantasy son construidos en Hawaii por inversionistas japoneses.

1990.- Más de la mitad de los hoteles en Estados Unidos tienen problemas financieros.

1994.- El Grand Hotel MGM abre sus puertas en las Vegas considerado el más grande del mundo, el cual consta de 5005 habitaciones y 8000 empleados.

Para algunas personas el término industria hotelera no debería emplearse, argumentan que ésta no produce artículos. Sin embargo creemos que debe considerarse como una industria, ya que es parte importante de la economía de un país, tomando en cuenta que a mayor actividad industrial, existe un mayor número de viajes aunado a esto un mayor número de ventas en hoteles, restaurantes, arrendadoras y otros servicios.

La industria hotelera abarca distintas actividades como: la transportación, hospedaje, alimentación, diversión y otros servicios, lo que trae como consecuencia bienestar social, al proveer fuentes diversas de trabajo, además de que las aportaciones en divisas que genera esta industria benefician en sobremanera a la economía nacional.

Para lograr un efectivo crecimiento en la industria hotelera no es necesario contar únicamente con establecimientos hoteleros, sino también con infraestructura carretera, marítima y aérea por lo que el apoyo del gobierno es indispensable para contar con esos servicios de los que depende la hotelería en gran medida; además de la necesidad de técnicas especializadas en el manejo de hoteles, tal es el caso de camaristas, cocineros, recepcionistas, y otros, sin dejar fuera a los encargados del funcionamiento tanto orgánico como financiero de tales establecimientos.

La industria hotelera en México ha gozado de un periodo de expansión continúa en años recientes. La oferta y la demanda de cuartos ha aumentado dando como resultado un incremento en la entrada de divisas al país, motivo por el cual es considerada, después de la industria petrolera, como la segunda más importantes para la economía de México. En México existen más de 7000 establecimientos.

## 1.2. Servicios y destinos turísticos.

La oferta nacional de servicios turísticos está constituida por las empresas dedicadas a proveer servicios derivados de la permanencia transitoria de personas en un lugar diferente a su residencia habitual y derivados del traslado y de la estancia en el lugar. Las empresas comprendidas en el sector turístico se agrupan de la siguiente manera:

1. *Establecimientos de hospedaje:* incluye a hoteles, moteles, casas de huéspedes, pensiones, drive-inn y condominios.

a. **Hoteles:** Como su nombre lo dice esta categoría la forman los hoteles, los cuales se pueden definir como una " casa que proporciona hospedaje, alimentación y una serie de servicios complementarios ",<sup>(1)</sup> y dentro de éstos existen clasificaciones que van desde los de gran turismo hasta los de una estrella, de acuerdo a su tamaño y a la calidad de servicios que prestan:

Hoteles Gran Turismo.

Hoteles de 5 estrellas.

Hoteles de 4estrellas.

Hoteles de 3 estrellas.

Hoteles de 2 estrellas.

Hoteles de 1 estrella.

La clasificación que realiza la Secretaria de Turismo acerca de las categorías de los establecimiento hoteleros se lleva mediante la aplicación de un cuestionario que ha sido previamente diseñado para determinar cuales son los requisitos mínimos que debe cumplir un establecimiento de hospedaje con categoría de una a cinco estrellas, dicho documento recibe el nombre de " Cuestionario de conservación e higiene ".

---

<sup>(1)</sup> Lámberline Leonie, Técnica Hotelera., p.42.

Los factores o elementos que se califican son:

1. Personal.
2. Area de atención al público.
3. Habitaciones.
4. Bares y restaurantes.
5. Servicios e instalaciones complementarias
6. Areas recreativas para el huésped.
7. Higiene.
8. Seguridad.
9. Baños.

“Los requisitos mínimos que debe cumplir un establecimiento de hospedaje de una a cinco estrellas son:”<sup>(\*)</sup>

*Hoteles de lujo*        \* \* \* \* \*

1. Buena ubicación.
2. Estacionamiento.
3. Vestíbulo.
4. Sala de fiestas.
5. Bar.
6. Tiendas.
7. Comedores permanentes.
8. Albercas.
9. Cafetería permanente.
10. Salones.
11. Cocina.
12. Talleres.
13. Lavandería.
14. Vestíbulo de empleados.
15. Incinerador de basura.
16. Habitaciones amplias y con acabados de lujo.
17. Instalaciones de calidad.

---

<sup>(\*)</sup> Información otorgada por la Secretaría de Turismo.

*Hoteles de 1° clase*      \* \* \* \*

1. Buena ubicación.
2. Estacionamiento.
3. Vestíbulo.
4. Sala de fiestas.
5. Bar.
6. Comedor de 6:00 a 22:00 horas.
7. Cafetería.
8. Salones.
9. Habitaciones confortables.
10. Cocina.
11. Talleres.
12. Lavandería.
13. Contenedores de basura.
14. Vestuario.

*Hoteles de 2° clase*    \* \* y \* \* \*

1. Ubicado en buena zona.
2. Hall de entrada.
3. Comedor o cafetería de 6:00 a 21:00 horas.
4. Instalaciones propias y de calidad.
5. Habitaciones bien arregladas.
6. Estacionamiento pequeño.

*Hoteles de 3° clase*    \*

1. Ubicado en buena zona.
2. Estacionamiento pequeño.
3. Vestíbulo.
4. Instalaciones en buen estado.
5. Habitaciones arregladas.

El hotel sujeto a estudio, según sus características entra en la clasificación de una estrella de acuerdo a la normatividad emitida por la Secretaría de Turismo.

**b. Pensiones:** " Son pensiones los establecimientos que prestan el servicio de hospedaje, sin llegar a la categoría de hotel ". <sup>(2)</sup> Al igual que los hoteles cuenta con una clasificación de acuerdo a la calidad del servicio que presta; esta clasificación es la siguiente:

Pensiones de lujo.

Pensiones de primera.

Pensiones de segunda.

**c. Moteles:** " Son moteles los establecimientos situados fuera de los núcleos urbanos y en las proximidades de las carreteras, en donde se facilita alojamiento para estancias normales, generalmente no superiores a 24 horas, con entradas independientes desde el exterior, compuestos de dormitorio y cuarto de baño, y con garage o cobertizos para automóviles, contiguos o próximos a aquellos ". <sup>(3)</sup>

**d. Drive Inn:** " Este establecimiento tiene características del motel anteriormente mencionado, con la única diferencia que en el Drive-Inn, no se necesita bajar del carro para hacer el registro en la entrada, ya que la ventanilla de la recepción se encuentra a la misma altura que el conductor del automóvil ". <sup>(4)</sup>

**e. Casas de Huéspedes:** " Es un establecimiento de hospedaje destinado casi siempre a estudiantes y a la juventud en general. Como es de suponer, los precios son bajos y algunos usan el sistema de autoservicio ". <sup>(5)</sup>

---

<sup>(2)</sup> Idem.

<sup>(3)</sup> Idem.

<sup>(4)</sup> op.cit, p. 43

<sup>(5)</sup> idem.

Las cadenas hoteleras han adquirido una gran relevancia en la comercialización de los establecimientos de hospedaje del país sobre todo porque concentran una amplia porción de los establecimientos y cuartos de categoría turística más elevada, principalmente en la de cuatro estrellas y más. “ En México se tienen 9 471 establecimientos de hospedaje y 392 402 cuartos de hotel, existen alrededor de 387 desarrollos de tiempo compartido que representan el 8.5%, del total mundial ”.(1)

2. *Establecimientos de alimentos y bebidas:* Incluye restaurantes, bares, cafeterías, centros nocturnos y discotecas. En México se cuenta con 14 863 restaurantes que dan servicio a turistas.
3. *Agencias de viajes:* Incluye a todas aquellas agencias ya sea touroperadoras mayoristas y minoristas, transportadoras, en México existen 4496 agencias de viajes.
4. *Transportadoras:* Incluye autobuses turísticos, ferrocarriles en rutas turísticas, transportadoras marítimas, fluviales y lacustres; arrendadoras de automóviles, aerolíneas. En México existen 532 empresas dedicadas al transporte exclusivo de turismo y 667 arrendadoras de vehículos. Para dar respuesta a la creciente demanda de transportación terrestre, la iniciativa privada ha participado otorgando una mayor calidad en el servicio, propiciando el incremento de las líneas y unidades de transporte y la modernización de los equipos, por otra parte el incremento en la participación de líneas internacionales en el tráfico y oferta del servicio aéreo intensificó la competencia de las empresas mexicanas impulsando el mejoramiento en la calidad del servicio y su eficiencia, y contribuyendo a diversificar la captación de viajeros extranjeros al país.
5. *Servicios complementarios:* Incluye tienda de artesanías, balnearios, centros de convenciones y parques de diversión. México cuenta con 77 campos de golf con acceso a turistas y público en general, con 69 marinas y embarcaderos turísticos y con una oferta de 463 balnearios en las distintas áreas geográficas del país.

---

(1) Guía de hechos que hacen del turismo en México una prioridad nacional. Secretaría de Turismo

Por las características propias de cada destino turístico del país, la Secretaría de Turismo los ha clasificado de la siguiente manera:

1. *Centros integralmente planeados.*
2. *Centros tradicionales de playa.*
3. *El Caribe mexicano.*
4. *Grandes ciudades.*
5. *Frontera norte.*
6. *Centros turísticos del interior.*

Como dato estadístico podemos mencionar que los destinos turísticos del caribe mexicano, Cancún, Cozumel, Isla Mujeres y el Corredor de la Riviera Maya pasaron de 9,000 a 25,000 cuartos de hotel en los últimos 5 años.

En México existen 148 zonas arqueológicas abiertas al público, en cuanto a museos y galerías, se dispone de 856 y 82 áreas naturales protegidas, las cuales representan el 6 % del territorio nacional.

Al hablar de destinos turísticos es fundamental considerar los que cuentan con mayor contribución a la imagen y economía de México algunos de estos centros y destinos turísticos son:

Riviera Maya.  
Huatulco / Oaxaca.  
Ixtapa – Zihuatanejo.  
Corredor del Alto Golfo de California. ( San Felipe – Santa Clara – Peñasco ).  
Corredor Loreto – Nopolo – Puerto Escondido – La Paz – Los Cabos.  
Puerto Vallarta – Guadalajara.  
Acapulco – Taxco – Cuernavaca.  
Mazatlán.  
Manzanillo.  
Corredor Tajin – Veracruz – Los Tuxtlas.  
Ciudad de México.  
Corredor Tijuana – Ensenada.  
Ciudad de Monterrey.  
Ciudad Juárez - Chihuahua – Región de la Barranca del Cobre.

Corredor Nuevo Laredo – Reynosa – Matamoros.

Región del Mundo Maya

Tabasco, Chiapas, Campeche, Yucatán, Quintana Roo

Ciudades coloniales , Del Mar de Cortés, Del Norte, Del programa Tesoros Coloniales del Bajío, De la Ruta de Cortés, De la Ruta de la Independencia, Del mundo Huasteco y del Mundo Maya.

Los centros turísticos más importantes de México están ligados a corredores o regiones en los cuales se manifiesta un doble fenómeno.

1. Los centros turísticos propician el desarrollo de polos turísticos regionales, en torno al centro turístico principal.
2. A su vez el valor del destino turístico se ve incrementado por la riqueza del entorno regional de ahí que se marque la relación dual bajo la denominación de corredores o regiones.

### 1.3 Actualización tecnológica en el sector turismo.

#### 1.3.1 ISO-9000.

La puesta en práctica de un sistema de calidad total ha creado en las empresas la necesidad de reestructurar su funcionamiento para enfrentar nuevos retos dentro de los mercados mundiales; existen varios enfoques acerca de cómo debe ser un sistema de calidad.

Tomando en cuenta lo anterior, la Organización de Normas Internacionales (ISO) aprobó las normas de serie ISO-9000 las cuales, "son consideradas como los requisitos mínimos que debe reunir un sistema de calidad, por lo que una forma de trabajar en la dirección de un sistema de calidad es estructurando un sistema de aseguramiento de la calidad basado en estas normas".<sup>(1)</sup>

---

<sup>(1)</sup> Jauregui, Huerta Marco, Manual de Aseguramiento de Calidad ISO-9000.

Los beneficios que se obtienen mediante el desarrollo y operación de las normas ISO-9000 son a corto y largo plazo y ayudan a reforzar la competitividad y a satisfacer las necesidades de calidad de un producto a un costo conveniente.

Estos beneficios se demuestran mediante decisiones administrativas informadas y competentes, control de costos, incremento de la productividad y reducción en los desperdicios.

Las normas ISO-9000 no implican una mayor calidad en el producto o servicio, simplemente ofrecen una forma de garantizar la calidad en las compañías.

Los modelos para asegurar la calidad son:

**ISO-9000:** Normas de aseguramiento de calidad explica los conceptos de calidad y proporciona dirección para seleccionar, usar y adecuar las normas ISO-9001,9002,9003,9004.

**ISO9001:** Sistema de aseguramiento de calidad para el diseño (desarrollo, producción, instalación y servicio).

**ISO-9002:** Sistema de aseguramiento de calidad para producción e instalación.

**ISO-9003:** Sistema de aseguramiento de calidad para inspección y ensayo.

**ISO-9004:** Elemento de aseguramiento de calidad.

El objetivo de las normas ISO-9000 es establecer una racionalización en los diferentes enfoques de los sistemas de calidad.

Las normas mexicanas equivalentes a la norma de ISO-9000 son:

**NOM CC-2:** Guías de selección y uso de las normas de aseguramiento de calidad.

**NOM CC-3:** Modelo para aseguramiento de calidad en el diseño. (desarrollo, producción, instalación y servicio).

**NOM CC-4:** Modelo para el aseguramiento de calidad en producción e instalación.

**NOM CC-5:** Modelo para el aseguramiento de calidad y pruebas finales.

**NOM CC-6:** Guías para la gestión de la calidad y elementos de sistemas de calidad.

Las Normas Oficiales Mexicanas son una traducción directa de las Normas ISO-9000.

### 1.3.2 Calidad Total

Se considera una cultura organizacional, debido a que busca integrar a todos los participantes de un proceso dentro de él, esta integración se realiza mediante una capacitación continua y permanente del personal dentro de todos los niveles de la organización, con motivo de proporcionar al cliente calidad en cuanto al precio, servicios y productos que se le ofrecen.

#### CALIDAD TOTAL

"Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que va a satisfacer las necesidades ( de los clientes )".(1)

En el ámbito hotelero la calidad total se conoce como otorgar un plus, lo que significa, satisfacer las necesidades del huésped o aun más excederlas.

Esta calidad en el servicio se considera no solo como un compromiso de la gerencia sino de todo el personal que desempeña labores de servicios turísticos.

#### PRINCIPIOS DE CALIDAD TOTAL

1. Compromiso de los integrantes de la organización y de la alta dirección hacia la calidad total.
2. Educación permanente en el total del personal de la organización para alcanzar la cultura de calidad total.
3. Entender que la calidad es responsabilidad de todos los integrantes de la organización.
4. Estilo de supervisión que facilite la participación, integración, orientación y comunicación interpersonal.
5. Satisfacer a los clientes con productos y servicios de calidad.
6. Implantar sistemas y procedimientos que mejoren el producto en forma continua.
7. Creer y aceptar que el cliente es la parte más importante de la empresa.

---

(1) Gutierrez Pulido, Humberto Calidad Total y Productividad.

La mala calidad significa una utilización deficiente de los recursos financieros y humanos, y entre más deficiencias y fallas se tenga, los costos por lograr la calidad serán más elevados.

Para que una organización obtenga calidad en todo su trabajo simplemente requiere un cambio de filosofía, la cual debe estar enfocada en alterar la conducta gerencial y de empleados acerca de la productividad, Edwar Deming considero 14 puntos que han de cumplirse para comenzar a cambiar la filosofía de las empresas éstos se presentan a continuación:

1. Lograr la constancia de propósito para mejorar los productos y servicios.
2. Adoptar la nueva filosofía.
3. No seguir dependiendo de inspecciones masivas.
4. Acabar con la costumbre de conceder negocios solo con base en el precio marcado.
5. Mejorar en forma constante el sistema de producción y los servicios.
6. Instituir métodos modernos de capacitación en el trabajo.
7. Instituir el liderazgo.
8. Acabar con el miedo.
9. Reducir barreras entre las áreas staff.
10. Eliminar lemas, exhortaciones y objetivos de la fuerza de trabajo.
11. Eliminar cuotas numéricas.
12. Retirar obstáculos para el orgullo en el trabajo.
13. Instituir un programa vigoroso de educación y capacitación.
14. Tomar medidas para lograr la transformación.

**Administración de calidad total:** Es el compromiso de la cultura de la organización dirigido a satisfacer a los clientes mediante el uso de un sistema integral de herramientas, técnicas y capacitación. La administración de calidad total busca la mejora continua de los procesos de la organización dando como resultado productos y servicios de gran calidad.

### 1.3.3 Círculos de calidad.

Los círculos de calidad son parte de la filosofía administrativa de la organización, su éxito mundial se debe a que los niveles ejecutivos han tomado en cuenta las sugerencias de los trabajadores de niveles inferiores además de que han permitido que éstas se apliquen.

Un círculo de calidad es un equipo conformado por un pequeño número de empleados voluntarios junto con un supervisor los cuales se reúnen periódicamente para identificar, analizar y solucionar problemas de trabajo además de estudiar técnicas para mejorar la calidad y productividad de la organización.

Los círculos de calidad tienen como propósito aumentar la participación del personal, el desarrollo de los empleados y generar beneficios tangibles para la organización y su personal. El trabajo dentro de los círculos de calidad tiene un proceso el cual está identificado mediante un flujo de actividades las cuales se mencionan a continuación:

1. Identificación de problemas, estudio a fondo de las técnicas para mejorar la calidad y productividad, y diseño de soluciones.
2. Explicar, la solución propuesta por el grupo con el fin de que los gerentes y expertos técnicos se relacionen con el tema y decidan si se pone en práctica o no.
3. Ejecución de la solución por parte de la organización.
4. Evaluación del éxito de la propuesta por parte del círculo y la organización.

El proceso de los círculos de calidad utiliza técnicas para extender ideas y luego analizarlas, algunas de estas técnicas son:

1. Tormenta de ideas.
2. Selección de problemas.
3. Análisis de causa y efecto.
4. Recopilación de datos.
5. Gráficas e histogramas.
6. Presentación gerencial.

## **1.4 El turismo como una prioridad nacional.**

### **1.4.1 Participación del turismo en los sectores económico y social.**

El turismo es uno de los fenómenos socioeconómicos más importantes de la segunda mitad del siglo XX. La Organización Nacional de Turismo ha realizado proyecciones que indican que el total de turistas internacionales alcanzará la cifra de 661 millones en el año 2000 y 937 millones en el año 2010 lo que significa que casi se duplicará en volumen de la actual corriente de turistas internacionales.

En el próximo siglo la actividad turística será el líder del intercambio comercial mundial, si bien es cierto que en México ha venido creciendo el volumen y el gasto del turismo nacional e internacional año con año, es necesario hacer notar algunos puntos importantes de este desarrollo comparándolo con otros centros y regiones turísticas del mundo:

1. La tasa de crecimiento del número de turistas internacionales y de su gasto es menor frente a otras regiones o países, las tarifas hoteleras mexicanas son más bajas a las ofrecidas en Norteamérica, Hawaii y a la de algunos destinos del Caribe en instalaciones hoteleras similares.
2. La competencia a base de tarifas reducidas tiende a afectar la rentabilidad.

Estos cambios en el perfil del turista han provocado profundas modificaciones en los productos turísticos ofertados por los países del mundo, destacando la especialización y diversificación de la oferta turística, a través del valor agregado en materia de entrenamiento y la elevación de la calidad en los servicios y en el entorno ambiental.

En 1997 México se situó como el octavo país a nivel mundial en llegada de turistas internacionales, recibiendo 19.4 millones de turistas. En el contexto del continente americano, México ocupó en 1997, el segundo lugar como receptor de turistas internacionales, después de Estados Unidos.

El pronóstico para el año 2000 es que México esté recibiendo 49 millones de visitantes internacionales, con lo que seguirá ocupando el octavo lugar a nivel mundial.

Por tanto es evidente que la tarea fundamental del sector turismo de México es recuperar y acrecentar la competitividad de los productos turísticos de México.

En México la industria turística es un elemento fundamental en la creación de empleos, se calcula que contribuye con el 20.6 % del total de la planta de empleo, alrededor de 1 722 200 personas de manera directa y 4 305 400 indirectamente. En 1997, el número de empleos directos en hoteles y restaurantes se incremento en 5.2 %. Los nuevos empleos creados en 1997 en hoteles y restaurantes, significaron el 8.8 % de todos los nuevos empleos a nivel nacional.

En atención a las necesidades de mantener, mejorar y ampliar la planta de empleo en el sector, el gobierno ha dado especial atención a la creación y fomento de empleo turístico acorde a los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo.

En materia de generación de divisas el turismo ocupa el segundo lugar, después del petróleo. Según los datos más recientes 1997 fue un año récord en cuanto a la captación de divisas, por visitantes internacionales. El ingreso de divisas en 1997 por concepto de visitantes internacionales, fue de 7 593.08 millones de dólares; cantidad compuesta por la suma de los ingresos por turistas y excursionistas internacionales.

Las divisas captadas por concepto de visitantes internacionales de 1995 a 1997 se ubicaron en cerca de 21 000 millones de dólares y se considera que ha tenido una tasa media anual de crecimiento de 10.8%.

En el primer semestre de 1998, los ingresos en divisas generados por turismo (4 100 millones de dólares), superaron a los recibidos por exportaciones petroleras (3 874 millones de dólares) El Producto Interno Bruto de la rama 63 referente a hoteles y restaurantes represento el 4.8 % del Producto Interno Bruto Nacional y el 5.2 % del valor agregado bruto.

En el estado de Quintana Roo de acuerdo con el último dato publicado por el INEGI en el año de 1993, el PIB de la rama 63 fue el 50.59 % del PIB estatal.

De acuerdo a un estudio realizado por el Consejo Nacional Empresarial Turístico, el valor total de la inversión privada en turismo, es de alrededor de 30 mil millones de dólares. En el periodo de 1995 a 1997, 61 grupos empresariales invirtieron cerca de dos millones de dólares en 123 proyectos, sin embargo existen pequeños empresarios que también llevaron a cabo proyectos turísticos de menor dimensión. Para 1998 – 2000 se tienen registrados 168 proyectos de 74 grupos empresariales, que representarán una inversión cercana a los 4 000 millones de dólares.<sup>(\*)</sup>

#### **1.4.2 Alianza para el turismo 1994 – 2000.**

La prioridad del gobierno mexicano en cuanto al turismo se canaliza hacia el mejor aprovechamiento de los mercados naturales, incorporando al producto tradicional de playa y sol, el valioso patrimonio natural, histórico y cultural, extendiendo el beneficio de la actividad turística hacia aquellas regiones de menor desarrollo relativo en el país y en las cuales las alternativas de actividad económica productiva son escasas.

Las acciones de política turística se orientan a recuperar y hacer crecer los centros y regiones turísticas más importantes reforzando la identidad de sus productos básicos mejorando su calidad ambiental, sumándoles valor mediante la diversificación de actividades, incrementando las posibilidades de acceso; terrestre, marítimo y aéreo a los consumidores, reorientando la promoción de esta renovada oferta hacia los mercados con mayor potencial de respuesta, dando prioridad a los canales de distribución más eficaces.

Una acción importante es la de incrementar el Valor Agregado a nuestros centros turísticos promoviendo los segmentos de:

- Turismo náutico.
- Turismo deportivo.
- Turismo de observación a la naturaleza.
- Turismo cultural.
- Turismo de hombre de negocios y convenciones.

---

<sup>(\*)</sup> La fuente de los datos estadísticos proviene de información otorgada por la Secretaría de Turismo.

Este esfuerzo de revaloración se dirigirá en primer término a los destinos turísticos de playa, a las principales ciudades de la frontera norte del país, ciudades coloniales y al desarrollo sustentable de una oferta turística en la Sierra Tarahumara, en el Mundo Maya del sureste mexicano y en parques naturales y áreas protegidas seleccionadas prioritariamente la zona de la ballena gris en Baja California Sur y la mariposa monarca en el Michoacán.

La política de desarrollo de la oferta hotelera nacional está encaminada a fortalecer, ampliar y diversificar el alojamiento existente fomentando el financiamiento y la inversión.

Para que exista una política turística que funcione, el gobierno ha creado lo que se conoce como Alianza para el Turismo 1994 - 2000.

Las políticas y acciones contenidas en la Alianza para el Turismo 1994 - 2000 constituyen un enfoque integral porque coordinan los instrumentos disponibles del sector público con las actividades y esfuerzos que realizan los sectores privado y social.

La Alianza se encargará de *fomentar* la práctica turística para toda la población de acuerdo a sus características y niveles de ingreso. Como una primera y gran acción de la Alianza, el Consejo Nacional de Publicidad desarrolla la Campaña "Conciencia Turística" en los medios electrónicos de difusión, poniendo énfasis en la cultura y calidad.

La Alianza para el Turismo 1994 - 2000 crea programas para cada organismo que se vea incluido en el desarrollo y cumplimiento de la Alianza.

La Secretaría del Medio Ambiente Recursos Naturales y Pesca participa con un programa de pesca y acuicultura; forestal y suelo, medio ambiente e hidráulica a modo de contribuir con el desarrollo turístico preservando el medio ambiente, poniendo énfasis y fortaleciendo el turismo ecológico (ecoturismo) y áreas naturales protegidas (pesca deportiva).

Con la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial y la secretaria de Relaciones Exteriores mantiene un programa de política industrial el cual consiste en brindar oportunidades para invertir en desarrollos turísticos altamente generadores de divisas.

Con la Secretaría de Desarrollo Social se han elaborado e impulsado programas que apoyen destinos turísticos para la preservación de áreas naturales protegidas con la finalidad de contribuir a la diversificación de la oferta turística del país.

Con la Secretaría de Comunicaciones y Transportes dentro del programa de desarrollo del sector comunicaciones y transportes y la Alianza para el Turismo se concertan acciones sobre infraestructura, señalización y seguridad carretera, apoyo y construcción de ejes carreteros en zonas de la región Tarahumara, zona fronteriza de Baja California y Selva Lacandona.

La Secretaría de Comunicaciones y Transportes y el Fondo Nacional de Fomento al Turismo buscan fomentar el turismo náutico a través de la promoción de inversiones para mejorar y ampliar instalaciones turísticas, para terminar obras propias, para la operación de puertos y muelles y la habitación y operación de nuevas marinas turísticas.

Con la Secretaría de la Reforma Agraria dentro del programa sectorial agrario se concertaron acciones para el logro de la seguridad de la tenencia de la tierra y la incorporación del suelo al desarrollo urbano de los centros turísticos.

En coordinación con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social dentro del programa de empleo, capacitación y defensa de los derechos laborales se desarrollaron acciones para la generación de empleos productivos, que contribuya a elevar los niveles de productividad en los centros turísticos.

En coordinación con la Secretaría de Educación Pública, la Secretaría de Turismo participa desarrollando sistemas de competencia laboral para promover la creación de estándares de competencia que ayude a la competencia de trabajadores del turismo en su lugar de trabajo, desarrollando sus actividades con calidad, eficiencia y eficacia, aumentando la calidad de los servicios incrementando la productividad de las empresas y el mejoramiento del nivel profesional y salarial de los trabajadores.

Con el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología se fomenta la realización de seminarios de actualización turística con la participación de expertos internacionales.

### **1.4.3 Programa de Desarrollo del Sector Turismo.**

El Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 indica que la actividad turística es la opción más rápida y viable del desarrollo para algunas regiones del país, ya que el empleo turístico es de generación rápida, cuesta menos, incorpora fuerza de trabajo joven y de ambos sexos; además de que el país tiene ventajas relativas extraordinarias por su vecindad con grandes mercados y sobre todo por la singularidad de sus recursos.

El objetivo del Programa de Desarrollo del Sector Turismo es fortalecer la competitividad y sustentabilidad de los productos turísticos mexicanos para coadyuvar en la creación de empleo, la captación de divisas y fomentar el desarrollo en regiones olvidadas. Las metas que pretende alcanzar el Programa de Desarrollo del Sector Turismo se encuentran:

1. Aumentar la capacidad competitiva del sector. Basado en el desarrollo de habilidades y desempeños que permitan fortalecer por un lado los costos, cuya disminución permite un margen de maniobra en las ganancias, y en el precio de venta. Por otro lado la diferenciación que permite fijar una entidad y una serie de atributos distintivos a un producto, los cuales deben ser adecuadamente comunicados y percibidos por la demanda. Se fomentarán productos que se perciban como de valor agregado, organizándolos y distribuyéndolos adecuadamente para competir con ventajas ante los principales competidores y desarrollar culturas empresariales de alta competitividad.
2. Promover un desarrollo turístico sustentable. La competitividad deberá lograrse a partir de políticas de sustentabilidad del desarrollo, por lo que el criterio básico de la competitividad del turismo mexicano será la preservación de los atractivos turísticos y su contribución para elevar la calidad de vida de las poblaciones residentes en los centros, regiones y circuitos turísticos. Es necesario promover las prácticas de protección al medio ambiente natural y cultural, reconociendo tanto el valor que tienen en sí mismas, como su estrecha interdependencia con las actividades turísticas, con el fin de optimizar su potencial de aprovechamiento actual y garantizar su preservación.

3. Mantener, mejorar y ampliar la planta de empleo en el Sector Turismo. Se requiere orientar el desarrollo turístico a mejorar condiciones del empleo turístico, a generar nuevas fuentes de trabajo, a elevar la productividad de los ya existentes, así como su remuneración. Esto se logrará como resultado del desarrollo y consolidación del turismo, estableciendo políticas y líneas de acción dirigidas a desarrollar la infraestructura necesaria, a diversificar los destinos y productos turísticos, a aprovechar al máximo la capacidad instalada, así como la riqueza de los recursos naturales y culturales.
  
4. Incrementar la captación de divisas por recepción de turismo. Incrementar la captación y retención de las divisas en el país a partir del aumento de la competitividad tanto a nivel nacional como internacional de la actividad turística fortaleciendo la identidad y el valor de nuestros destinos turísticos mediante la diversificación y óptimo aprovechamiento de la oferta llevando a cabo una agresiva estrategia de promoción que permitirá difundir mejor los productos a los segmentos más rentables con el fin de que se aumente el número y el gasto de los turistas.

EL CONTROL INTERNO COMO  
DETERMINANTE EN EL  
CUMPLIMIENTO DE LOS  
OBJETIVOS DE LA ENTIDAD.

## **2 El Control Interno como determinante en el cumplimiento de los objetivos de la entidad.**

El control interno apegado a las necesidades de cada organización es creado con el fin de contar con información confiable para el cumplimiento de los objetivos de la entidad y para cerciorarse de las deficiencias del sistema, juzgando si es o no adecuado, de esta forma se podrá emitir una opinión respecto a la confiabilidad de la información financiera.

Una operación efectiva de un sistema de control interno dependerá de registros contables y financieros que estén debidamente diseñados, que se lleven en forma adecuada y que la segregación de funciones del personal de la compañía sea efectiva.

El implantar un sistema de control interno responsabiliza a la administración de toda entidad a facilitar el cumplimiento de los objetivos, el cual debe crearse basándose en políticas y procedimientos adecuados para la obtención de los resultados deseados.

### **2.1 Definición, objetivos, bases y elementos del control interno.**

#### **Definición de control interno.**

Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

" El control interno comprende el plan de organización, todos los métodos coordinados y las medidas adoptadas en el negocio, para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas por la gerencia ".<sup>(6)</sup>

---

<sup>(6)</sup> IMCP. Normas y Procedimientos de Auditoría, Boletín E-02, 1989

José Alberto Schuster

" El sistema de control interno comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos, verificar la confiabilidad y corrección de los datos contables, promover la eficiencia operativa y fomentar la adhesión a las políticas administrativas prescritas ".<sup>(7)</sup>

Joaquín Gómez Morfín.

" El control interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados, y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de un negocio pueda depender de estos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a la política administrativa prescrita ".<sup>(8)</sup>

### **Objetivos generales del control interno**

La estructura de un sistema de control interno encuentra su fundamento básicamente en las políticas y procedimientos, que darán origen a los objetivos que persigue, lo cual producirá información financiera confiable y oportuna para una buena toma de decisiones.

Los objetivos del control interno son amplios abarcando funciones administrativas, operativas y contables. El control interno existe en todos los niveles de autoridad y no está centralizado en ningún punto determinado. El interés principal radica en la comprobación de las operaciones de la empresa.

De lo anterior se desprende que los cuatro objetivos básicos del control interno son:

**1.-Objetivos de autorización:** Todas las operaciones deben realizarse de acuerdo con autorizaciones generales o específicas de la administración, para obtener un control efectivo sobre los aspectos vitales de un negocio previniendo fraudes.

---

<sup>(7)</sup> Schuster José A, Control interno, Macchi Argentina, 1992. p.2.

<sup>(8)</sup> Gómez Aquino Javier. Organización contable de la industria hotelera, ECASA México; p.32.

2.- *Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones:* Todas las operaciones deben registrarse para preparar los estados financieros de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados y para salvaguardar los activos.

3.- *Objetivos de salvaguarda física:* El acceso a los activos sólo se llevará a cabo por medio de autorizaciones emitidas por la administración. Esto con motivo de asegurar los activos contra pérdidas causadas por el mal manejo de los activos.

4.- *Objetivos de verificación y evaluación:* Los datos referentes a los activos sujetos a custodia, deben compararse paulatinamente con los activos existentes y tomar las medidas necesarias en caso de diferencias, de esta misma manera se deberán verificar y evaluar los demás saldos en los estados financieros. Al cumplir el control interno con este objetivo se puede considerar que, en el momento que exista alguna falla en el sistema ésta será detectada inmediatamente y se procederá a su rectificación.

### **Bases del control interno.**

Cuando una entidad ha decidido implantar un sistema de control interno, se debe elaborar previamente un examen acerca de las operaciones que han de controlarse, estableciendo una estructura organizacional adecuada, con líneas de responsabilidad perfectamente delimitadas; de la misma manera se determinarán los diferentes departamentos, se nombrará al personal de cada uno de ellos, y se asignarán las funciones que deberán llevar a cabo.

Tomando en cuenta lo anterior podemos determinar que las bases para diseñar e implantar de manera correcta un sistema de control interno son:

Departamentalización. Esta base corresponde a la formación del organigrama dentro de la entidad, es decir, la creación de los departamentos que operarán en dicha organización. La determinación de los departamentos se realizará de acuerdo a las necesidades propias y al tamaño de cada entidad por lo que la dimensión de los organigramas puede variar e ir desde los más simples, que cuentan máximo con tres niveles hasta los más complejos que cuentan con cinco o más niveles.

Distribución del trabajo. Dentro de toda entidad existen distintos tipos de trabajo, que van desde el intelectual hasta el físico siendo importantes ambos. La conformación de las entidades tienen distintos departamentos y cada uno tiene su función, por lo que los distintos tipos de trabajo son necesarios para su existencia pues tan importante es el personal de mantenimiento como el gerente de alguna de las áreas funcionales, todos se relacionan para lograr un solo objetivo.

Asignar labores al personal. En la asignación de labores siempre deben existir normas adecuadas que regulen estas relaciones, para que se creen condiciones humanas de trabajo satisfactorias para el individuo, permitiendo que hagan efectivo su desarrollo y que eleven su retribución y recompensa mediante un trato equitativo, con lo cual se obtendrán resultados favorables en la ejecución de su trabajo. La asignación de labores se hace con el objeto de enfatizar en forma clara y precisa las responsabilidades y condiciones de trabajo que esté obligado a cumplir el trabajador en virtud de las necesidades de cada departamento.

Delegar responsabilidades. La responsabilidad se puede establecer en dos tipos, la directa es aquella que tiene un gerente general sobre las actividades de sus gerentes departamentales y como indirecta se puede entender que es la que tiene el mismo gerente sobre las actividades de los subordinados del gerente departamental. La responsabilidad se clasifica atendiendo a los niveles, por esta razón al deslindar responsabilidades se debe tener especial cautela.

### **Elementos del control interno.**

Dentro de un sistema de control interno existen ciertos elementos que deberán ser tomados en cuenta en el momento de su diseño e implantación, éstos serán auxiliares en la determinación de la información emitida acerca del estudio y evaluación del control interno, para comprenderlos mejor, a continuación se señalan los más significativos:

a) Contabilidad. La contabilidad dentro del control interno, es considerada como el elemento más significativo en virtud de ser la base para obtener información financiera, por lo que deberá estar apoyada por un eficiente sistema de control que garantice su registro y la exactitud numérica que requiere.

b) Presupuesto. Es necesario considerar que un presupuesto debe cimentarse en bases estadística y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios, y no en simples estimaciones subjetivas. Los presupuestos son indispensables para las empresas, ya que van ligados a sus objetivos, organización y necesidades, su preparación está basada en la relación existente de todas las transacciones de la entidad, sin embargo la utilización de los presupuestos no es determinante en el éxito de la entidad pues tiene sus propias limitaciones, además que no todas las entidades hacen uso de éste.

Es importante señalar que existe el presupuesto base cero el cuál es una metodología de planeación, en la que se establecen programas, se fijan metas y objetivos relativos a la organización este presupuesto se encarga de realizar una revaluación anual de todos los gastos, y hace un estudio comparativo de los beneficios y costos en los que incurre la organización.

" Para que el presupuesto cumpla con su misión como elemento del control interno, es necesario llevar a cabo con regularidad comparaciones entre las cifras reales y las presupuestadas para determinar las variaciones y, en su oportunidad, investigar aquellas en que existan anomalías, con el propósito de corregirlas para lograr una mayor eficiencia en la administración".<sup>(9)</sup>

c) Estadísticas. Las estadísticas forman parte de los elementos del control interno y se consideran como idóneas en el manejo de los negocios. Su utilización permite que las supervisiones de las distintas actividades que se llevan a cabo en las empresas sean consideradas en términos cuantitativos. " Las estadísticas se basan en resultados obtenidos con anterioridad y que suelen presentarse mediante el empleo de gráficas que permiten una comparación rápida y segura de los puntos esenciales".<sup>(10)</sup> De acuerdo a lo anterior podemos considerar a las estadísticas como el elemento de control interno que determina de manera rápida, las áreas donde existen deficiencias.

d) Personal. El elemento de personal es significativo para todo sistema de control ya que para su funcionamiento es necesario el elemento humano adecuado, es decir, el personal debidamente capacitado. La capacitación del personal es importante pues con esto se minimizan errores y se maximiza la eficiencia.

---

<sup>(9)</sup> op.cit, p. 36.

<sup>(10)</sup> Idem.

e) Equipos electrónicos. La utilización de equipos electrónicos relacionados con sistemas de contabilidades ha permitido que sean conceptualizados como elementos importantes dentro del control interno, considerando que contribuyen al ahorro de tiempo, reducción de costos y a la prevención del mal manejo del patrimonio de la empresa.

## 2.2 Estructura del control interno.

La estructura dentro de las entidades no se limita exclusivamente a la forma en la que está dispuesta la organización, ni a la forma en la que la planta está distribuida en caso de que ésta exista, sino que es importante considerar el aspecto estructural del control interno, como parte fundamental en el desarrollo de la entidad.

Para que un sistema de control interno funcione adecuadamente es imprescindible la existencia de una estructura organizacional diseñada para señalar a aquellos responsables del establecimiento y revisión de los procedimientos de control y para determinar su grado de responsabilidad en el cumplimiento de los objetivos.

Para comprender mejor el concepto de estructura del control interno se decidió comenzar con la definición de lo que es una estructura:

Estructura: " Es la distribución y orden de las partes de un todo. Conjunto de elementos debidamente dispuestos entre sí, sujetos a esfuerzos diversos destinados a soportar cargas o pesos exteriores". (11)

Profundizando más en el tema de la estructura del control interno podemos mencionar, que dicha estructura está formada por tres elementos, los cuales en conjunto se consideran como las políticas y procedimientos que le dan seguridad a la entidad en el cumplimiento de sus objetivos, gracias a éstos existe un control dentro de la operación de las actividades de toda entidad, de ahí la importancia de una estructura de control interno adecuada para cada organización.

---

(11) Gran Diccionario Enciclopédico .Programa Educativo Visual, Colombia 1992.

El boletín 3050 de normas y procedimientos de auditoría referente " al estudio y evaluación del control interno" señala que:

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

- a) Ambiente de control
- b) Sistema contable
- c) Procedimientos de control " (12)

*Ambiente de control:* Se refiere a todos aquellos factores que afectan directamente, a la organización como son políticas y procedimientos, los cuales fortalecen o debilitan los controles establecidos, estos factores tienen que ver principalmente con el trabajo de la administración ya que la existencia de un buen ambiente de control indica que la administración considera significativamente la existencia de controles.

Algunos de estos factores son:

1. Actitud de la administración hacia controles internos establecidos.
2. Estructura organizacional.
3. Métodos para asignar autoridad y responsabilidad
4. Políticas y prácticas del personal.
5. Funcionamiento del consejo de administración y sus comités.

*Sistema contable.* " Consiste en los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y producir información cuantitativa de las operaciones que realiza una entidad económica. Complementando lo anterior, consideramos que es importante mencionar que el elemento, de sistema contable está íntimamente relacionado con el cumplimiento de los principios de contabilidad generalmente aceptados, dichos principios establecen las bases de cuantificación de las operaciones del ente económico y la presentación de la información financiera.

---

(12) IMCP. Normas y Procedimientos de auditoría. Boletín 3050, p. 4.

Los principios de contabilidad relacionados con este elemento son:

Principio de valor histórico original.	Principio de dualidad económica.
Principio de negocio en marcha.	Principio de periodo contable.
Principio de revelación suficiente.	Principio importancia relativa.
Principio de consistencia.	Principio entidad.
Principio realización	

El sistema contable es importante porque va a ayudar de forma directa a la entidad a obtener información financiera la cual comunicará los sucesos relacionados con la obtención y aplicación de los recursos, además de que su utilización va dirigida a cuantificar las actividades que realiza y de él dependerá la confiabilidad de los estados financieros en el momento de la toma de decisiones.

Para que un sistema contable cumpla con la característica de confiabilidad debe contar con métodos y registros que:

- Identifiquen y registren únicamente transacciones reales.
- Describan oportunamente todas las transacciones detallándolas para que permitan su adecuada clasificación.
- Cuantifiquen en unidades monetarias las operaciones que se realizan en la entidad.
- Registren transacciones en el periodo correspondiente.
- Muestren adecuadamente dichas transacciones en los estados financieros.

*Procedimientos de control:* Están constituidos por procedimientos y políticas ajenos a los que forman el ambiente de control y el sistema contable, en conjunto aportan seguridad razonable a la entidad para el cumplimiento de sus objetivos.

La existencia de estos procedimientos no garantiza que sean efectivos dentro de la entidad, es por esto que su efectividad será determinada por una revisión de auditoría.

Considerando la naturaleza de los procedimientos de control se pueden clasificar en: detectivos que ayudarán al descubrimiento de errores o desviaciones que no se hayan identificado en el control preventivo, y preventivos son establecidos para evitar errores cuando se realizan diversas transacciones.

" Los procedimientos de control están dirigidos a cumplir con los siguientes objetivos:

- a) Debida autorización de transacciones y actividades.
- b) Adecuada segregación de funciones y responsabilidades.
- c) Diseño y uso de documentos y registros apropiados.
- d) Establecimiento de dispositivos de seguridad que protejan los activos." (13)

La estructura del control interno de una entidad determinará la forma más adecuada de establecer procedimientos y políticas dentro de ella, es necesario que sus elementos consideren ciertos aspectos que ayuden a hacer efectivo su cumplimiento.

Estos aspectos los menciona el boletín 3050 de normas y procedimientos de auditoría referente " al estudio y evaluación del control interno " son:

1. Tamaño de la entidad.
2. Características de la Industria que opera.
3. Organización de la entidad.
4. Naturaleza del sistema contable y de las técnicas de controles establecidos.
5. Problemas específicos del negocio.
6. Requisitos legales aplicables.

La existencia y conservación de la estructura del control interno depende básicamente de la administración, pues ésta es la principal encargada del cumplimiento de los objetivos de la entidad.

### **2.3. Evaluación del procesamiento electrónico de datos (PED).**

En la actualidad el procesamiento electrónico de datos es un factor primordial en los registros contables, gracias a él se han logrado avances tanto en el ahorro de tiempo como en la oportuna obtención de información financiera.

---

(13) idem. p. 6

Los datos son uno de los recursos más valiosos de las organizaciones y a pesar de ser intangibles, es necesario que sean controlados, con el mismo cuidado que los activos de la entidad por lo que es importante tener en cuenta lo siguiente:

1. "La responsabilidad de los datos es compartida conjuntamente por alguna función determinada de la organización y la dirección de informática.
2. Un problema que se debe considerar es el que se origina por la duplicidad de datos y consiste en poder determinar a los propietarios o usuarios posibles y la responsabilidad de su actualización y constancia.
3. Los datos deberán tener una clasificación estándar y un mecanismo de identificación que permita detectar duplicidad y redundancia dentro de una aplicación y de todas las aplicaciones en general.
4. Se deben relacionar los elementos de los datos con las bases de datos donde están almacenados; así como los reportes y grupos de procesos donde son generados." <sup>(14)</sup>

El procesamiento electrónico de datos forma parte de cualquier sistema de información, el cual basa su función a través de una entrada, un proceso y una salida de datos. La entrada se refiere al ingreso de datos de la computadora, el procesamiento constituye la manipulación de datos ya procesados.

ENTRADA ⇒ PROCESAMIENTO ⇒ SALIDA

El impacto que puede tener una deficiencia en el control interno establecido en el PED puede ser menos evidente que si no lo hubiera, al repercutir en los datos financieros a manera de distorsionar la información que los mismos presentan, dado lo mencionado el auditor tiene la obligación de realizar su revisión utilizando todos los elementos que le permitan asegurarse que la información a dictaminar esta siendo procesada adecuadamente.

---

<sup>(14)</sup> Echeniqu, José A., Auditoría en Informática, Mc Graw Hill, p. 117

La utilización del procesamiento electrónico de datos ayuda a tener mejores controles dentro de la entidad no solamente en el aspecto contable sino también en el operacional, lo que implica una revisión a éste, previa a la del control interno, realizando un estudio y evaluación del sistema de procesamiento para analizar si, la información obtenida mediante su aplicación es confiable en el momento de emitir una opinión.

El área de procesamiento electrónico de datos debe contar con una estructura organizacional adecuada que ayude al establecimiento y supervisión de los procedimientos de control. Cuando se ha determinado hacer el estudio y evaluación del control interno, al procesamiento electrónico de datos es necesario considerar que existen controles inherentes a éste, los cuales se enfocan tanto a la organización general del departamento, como a la operación de la computadora que incluye la entrada, proceso y salida de los datos.

#### PROCESO DEL PED EN EL EXAMEN DEL CONTROL INTERNO.

El estudio del control interno incluye el análisis y la comprensión de los métodos que se utilizan para procesar los datos, con el objeto de determinar si, las técnicas establecidas cumplen con los objetivos, requisitos y salvaguarda de la información.

El alcance al efectuar el examen del control interno establecido en el área del PED, dependerá de la importancia de las aplicaciones en el proceso de la información financiera. Cuando una empresa lleva sus operaciones mediante un procesamiento electrónico de datos, es necesaria la revisión periódica del PED, esta revisión debe incluir principalmente lo siguiente:

1. Actividades de reinstalación.
2. Desarrollo del sistema.
3. Desarrollo de los programas para la computadora.
4. Generación y conversión de los datos de entrada.
5. Operaciones del centro de cómputo.
6. Existencia en respaldos de información.

En el PED se definen los controles generales y controles de aplicación los cuales se enfocan a la organización general del departamento y a las funciones de quienes intervienen en el desarrollo de sistemas .

Habrà casos en que el auditor deba confiar en el control interno del PED y, por lo tanto, tenga que evaluarlo y después probarlo en forma completa e integral a través de pruebas de cumplimiento. Sin embargo, también habrá casos en que por el resultado esperado de sus pruebas sustantivas, de la importancia relativa y del riesgo probable, el auditor obtendrá la evidencia suficiente y competente que le permita solamente evaluar ciertos controles internos y reducir substancialmente sus pruebas de cumplimiento limitándolas a probar controles internos importantes de entrada, proceso y salida y, por lo tanto solamente cumplir con la primera fase y, según las circunstancias, cumplir principalmente la segunda y omitir la tercera. Cabe mencionar que dichas fases serán expuestas más adelante.

Al abarcar el tema de la evaluación del control interno del PED, ha de tomarse en cuenta que el buen funcionamiento de éste dará seguridad al auditor de que la información que emite, es confiable. Por lo general para que esta confianza exista es necesario primeramente hacer una evaluación del control interno que regula al PED, tomando en cuenta los controles generales y de aplicación que lo forman, y definirlos para comprender el funcionamiento dicho PED. Los controles generales del PED, se enfocan a la organización general del departamento y a las funciones que desempeña el personal que interviene en el desarrollo de los sistemas, por otro lado los controles de aplicación se refieren a aquellos controles establecidos para la operación del computador que incluye las funciones del procesamiento, es decir la entrada, procesamiento y salida de datos. Cuando una empresa lleva sus operaciones por medio de PED, tiene la opción de tenerlo ya sea dentro o fuera de la misma.

Cuando la empresa ha decidido tener su PED dentro de las instalaciones de su negocio, debe considerar ciertos aspectos en el estudio y evaluación de su control interno, referentes a los tipos de control antes mencionados, estos aspectos son.

### *Controles generales.*

1. Preinstalación.
2. Organización del departamento del PED.
3. Control del desarrollo del sistema.
4. Control de la documentación.
5. Control de la operación

### *Controles de aplicación.*

1. Controles de entrada.
2. Controles de proceso.
3. Autorización y controles de salida.
4. Establecimiento de huellas o pistas.

Cuando la empresa ha decidido tener su PED fuera de la empresa debe tomar en cuenta los siguientes aspectos en el momento de su estudio y evaluación.

1. Selección del centro de computo.
2. Contrato de servicio.
3. Control de datos.
4. Personal.
5. Otros controles.

Para estudiar y evaluar el control interno del PED se debe seguir una secuencia ya que el alcance de los procedimientos va en función a la aplicación de ésta. La secuencia que se debe seguir para el estudio y evaluación del control interno del PED considera llevar a cabo tres fases las cuales son:

### **PRIMERA FASE**

Las empresas que registren sus operaciones mediante el PED y que obtengan información financiera mediante él, deben realizar un estudio preliminar obligatorio y necesario de la forma en que funciona dicho PED.

El estudio preliminar debe realizarse para determinar cual es la importancia del procesamiento electrónico de datos tanto para la información financiera como para el conocimiento que debe tenerse del equipo de cómputo existente. Al realizar el estudio preliminar se deben seguir los siguientes aspectos:

- a. Descripción de aplicaciones.
- b. Estudio general del equipo de computo.
- c. Conclusión.

## **SEGUNDA FASE**

Ampliación del estudio del control interno que se llevo a cabo en la primera fase. Cuando en el estudio preliminar se encontraron aplicaciones de importancia al obtener información financiera y transformaciones a la información, estas aplicaciones se deben ampliar por la necesidad que tiene el auditor de contar con un medio confiable para obtener información.

La ampliación del estudio y evaluación del control interno tiene como objeto dentro del trabajo del auditor, conocer de forma más detallada las características y aplicaciones de los sistemas y juzgar la eficiencia de los controles internos existentes.

Al ampliar el estudio preliminar se deben cumplir ciertos aspectos los cuales se mencionan a continuación:

- a. Análisis de la organización del centro de cómputo.
- b. Análisis de los programas.
- c. Evaluación de los controles sobre el proceso de las aplicaciones.
- d. Determinación de la existencia de manuales operativos.
- e. Determinación de la existencia de manuales para usuarios.
- f. Evaluación de los controles sobre bitácoras.
- g. Evaluación de los controles contra contingencias.
- h. Determinación de la existencia de planes contra fallas.
- i. Documentación de las existencias de planes contra fallas.
- j. Documentación de las características de los sistemas.
- k. Evaluación de los controles para la protección de programas.
- l. Documentación de los elementos de seguridad física.

- m. Evaluación de la función de auditoría interna en el PED.
- n. Determinación de los controles cuando el PED se realice en un centro de cómputo externo.
- o. Conclusión.

### **TERCERA FASE**

Pruebas a los controles de PED. En esta fase se deben realizar pruebas de forma obligatoria que den al auditor la confianza en la información que emita el control interno y cuando los sistemas sujetos a procesos sean de importancia para la entidad además de las transformaciones de información. El enfoque de las pruebas a los controles de PED está encaminado a que el auditor obtenga evidencia del cumplimiento de los sistemas de acuerdo a lo determinado en la segunda fase.

En la fase tres es importante tomar en cuenta el cumplimiento de los siguientes aspectos:

- a. Analizar los programas
- b. Evaluación de los controles de aplicación específicos.
- c. Determinación y desarrollo de las pruebas de auditoría.
- d. Evaluación de las pruebas de cumplimiento.

Dentro de la tercera fase existe una fase alterna, que apoya en el estudio y evaluación del control interno del PED, esta fase es optativa y ayuda a incrementar la eficiencia en los resultados de la auditoría, y consiste en:

1. Utilizar la computadora para lograr pruebas de auditoría más efectivas.

A partir de esta fase es necesaria la especialización del auditor con respecto al procesamiento electrónico de datos tomando en cuenta que juzgará los controles establecidos y llevará a cabo las pruebas necesarias para comprobar la eficiencia del equipo de cómputo.

La utilización de un procesamiento electrónico de datos dentro de las empresas ayuda a que el trabajo del auditor tenga evidencia suficiente y competente.

### 2.3.1. Pruebas de auditoría.

Las pruebas se van a aplicar para comprobar que los procedimientos no solo se realicen sino que sean realizados apropiada e independientemente, por lo consiguiente las pruebas de cumplimiento se encargaran principalmente de cuestionar ¿Fueron ejecutados los procedimientos necesarios? , ¿cómo se ejecutaron? y ¿quiénes los ejecutaron?.

El diseño de las pruebas de cumplimiento se lleva a cabo principalmente para reunir evidencia suficiente de la eficacia de los controles que funcionan dentro de la entidad. Este diseño, persigue ciertos objetivos los cuales se mencionan a continuación:

- a) Ejecutar los procedimientos previstos.
- b) Ejecutar adecuadamente los procedimientos.
- c) Segregar funciones con el personal que ejecute los procedimientos.

Las pruebas de cumplimiento van a inspeccionar los documentos relativos para obtener evidencia, esto permitirá una evaluación de la forma de ejecución de los procedimientos.

El propósito de las pruebas de cumplimiento es proporcionar al auditor la seguridad razonable de que su cliente aplica los procedimientos de control según lo indica el diseño del sistema establecido por la administración así mismo prevenir, detectar y corregir posibles errores que afectaran directamente a los estados financieros. El auditor se interesará en que el personal responsable haya desarrollado adecuadamente los procedimientos. Estas pruebas pueden aplicarse como pruebas detalladas de los saldos o como pruebas de las transacciones.

Al realizar pruebas de cumplimiento el auditor selecciona varias transacciones de cada departamento y les da seguimiento a través de la totalidad del sistema, prestando especial atención a los hechos que muestren, si las características del control están en operación.

Estas pruebas de cumplimiento generalmente se concentraran en el control interno de áreas que el auditor considere críticas, pues no es necesario que sean probados todos los aspectos de control para obtener el grado de seguridad deseada.

En algunas revisiones el auditor analiza áreas dudosas para determinar el grado de cumplimiento del sistema. En un sistema manual es deseable seleccionar pruebas de cumplimiento a través de todo el año debido a los frecuentes cambios en el personal ya que éstos dan como resultado, variaciones en el grado en que el cumplimiento de los trabajos esté de acuerdo con procedimientos establecidos; también el mismo personal puede no ser consistente con la manera de como realizar su trabajo en diversas épocas durante un año.

Para un sistema computarizado se aplica el mismo concepto de pruebas debido a que muchos sistemas de PED tienen cambios en programas. El interés al aplicar pruebas de cumplimiento es particularmente verificar que los procedimientos de contabilidad se ejecuten de manera independiente.

Las pruebas de cumplimiento incluyen la *inspección de documentos y técnicas de indagación y observación*. Las *pruebas* referentes a la *inspección de documentos* son las que verifican la existencia y constancia del control que lleva a cabo la administración de la organización acerca del contenido de los documentos, por medio de comparaciones entre los datos de los documentos, pruebas matemáticas y cumplimiento de autorizaciones. Por otra parte las *pruebas de indagación y observación* dependen particularmente del objetivo que se pretenda alcanzar con la prueba. Existen varias técnicas para comprobar los controles internos en los sistemas y éstas pueden ser las siguientes:

a) Lote de datos de prueba

Se refiere a las pruebas que el auditor realiza para verificar por medio de los sistemas, el seguimiento de las operaciones. El auditor utiliza los elementos de entrada, proceso y salida de datos con diversas entradas de datos que al ser procesados en el programa utilizado, se identifiquen los resultados predeterminados. Este tipo de prueba se lleva a cabo principalmente cuando los procedimientos de las operaciones de la entidad se realizan por medio de equipos electrónicos.

b) Datos de prueba integrados.

Esta técnica es utilizada en sistemas donde la información cambia paulatinamente; ya que consiste en establecer datos ficticios dentro del proceso en que el auditor llevará a cabo sus pruebas; es decir los datos reales de las transacciones se combinarán con los datos ficticios, esta aplicación permite obtener resultados confiables de las pruebas del auditor, pues al ser procesados al mismo tiempo y con el mismo programa se coteja la eficacia del control interno.

c) Simulación paralela.

Esta técnica es utilizada para verificar sistemas en los que se procesan grandes cantidades de datos. La simulación paralela es la técnica en la que el auditor crea su propio programa basándose en el sistema existente en la organización con el propósito de comparar tanto los resultados del programa fuente u original como los resultados obtenidos por el sistema creado por él. Esta técnica busca probar el sistema en el que se lleva a cabo el control de la entidad.

d) Verificación de los programas a través del estudio por diagramas.

Contrariamente a las dos técnicas anteriores esta técnica es utilizada para probar la eficacia de programas sencillos, consiste principalmente en el estudio del sistema por medio de un diagrama; este estudio busca determinar el grado de confiabilidad que tienen los sistemas de la entidad. La utilización de esta técnica requiere de la especialización del auditor ya que el análisis de los diagramas de flujo de información es complejo.

e) Pruebas de sistemas en línea.

Esta prueba consiste en verificar en los sistemas, que al momento de realizar transformaciones en los datos, estos cambios se procesen de manera inmediata. En los sistemas en línea existen controles por medio de claves para evitar la realización de transacciones no autorizadas.

f) Paquetes de auditoría

" Es un conjunto de programas que permite al auditor aplicar una serie de técnicas para verificar controles internos en los sistemas, pero sobre todo, para extraer y procesar información de los archivos con mayor facilidad ".<sup>(15)</sup>

Estos paquetes son considerados como una de las mejores formas en que el auditor puede abarcar el procesamiento electrónico de datos. Son muchos los beneficios que otorgan los paquetes de auditoría entre los cuales sobresalen: *Ahorro de tiempo de auditoría y amplios alcances al verificar las operaciones realizadas en la entidad.*

g) Programas especiales.

Esta técnica consiste en la elaboración por parte del auditor de programas que procesen información contenida en archivos dentro de la computadora. Estos programas pueden ser preparados por el mismo auditor, por personal de la organización o por algún otro especialista. La utilización de esta técnica es costosa ya que el tiempo en la elaboración y prueba de los programas puede ser largo, sin embargo se considera una de las técnicas más seguras en la evaluación del control interno del procesamiento electrónico de datos.

h) Pruebas específicas.

Estas pruebas se utilizan para verificar cálculos simultáneos a los que realiza, el proceso real.

i) Imagen del contenido de la memoria

" Esta técnica consiste en solicitar una impresión de cierta parte del programa registrada en la unidad central de la computadora".<sup>(16)</sup>

j) Rastreo.

Esta técnica consiste en elaborar un listado de cada uno de los pasos de los procesos que se llevan a cabo dentro de la computadora y otorgar así evidencia del desempeño de los programas.

---

<sup>(15)</sup> IMCP. Normas y Procedimientos de Auditoría. Boletín 5080, p. 30.

<sup>(16)</sup> op.cit. p. 34

k) Módulo de auditoría integrados.

Esta técnica se basa en crear un conjunto de programas de auditoría que vayan incluidos dentro del sistema de la entidad, los cuales al procesar una operación ejecutan las funciones típicas de auditoría. Estos programas son realizados y controlados por el auditor y funcionan al mismo tiempo que los sistemas operantes establecidos por la administración.

l) Evaluación de casos bases.

Esta técnica consiste en probar previamente la instalación de los programas de la entidad, mediante la técnica de lote de datos de prueba.

m) Bitácora.

Esta técnica consiste en la lectura de bitácoras por el auditor, las cuales le proporcionarán información acerca del manejo y de los cambios en los programas de la computadora. Esta técnica ayuda al auditor a cerciorarse de que el empleo de los programas se está llevando adecuadamente.

n) Mapeo.

Esta técnica ayuda al auditor a conocer cómo y cuándo se ejecutaron los programas existentes en la entidad.

Los resultados de las pruebas de cumplimiento en muchas ocasiones presentan desviaciones de cumplimiento; la predeterminación y evaluación de estas desviaciones son fundamentales para determinar que tan confiables son los controles internos existentes. Se entiende por desviación de cumplimiento a todo aquel procedimiento que debió efectuarse y no se efectuó o bien no cumplió con el procedimiento establecido. Existen factores que causan la existencia de desviaciones de cumplimiento, algunos de éstos son:

- Errores humanos causados no premeditados.
- Cambios en el personal si previa inducción.
- Cambios en el volumen de transacciones.

## 2.4. Métodos para estudiar y evaluar el control interno.

Existen diversos métodos para evaluar el control interno, que servirán como guías generales para detectar errores o deficiencias en el flujo de las operaciones. Éstos se consideran como parte fundamental del estudio y evaluación del control interno pues aportan una base sólida y confiable acerca de las labores que se realizan en una entidad y los pasos de cada uno de sus procedimientos. Los métodos son los siguientes:

### 1. *Método de Cuestionario.*

Consiste en la formulación de preguntas, encaminadas a conocer los aspectos más importantes del control interno, tales como: áreas, procesos y rutinas.

Dichas preguntas serán aplicadas en forma de cuestionario al personal seleccionado de la entidad, las cuales se diseñarán de acuerdo al propósito que se persigue, los cuestionarios aplicables a este método se consideran como estructurados ya que las preguntas se encuentran elaboradas de manera previa, de acuerdo a su clasificación, las preguntas pueden ser abiertas o cerradas y estas últimas a su vez se dividen en dicotómicas, cuando la respuesta es afirmativa o negativa; o bien de abanico cuando las opciones de respuesta se encuentra entre varias categorías. Las preguntas que se elaboran para obtener información deben ser estructuradas de manera que una respuesta negativa determine deficiencias en el control interno.

2. *Método descriptivo*

Consiste en obtener de manera escrita una descripción de todas y cada una de las atribuciones de la administración dentro de la entidad, como son: funciones, áreas de responsabilidad, personal, políticas, procedimientos, departamentos. Este método explica en un documento los pasos de las operaciones y aspectos específicos del control interno.

3. *Método gráfico*

Consiste en señalar los procedimientos de la entidad mediante diagramas de flujo. Estos diagramas indican por medio de figuras esquematizadas el flujo de las operaciones realizadas dentro de la entidad.

4. *Método mixto*

Consiste en una combinación de los tres métodos anteriores para evaluar el control interno.

Método de cuestionarios y método gráfico  
Método descriptivo y método de cuestionarios  
Método descriptivo y método gráfico  
Método de cuestionarios, método descriptivo y método gráfico.

**Ventajas de los métodos para estudiar el control interno.**

*Método de cuestionarios.*

Ahorro de tiempo en la realización del estudio del control interno, ya que su presentación facilita la manera de resolverlo, debido a que las preguntas son previamente elaboradas.

Permite una revisión más ágil y sencilla del trabajo realizado.

Su presentación permite evaluar el control interno de manera sencilla.

Al ser un cuestionario, el cliente tiene en mente que es un requisito de la auditoría.

### *Método descriptivo.*

Es recomendable en pequeñas entidades económicas, en donde el control interno es limitado por sus recursos y necesidades.

Evita la rutina de hacer preguntas ya elaboradas.

Profundiza aspectos que no se consideran en el cuestionario, pero que pueden ser relevantes para la revisión.

Permite mayor libertad al auditor en su estudio del control interno.

### *Método gráfico.*

Puede ser rápidamente leído y captado, lo que permite entender fácilmente el sistema existente.

No existen preguntas rutinarias a las que se tenga que sujetar el auditor.

Su presentación permite una identificación plena de la división de labores.

Destaca los puntos del sistema en los cuales se pudiera tener confusión.

El auditor a través de los métodos anteriores obtendrá la información acerca de la existencia de los controles, sin embargo para obtener una adecuada evidencia de este hecho, se debe comprobar la información recabada a fin de cerciorarse acerca de:

- a) El cumplimiento de las políticas prescritas.
- b) La existencia de controles efectivos.

*SIMBOLOGÍA PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO*

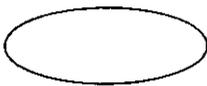
DOCUMENTO



OPERACIÓN MANUAL



INICIO / FINAL



OPERACIÓN



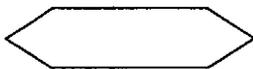
VERIFICACIÓN / AUTORIZACIÓN



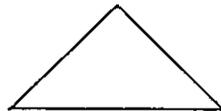
CONECTOR



PREPARACIÓN



ARCHIVO Y CONTROL



## **2.5. Deficiencias que podría presentar el control interno.**

La evidencia de deficiencias en el control interno tiene su origen en el estudio que el auditor realice de éste en una entidad. Cuando el auditor determina que hay situaciones a informar al cliente es necesario pensar que existen deficiencias en el control interno.

Las deficiencias pueden ser consideradas por el auditor como focos rojos en la operación o diseño de la estructura del control interno, por lo que deberá hacerlo del conocimiento del cliente ya que dichas deficiencias conducirán necesariamente a una baja en la capacidad de registro y proceso de información financiera dentro de la entidad.

Las deficiencias se clasifican en las de *diseño* y las de *operación*.

A continuación se mencionan las deficiencias presentadas en el apéndice II del boletín 3050 referente al "Estudio y Evaluación del Control Interno, situaciones a informar" de normas y procedimientos de auditoría

### ***Deficiencias en el diseño de la estructura del control interno.***

1. Diseño inadecuado de la estructura del control interno.
2. Inadecuada segregación de funciones.
3. Falta de revisión y aprobación de transacciones , pólizas y reportes.
4. Procedimientos inadecuados para evaluar y aplicar principios de contabilidad.
5. Deficiencias de salvaguarda de activos.
6. Técnicas inadecuadas en el control de transacciones.
7. Mal diseño del sistema de suministro de información

### ***Deficiencias en la operación de la estructura del control interno***

1. Deficiencias en los controles para prevenir y detectar irregularidades en la información financiera.
2. Fallas en el suministro de información.
3. Violación premeditada a los controles establecidos.
4. Fallas en la salvaguarda de activos.

5. Fallas en la ejecución de funciones de la estructura del control interno.
6. Inadecuada aplicación de principios de contabilidad con el propósito de afectar información financiera.
7. Falta de adhesión a políticas y procedimientos establecidos.
8. Falta de capacitación y entrenamiento de empleados.
9. Deficiencias en la operación de la estructura del control interno.

Existen otras deficiencias ajenas al diseño y operación de la estructura del control interno las cuales se mencionan a continuación:

1. Ocultar transacciones con partes relacionadas.
2. Deficiencias en la corrección de errores en el control interno.
3. Parcialidad de los responsables en la toma de decisiones.
4. Obtención de información incorrecta del cliente al auditor.

### **2.5.1 Indicadores que señalan errores en el control interno.**

Es importante considerar que dentro de toda entidad existe el riesgo latente de una distorsión importante en la información ya sea por errores o irregularidades; además de otras deficiencias que se pudieran encontrar como las que enuncia normas y procedimientos de auditoría en el boletín 3070 referente a la "responsabilidad del auditor en el descubrimiento de errores e irregularidades".

A continuación se mencionarán algunos riesgos adicionales dentro de las debilidades que puede presentar el control interno.

#### *a) Dudas con respecto a la integridad o competencia de la administración.*

Estas se refieren al compromiso de la administración para con la organización, siendo honesta y capaz en el cumplimiento de los objetivos de la misma.

La administración está controlada por una persona y no hay un consejo o comité de vigilancia efectivo.

Existe una compleja estructura corporativa, no justificada.

Los intentos por corregir las principales fallas del control interno fracasan.

Rotación del personal clave en los departamentos de contabilidad y finanzas.

Se efectúan cambios frecuentes de auditores externos o asesores legales.

b) *Situaciones extraordinarias, tanto internas como externas.*

Las situaciones extraordinarias son otro riesgo adicional dentro de las debilidades que presenta el control interno y se refieren a todos aquellos aspectos internos o externos que limiten u obstaculicen el crecimiento y desarrollo de la empresa sujeta a revisión.

Crisis en la industria.

Falta de liquidez

Deterioro en la generación de utilidades.

Falta de crédito accesible.

Desacuerdo entre accionistas

Peligros de obsolescencia debido a que la empresa se encuentre operando en algún campo altamente tecnificado.

Dependencia en un número reducido de clientes o proveedores.

Presión sobre el personal de contabilidad para la terminación de los estados financieros, en un periodo corto.

Malas relaciones laborales.

Cambios inexplicables en los índices de operación.

c) *Operaciones inusitadas.*

Son principalmente las operaciones que se presentan fuera del periodo al que corresponden, o en ocasiones al cierre del ejercicio afectando de forma directa a la información financiera.

Operaciones extraordinarias especialmente en fechas próximas al cierre del periodo y que tienen repercusiones importantes en los estados financieros.

Operaciones con personas relacionadas entre sí. ( conflicto de intereses ).

Pagos por conceptos de servicios prestados que parezcan excesivos en relación con el trabajo desempeñado.

d) *Problemas para obtener una evidencia suficiente y competente en la auditoría.*

Los problemas en la obtención de evidencia suficiente radican en la inexactitud de la información financiera derivada del mal registro de las operaciones, falta de personal competente, y mala comunicación en la realización de transacciones significativas.

Registros inadecuados

Documentación inadecuada de las operaciones

Excesivas diferencias entre los registros contables y confirmaciones.

Respuestas evasivas, poco razonables o contradictorias, por parte de la administración a las interrogantes planteadas en la auditoría.

e) *Ciertos factores, privativos de un ambiente de procesamiento electrónico de datos.* Este riesgo va relacionado con las dudas con respecto a la integridad y competencia de la administración y la problemática de no presentar evidencia suficiente en la auditoría, provocando repercusiones en la información financiera y efectos de esta limitación sobre su informe acerca de errores e irregularidades.

Incapacidad para obtener información de las bases de datos, debido a una documentación insuficiente u obsoleta de programas o del contenido de los registros.

Numerosos cambios en los programas que no se documentan, aprueban o verifican.

Conciliación inadecuada de las bases de datos y las operaciones procesadas con los registros contables.

## **2.6 Ventajas de la implantación de un sistema de control interno.**

Los planes de organización y todos los métodos, procedimientos y pasos coordinados son la plataforma del control interno dentro de la entidad, para ello se establece una base confiable para la conservación de los objetivos que se persiguen en dichos procedimientos. Para poder estar seguros de que el control interno es confiable, se debe validar aplicando pruebas de auditoría.

Una vez que decimos que es confiable el control interno, se obtienen las siguientes ventajas:

1. El alcance fijado para las pruebas de auditoría será menor.
2. Por consiguiente, el tiempo empleado por parte de los auditores será menor.
3. La auditoría será más efectiva y rápida.
4. La información será oportuna, confiable y segura ayudando a una mejor toma de decisiones.
5. Ayuda a la prevención de fraudes evitando robos y malversación de fondos.

6. Ayudará al cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa.
7. Separa las funciones de autorización, ejecución, custodia de operaciones.
8. Promueve las potencialidades del personal que labora en la organización.

## 2.7 Procedimientos de auditoría

Según el boletín 5010 del Instituto Mexicano de Contadores Públicos referente a "Procedimientos de auditoría de aplicación general" dice que :

*Procedimientos de auditoría:* Son el conjunto de técnicas de investigación aplicable a una partida o a un grupo de hechos y circunstancias relativas a los estados financieros sujetos a examen, mediante los cuales el contador público obtiene las bases para fundamentar su opinión".

Los procedimientos de auditoría serán aplicados de acuerdo al criterio del auditor, el cual decidirá la técnica o procedimiento de auditoría más conveniente para obtener la certeza que fundamente su opinión.

El alcance de los procedimientos de auditoría se refiere a la relación existente entre las transacciones examinadas (determinadas mediante pruebas selectivas) y las que forman el total de aquellas sujetas a estudio.

Los procedimientos de auditoría no necesariamente deben aplicarse a la fecha de examen, en algunas ocasiones son más útiles en fechas distintas a dicho examen.

Considerando que los procedimientos de auditoría son técnicas de investigación aplicables a cierto grupo de hechos, conviene hacer mención de las técnicas de auditoría.

*Técnicas de auditoría:* Son los métodos prácticos de investigación y prueba que el contador público utiliza para comprobar la razonabilidad de la información financiera que le permita emitir una opinión profesional. Siendo éstas las siguientes :

1. Estudio general. Se refiere al estudio que el contador debe realizar acerca de los estados financieros, partidas importantes e información general de la empresa sujeta a revisión.

2. **Análisis.** Se refiere al examen minucioso que el auditor debe realizar acerca de los elementos que constituyen a los estados financieros y las partidas importantes. La técnica del análisis se lleva a cabo generalmente a: *saldos y movimientos*.
3. **Inspección.** Se refiere al examen físico de documentos y materiales para verificar su existencia en los estados financieros
4. **Confirmación.** Se refiere a la obtención de información de manera escrita por parte de personas ajenas a la empresa las cuales tengan conocimiento acerca de las operaciones realizadas en la misma, las cuales pudieran confirmar de forma válida acerca de algunos asuntos. Las confirmaciones pueden ser *positivas, negativas o indirectas*.
5. **Investigación.** Se refiere a la obtención de información por parte de empleados y funcionarios de la empresa.
6. **Declaración.** Se refiere al documento en que se menciona el resultado de las investigaciones realizadas con personal de la empresa.
7. **Certificación.** Se refiere a la obtención de información escrita en la que se asegure de forma verídica un suceso. Este documento debe estar firmado por la autoridad y debe estar legalizado.
8. **Observación.** Se refiere a la presencia física del auditor en el momento de la realización de las operaciones dentro de la empresa.
9. **Cálculo.** Se refiere a probar de manera matemática el resultado de las partidas.

## 2.8 Metodología para la revisión del Control Interno.

El ser humano siempre ha estado en constante observación de los hechos y la metodología se ha encargado de estudiar a los hechos observados.

El método es el procedimiento o serie de pasos que nos lleva a la obtención de conocimientos, son pasos sistemáticos que ayudarán a lograr su propósito a través de la investigación documental y la investigación de campo.

*Metodología a seguir en el estudio y evaluación del control interno.*

- I. Recopilación de datos generales de la entidad.
- II. Planeación del trabajo.
  - a) Análisis de riesgo.
  - b) Evaluación preliminar.
    - b.1) Comprender del ambiente de control.
    - b.2) Comprender el sistema contable.
    - b.3) Comprender los procedimientos de control establecidos por la administración.
    - b.4) Evaluación del diseño para verificar su eficiencia y prevenir detectar y corregir errores.
    - b.5) Formulación de juicios acerca de la confiabilidad del control interno establecido.
- III. Revisión general del sistema.
  - a) Programa de auditoría.
    - a.1) Pruebas de cumplimiento.
    - a.2) Pruebas sustantivas.
- IV. Evaluación del Procesamiento Electrónico de Datos ( PED ).
- V. Informe.
- VI. Carta a la gerencia.

Para que la metodología cumpla con el propósito por el cual fue diseñada, y los resultados obtenidos después de su aplicación cumplan con el objetivo de proporcionar evidencia suficiente acerca del funcionamiento del sistema de control interno, así como de la buena estructuración de sus elementos, a continuación se describirá en que consisten cada uno de los pasos del diseño de la metodología.

#### **1. Recopilación de datos generales de la entidad.**

Tamaño  
Giro  
Estructura organizacional  
Sistema contable  
Problemática de la entidad.

En esta etapa de la metodología se consideran aspectos que el auditor deberá tomar en cuenta para la revisión del control interno. Dichos aspectos como tamaño, giro, estructura organizacional, sistema contable y problemática de la entidad, proporcionarán información general de la organización.

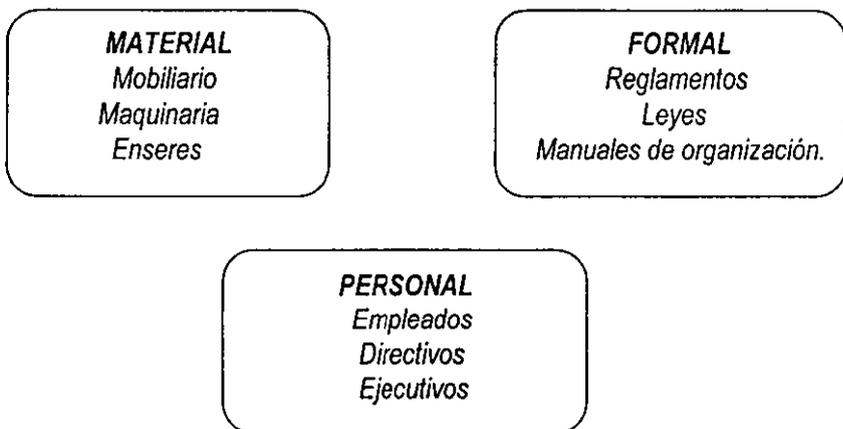
1. *Tamaño* : El auditor procurará obtener información acerca de la dimensión de las instalaciones de la entidad sujeta a revisión. Este dato proporcionará información acerca de la capacidad de la entidad, así como una aproximación del flujo de transacciones que realiza.
2. *Giro* : La empresa es una unidad de producción económica integrada por diversos elementos, estas empresas se dividen en industriales, comerciales y de servicios. Las industriales transforman materias en productos útiles para ser consumidos, las comerciales son intermediarios y las de servicios facilitan las actividades de las anteriores.
3. *Estructura organizacional* : Establece las relaciones formales entre las diversas unidades de la empresa la cual está constituida por elementos sobre los que tiene que actuar la organización pudiendo ser:

Materiales: son los instrumentos necesarios para el funcionamiento de la empresa.

Personales: son las personas que trabajan en la empresa.

Formales: establecimiento de normas y vínculos que delimitan el ámbito o esfera de actuación de cada persona y organismo.

## EMPRESA



La estructura organizacional de una empresa es la combinación de personas, normatividades y manuales unidos en una coordinación sistemática y eficaz para lograr el objetivo deseado.

Entre los instrumentos que auxilian al cuadro directivo para organizar una entidad, destacan por su importancia, el *organigrama* que representa un gráfico estático, bajo la forma de documento, donde se muestran las distintas relaciones, dependencias y conexiones que pueden existir entre los departamentos y servicios que refleja la estructura de una organización formal y los *diagramas de proceso* que representan las operaciones que intervienen en una tarea.

**4. Sistema contable:** Es un conjunto de procedimientos que se siguen para registrar y cuantificar las operaciones de una empresa con el objeto de obtener información financiera.

El ámbito del sistema de acción no se limita al departamento de contabilidad, sino que se extiende a todos los departamentos de una empresa, encausando desde sus orígenes los datos y documentos útiles para la formulación de libros de registros contables y estados financieros.

Para que un sistema contable sea eficaz en su desempeño, se ha determinado que debe contar con los siguientes elementos: catálogo de cuentas, documentos fuente, diagramas de flujo, guías de procedimientos e informes. Los datos registrados en el sistema contable podrán ser procesados en dos formas.

\* Manual.

\* Electrónica.

La elección de cualquiera de estas formas, dependerá básicamente de las necesidades de la entidad con respecto a la obtención de información financiera.

**5. Problemática de la entidad:** Se refiere a los problemas propios de cada empresa, es decir debilidades existentes ya sea en su estructura organizacional, en su sistema contable, o en áreas específicas de su funcionamiento.

## **II. Planeación del trabajo.**

En la planeación del trabajo es importante tener un conocimiento del sistema de los controles respectivos, esto como base para realizar la evaluación preliminar y determinar la confianza que se va a depositar en los controles asegurando la exactitud y confiabilidad de éstos.

### **a) Análisis general de riesgo.**

Al revisar y estudiar un sistema de control, el mayor interés para un auditor será la prevención y detección de errores e irregularidades en el registro de los datos de contabilidad y en el desempeño de las operaciones.

En este primer paso el auditor deberá analizar los aspectos positivos y negativos que afectarán su trabajo; es decir determinar el grado de riesgo en el momento de planear su trabajo de revisión, algunos de estos aspectos son:

1. Cómo se originan las operaciones de la empresa, origen y grado de riesgo en la utilización de activos, volumen de las transacciones realizadas en la empresa.
2. Rotación y calidad del personal que labora en la empresa, prestigio de la administración, elementos de la estructura del control interno, procedimientos que se llevan a cabo en operaciones con clientes, bancos, acreedores y proveedores, en general todos aquellos fenómenos que provoquen el incumplimiento de los procedimientos de control interno establecidos.
3. Existencia de manuales de procedimientos formulados claramente, y con difusión a todo el personal que labora en la empresa.
4. Mantener una supervisión de los procedimientos que permitan el cumplimiento del control interno.
5. Existencia de un sistema de información financiera con formatos establecidos para planear y controlar la información que requiera seguimiento y que sus modificaciones sean únicamente en cantidad no en estructura.
6. Consideración de que a pesar de revisiones previas al control interno se puedan detectar fallas ya sea distintas o iguales a las detectadas en las otras revisiones.
7. Procesamiento de transacciones en centros distribuidos de manera interna o externa.
8. Si el trabajo de la función de auditoría interna tiene calidad y se le otorga la importancia, como medio para proporcionar información en el estudio y evaluación del control interno, así como verificar si está cumpliendo con el objetivo para el cual se determino su existencia dentro de la empresa.
9. Comentar con la administración su compromiso en el establecimiento y mantenimiento de los procedimientos de control, la existencia de debilidades en los sistemas de control y proporcionar las medidas correctivas.

La determinación del riesgo implícito en el trabajo, es parte fundamental en el momento de planear el alcance de trabajo de auditoría con el objeto de identificar las características propias de la empresa.

El riesgo de auditoría va directamente relacionado con la importancia relativa y ambos términos influyen de manera representativa en los procedimientos a aplicar en la auditoría, por lo que deberá ser necesario definir a que se refiere cada uno:

**Importancia relativa:** Es el impacto significativo que muestran las partidas en los estados financieros. La importancia relativa se determina en función al efecto que causa una partida en la información financiera atendiendo a su naturaleza o monto.

**Riesgo de auditoría :** Es la posibilidad de que por parte del auditor se emita una opinión sin salvedades acerca del control interno con excesiva importancia relativa. El riesgo de auditoría es el efecto conjunto y combinado de tres tipos de riesgo que surgen en un trabajo de auditoría, a pesar de su existencia individual deben integrarse para que el riesgo exista; estos riesgos son:

*Riesgo inherente:* Es la posibilidad que ocurran errores importantes en un rubro, en función de sus características propias.

*Riesgo de control:* Es la posibilidad de que existan errores y que estos no sean prevenidos o en su caso detectados por el sistema de control interno. Este riesgo disminuirá en función de la efectividad con que el sistema de control interno alcance los objetivos.

*Riesgo de detección:* Es la posibilidad de que los errores no sean detectados por los procedimientos de auditoría utilizados por el auditor. Este riesgo disminuirá dependiendo de la efectividad de la aplicación de los procedimientos de auditoría.

La importancia relativa y el riesgo de auditoría deben ser considerados por el auditor para asegurarse que la evolución de resultados tenga evidencia suficiente y competente para que en su opinión, juzgue si los estados financieros cumplen con principios de contabilidad generalmente aceptados.

De no considerar la importancia relativa y el riesgo de auditoría, pudiera llegarse al final del trabajo y encontrar que los resultados obtenidos no tienen evidencia suficiente y competente que fundamente la opinión del auditor.

Dentro de la planeación del trabajo de auditoría la importancia relativa deberá tomarse en cuenta para que de esta forma el auditor seleccione información financiera que de acuerdo a su experiencia, le ayude a evaluar los resultados obtenidos y preparar su informe.

El auditor debe considerar la importancia relativa de planeación al momento de aplicar los procedimientos de auditoría para cada cuenta, esto con la finalidad de detectar errores importantes en los estados financieros, al mismo tiempo se deberá tomar en cuenta el riesgo de auditoría, evaluando el riesgo general en base a los conocimientos que el auditor tenga acerca de la empresa, su giro y el entorno de control (que son la estructura orgánica, calidad de la administración, políticas y procedimientos de la empresa).

Cabe mencionar que al finalizar el trabajo, la evaluación del riesgo de auditoría puede cambiar, pues los riesgos inherentes y de control se estiman y al aplicar los procedimientos de auditoría se puede concluir que dichos riesgos variaron, esto origina ampliar el alcance de los procedimientos o adicionar algunos permitiendo reducir el riesgo de detección y alcanzar el riesgo de auditoría planeado.

En caso de que exista un nivel de importancia relativa el auditor deberá comentarlo con el Director General de la empresa, para hacer las correcciones necesarias; si por alguna circunstancia se hace caso omiso a la advertencia se deberá considerar la posibilidad de emitir un informe u opinión con salvedades u opinión negativa.

#### **b )Evaluación preliminar**

Es la realización de un estudio preliminar en donde se identifican las fallas aparentes del control interno. El objetivo de esta etapa es que el auditor determine si el control interno es confiable. El juicio que el auditor tiene acerca de que si los controles son confiables ayudará a realizar una revisión más amplia aplicando pruebas de cumplimiento y sustantivas. En caso de que el control interno no sea confiable, el auditor planeará nuevos procedimientos de auditoría para tener un mayor alcance en la revisión.

En esta etapa a pesar de la evaluación que se ha hecho acerca del control interno, es importante mencionar que cualquier juicio que se haya emitido es preliminar y será considerado definitivo únicamente después de que el auditor lleve a cabo lo siguiente.

### **b.1) Comprender el ambiente de control.**

El auditor obtendrá conocimientos acerca del ambiente de control, a manera de entender la actitud, conciencia y acciones de la gerencia y del consejo de administración. Para comprender el ambiente de control, el auditor deberá analizar el contenido de la forma de: *Políticas, procedimientos y acciones*

#### ***Ambiente de control.***

El ambiente de control es la combinación de elementos que afectan la efectividad de políticas y procedimientos de la entidad.

La adecuada evaluación de los factores del ambiente control debe tomar en cuenta y documentar lo siguiente.

#### **I Actitud de la administración hacia controles internos establecidos.**

##### ***1. Características e integridad de la administración.***

Este apartado se refiere básicamente al comportamiento de la administración dentro de la empresa, es decir, si su participación es legal, qué responsabilidad tiene al tomar decisiones de alto riesgo, cómo es el manejo de los activos de la entidad, si busca el cumplimiento de los objetivos. Asimismo el auditor determinará, si la administración cumple con sus obligaciones en el momento de contratar personal, en caso de tener alguna preferencia por algún grupo social y cuál es la influencia que ejercen sobre los empleados a su cargo.

##### ***2. Compromiso de la administración sobre la razonabilidad de los estados financieros***

En este apartado se observará si la administración cumple con los principios de contabilidad, si toma en cuenta las sugerencias del auditor o bien si la administración distorsiona la información financiera para su beneficio.

Otro aspecto a tomar en cuenta es el volumen de transacciones realizadas con partes relacionadas y si existe justificación en su realización.

### *3. Compromiso de la administración para diseñar y mantener sistemas contables y controles internos efectivos.*

En este apartado el auditor formulará ciertas preguntas para determinar hasta dónde la administración, está comprometida para alcanzar el éxito de la entidad. Las preguntas son las siguientes:

- ¿ Cuánto interés tiene la administración por las deficiencias en los sistemas contables y en los procedimientos de control ?
- ¿ Están establecidas y comunicadas adecuadamente, las políticas de la entidad respecto a códigos de ética y conflictos de interés ?
- ¿ Existen procedimientos que prevengan actos ilegales ?
- ¿ La administración lleva a cabo una continuidad a problemas financieros o variaciones en el presupuesto?
- ¿ Son adecuados los recursos materiales y humanos, de contabilidad y del PED ?
- ¿ Existen criterios de contratación, remuneración, evaluación y entrenamiento del personal de la administración ?
- ¿ Qué tan frecuente es la rotación de personal en puestos claves ?
- ¿ Si existen gran cantidad de errores en registros contables determinados en auditorías anteriores ?

### **II Estructura organizacional de la entidad.**

La estructura de la organización de la entidad tiene como responsabilidad suministrar una base segura para la planeación, ejecución y control de las transacciones de la entidad y la emisión de información.

En una organización es importante que exista una estructura administrativa bien definida lo que permitirá un menor riesgo o deficiencias potenciales en el ambiente de control.

*1. El auditor deberá tomar en cuenta la estructura de la organización, el giro al que pertenece, tamaño y objetivos que persigue la misma.*

El auditor debe evaluar de forma detenida la complejidad de la estructura tomando en cuenta, la velocidad que ha tenido la empresa en crecer y de que forma ha enfrentado este crecimiento . Si ha absorbido nuevas empresas o si se tienen subsidiarias descentralizadas y qué tan compleja es la estructura de la organización.

*2. El auditor debe evaluar la estructura de la administración, para comprobar si de acuerdo al tamaño y giro de la empresa la supervisión y el control son los adecuados.*

Esta valuación será realizada a las operaciones de las empresas que se encuentren centralizadas o bien, descentralizadas, con el fin de determinar si los controles para cada una de ellas son los adecuados.

*3. La asignación de autoridad y responsabilidad será de acuerdo al giro y tamaño de la empresa.*

El auditor debe evaluar los métodos utilizados por la administración para comunicar el alcance de la autoridad y responsabilidad del personal, y para determinar el nivel de comunicación existente entre el departamento de contabilidad y procesamiento electrónico de datos con el objeto de un mantenimiento efectivo tanto en el sistema contable como en los procedimientos de control.

### III. Funcionamiento del consejo de administración y su comité.

El auditor realizará las siguientes actividades para determinar el grado de funcionamiento del consejo de administración así como del comité de auditoría:

1. Verificar si la existencia del comité de auditoría es adecuado al tamaño y giro de la empresa.
2. Determinar si el consejo de administración delega funciones al comité de auditoría.
3. Evaluar la reputación y la experiencia de los miembros del consejo de administración y su comité.

4. Verificar que el consejo y su comité cumplan con su función de establecer objetivos y políticas controlarlas y tomar las decisiones adecuadas y oportunas.
5. Revisar que el comité cumpla con sus funciones respecto a los estados financieros y verificar su grado de autoridad en la vigilancia del proceso para obtener información financiera.
6. Evaluar la comprensión del consejo de administración y comité respecto a las operaciones de la entidad.
7. Verificar que el consejo y su comité, se reúnan periódicamente con los auditores externos para conocer los resultados del trabajo de auditoría y tomar decisiones pertinentes respecto a las deficiencias u omisiones.

#### IV. Métodos de control administrativo para asignar autoridad y responsabilidad.

Este factor se refiere a aquellos métodos por medio de los cuales la administración de la entidad llevará a cabo sus controles, para evaluarlos se considera lo siguiente:

1. Si existe un departamento de auditoría interna, si realiza funciones que le competen, si informa al nivel adecuado el resultado de su trabajo y si ayuda a determinar problemas en el ambiente de control.
2. Si existen métodos de asignación de responsabilidad
3. Si existen contingencias o influencias externas que importen a la entidad.

#### V. Políticas y prácticas del personal.

##### **b.2) Comprender el sistema contable.**

Entender las transacciones importantes que afecten a los estados financieros

Conocer el origen de las transacciones.

Entender los registros contables y todos aquellos aspectos que intervengan en el procesamiento de las transacciones.

Entender la continuidad en el registro de las transacciones.

Entender el procesamiento en el informe para la elaboración de los estados financieros.

### **Sistema contable.**

“ El sistema contable consiste en las políticas, métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, registrar y producir información cuantitativa de la que realiza una entidad económica ”. <sup>(17)</sup>

El auditor deberá analizar y evaluar el sistema contable de la entidad. La información que requiera, para realizar estas actividades la podrá reunir por medio de pláticas con la gerencia de finanzas.

La autorización de sistemas electrónicos de registros es un elemento importante en el proceso contable, para determinar el grado de uso de dichos sistemas en la entidad, y es necesario que el auditor sea asesorado por un especialista ya sea interno o externo.

Examinar el sistema de computo empleado en la entidad, tiene por objeto evaluar la importancia de los controles de la organización.

El uso de computadoras para llevar a cabo el registro contable de las operaciones de una empresa, es cada día más utilizado, sin embargo no todas las empresa lo utilizan por lo que para evaluar el sistema contable de las organizaciones se debe tomar en cuenta que:

Cuando el uso de sistemas electrónicos de registro es dominante, se considera necesario tener conocimientos suficientes acerca del PED y del entorno y estructura del control de operaciones mediante la utilización de equipo de cómputo.

Cuando el registro contable se lleva a cabo mediante un sistema de registro manual se deberán tener conocimientos acerca del sistema contable de la entidad, sin ser necesarios los conocimientos acerca del PED, sin embargo se podrán mencionar los beneficios de la implantación del PED en el sistema contable de la organización.

---

<sup>(17)</sup> Normas y Procedimientos de Auditoría , Boletín 5030 .p.11

Para entender el funcionamiento del sistema contable de una entidad es necesario conocer el mayor general y todos aquellos registros que lo componen mencionando a continuación:

**A. REGISTROS DE LAS SIGUIENTES OPERACIONES.**

Compra y recepción de artículos y materiales.  
Cuentas por pagar y pagos.  
Cuentas por cobrar y cobros.  
Pedidos, embarques y facturaciones.  
Nóminas y personal.

**B. CONTABILIZACION DE LOS SIGUIENTES RUBROS**

*Gastos*  
*Inventarios y cuentas.*  
*Activos fijos y depreciaciones.*

Después de que el auditor ha estudiado la balanza y los registros que la componen, deberá elaborar una lista de los registros que considere más importantes y de las cuentas de los estados financieros que se ven afectadas con dichos registros.

El auditor deberá hacer por cada registro lo siguiente:

1. Describir el propósito de la cuenta afectada aplicando el principio de importancia relativa.
2. Determinar la forma de control de la cuenta y sus registros.
3. Controlar los movimientos y los errores en las operaciones.
4. Elaborar un perfil de las operaciones más frecuentes determinando la naturaleza del procesamiento.
5. Determinar el uso y las funciones imperantes del proceso.
6. Reconocer y comprobar el flujo de transacciones por medio del sistema.
7. Análisis del sistema verificando las posibles modificaciones para evaluar de mejor forma el impacto en el proceso contable.

En algunos casos es importante realizar un análisis minucioso del PED, esto únicamente cuando existe un ambiente de procesamiento muy amplio. Pues es necesario evaluar cada sistema considerando la importancia de las operaciones procesadas y el aumento en el riesgo de errores significativos en el sistema o en el personal.

### **b.3) Comprender los procedimientos de control establecidos por la administración.**

El auditor comprenderá los procedimientos de control establecidos, los cuales están constituidos por políticas y procedimientos que en conjunto aportan una seguridad razonable a la entidad en el cumplimiento de sus objetivos.

De acuerdo a la comprensión de dichos elementos, el auditor entenderá los procedimientos de control aplicados para cada operación.

Cuando el auditor haya comprendido los procedimientos de control interno, podrá proporcionar conocimientos acerca del diseño de políticas, procedimientos y registros ya sea para el ambiente de control, sistema contable o bien para los mismos procedimientos de control.

#### ***Procedimientos de control.***

Para que los objetivos específicos de la administración se cumplan es necesario establecer procedimientos de control que ayuden a tener seguridad razonable de dichos objetivos, pero el que se tengan controles establecidos no garantiza que estén operando adecuadamente, por tal motivo el auditor tiene la responsabilidad de evaluarlos, en función de los resultados obtenidos en el estudio del ambiente de control y sistema contable.

Los procedimientos de control se evaluarán mediante preguntas que el auditor elaborará y que aplicará a los propios procedimientos considerando lo siguiente:

¿ Qué podría salir mal ?

¿ Podrían los procedimientos de control detectar y prever que suceda esto ?

Si la respuesta anterior fuera afirmativa, entonces: ¿ Se descubriría el error en la ejecución normal de las actividades?

Si la respuesta anterior es negativa entonces:

¿ Cuándo sería descubierto ?

Si el error no fuera detectado oportunamente. ¿ Qué efectos produciría en los estados financieros ?

Si la respuesta anterior afirma que si se afectarían los estados financieros, entonces:

¿ Qué tipo de pruebas sustantivas determinarían el o los efectos de los errores en los estados financieros ?

Cuando el auditor realiza la planeación de la auditoría no es necesario retomar todos los procedimientos de control existentes en la entidad; sin embargo en la planeación de su trabajo determinará los procedimientos que decidió evaluar considerando el tamaño y complejidad de la organización, de acuerdo a la comprensión que tenga de la estructura del control interno y los influjos que pudieran existir entre sus elementos. Los resultados de la comprensión formarán parte de los documentos de la planeación de la auditoría.

Los documentos acerca de la evaluación de la estructura del control interno comprenderán la conclusión del auditor acerca de las influencias del ambiente de control sobre el sistema contable y los procedimientos de control de la entidad; además de aquellos cuestionarios, memorandas descriptivas o diagramas de flujo que identifiquen lo relativo a la importancia relativa, riesgos y pruebas de auditoría.

La evaluación de los riesgos de auditoría surgirá después de que el auditor tenga un conocimiento amplio de la estructura del control interno, y cuando haya determinado la importancia relativa de los elementos de la misma para así definir las pruebas de auditoría que aplicará.

**b.4) Evaluación del diseño del sistema de control para verificar la eficiencia y prevenir, detectar y corregir errores.**

La revisión del diseño del sistema de control busca evaluar si dicho sistema es confiable, capaz de proporcionar información financiera para la toma de decisiones. Para la revisión y evaluación del diseño del sistema de control es importante tomar en cuenta:

Flujo de las transacciones

Objetivos específicos de control relacionados con el flujo de transacciones.

Procedimientos específicos de control establecidos por la administración para cumplir con los objetivos.

Cuando el auditor evalúa el sistema de control interno debe considerar los resultados obtenidos de la revisión del diseño del sistema; identificando las debilidades existentes en el mismo determinando su importancia.

Las debilidades del control interno encontradas en la evaluación de los resultados de la revisión del diseño del sistema pueden clasificarse en dos:

1. *Debilidades individuales* : Este tipo de debilidades son detectadas una por todo el sistema .
2. *Debilidades secundarias*: Estas son la combinación de varias debilidades individuales.

**b.5) Formulación de juicios acerca de la confiabilidad del sistema de control interno establecido.**

Generalmente el auditor informa a la gerencia acerca de las fallas detectadas al realizar la revisión y evaluación del sistema de control interno. El medio por el cual el auditor emite el resultado de su trabajo, es un documento denominado carta a la gerencia el cual comunica fallas importantes y sugiere mejoras pertinentes.

### III. Revisión general del sistema

En la actualidad no existen reglas en cuanto a la manera y el momento en que se debe llevar a cabo un estudio y evaluación del control interno, pero es recomendable que esta revisión se realice antes de terminar el año fiscal del cliente, pues es el punto ideal ya que el estudio tiene como finalidad principal determinar la naturaleza, oportunidad y extensión de las pruebas de auditoría.

La revisión del sistema es la etapa en la cual mediante la observación, y la indagación verbal con el cliente, el auditor adquiere información acerca de las políticas y procedimientos prescritos y la manera en como funciona el sistema y en algunos casos el auditor seleccionará operaciones para darles secuencia y comprobar los atributos del sistema y de esta forma poder emitir un juicio razonable sobre esté. El objetivo de esta etapa es obtener información acerca del flujo de las transacciones y de los controles existentes que aseguren su cumplimiento. En esta etapa es donde el auditor comienza a emplear, los métodos gráfico, descriptivo y de cuestionario para evaluar el control interno.

#### a) Programa de auditoría.

El diseño de las pruebas de auditoría forma parte de una de las etapas de la metodología que el auditor sigue para evaluar el control interno de una entidad. Una vez que la estructura del control interno ha sido evaluada, corresponde al auditor diseñar las pruebas que le permitan dar una opinión.

La comisión de normas y procedimientos de auditoría define a las pruebas de auditoría como sigue:

**a.1 )Pruebas de cumplimiento:** Las cuales utiliza el auditor para probar el cumplimiento de los controles.

" Es la comprobación de que uno o más procedimientos de control interno estaban en operación durante el periodo auditado ". <sup>(18)</sup>

---

<sup>(18)</sup> Normas y Procedimientos de Auditoría, Boletín 5030, p. 19.

**a.2) Pruebas sustantivas:** " Son aquellas pruebas diseñadas para llegar a una conclusión con respecto al saldo de una cuenta sin importar los controles internos sobre los flujos de transacciones que se reflejan en el saldo".<sup>(19)</sup>

Algunos ejemplos de pruebas de auditoría son:

1. Confirmaciones
2. Inspecciones
3. Investigación
4. Observación

Las pruebas de auditoría diseñadas deberán formar parte del programa de auditoría, ya que mediante ellas el auditor emitirá su opinión y sugerencias acerca del control interno.

#### **IV. Evaluación del Procesamiento Electrónico de Datos (PED).**

Actualmente la mayoría de las empresas utilizan el procesamiento electrónico de datos en el registro de sus operaciones por lo que será necesaria una revisión y evaluación de éste; dentro del trabajo del auditor en el momento de estudiar y evaluar el control interno de la entidad.

La importancia de un estudio y evaluación del procesamiento electrónico de datos radica en que el auditor depositará en el su confianza acerca de los controles existentes dentro de la entidad; cabe señalar que en caso de que la empresa sujeta a revisión no utilice PED, será innecesario el estudio y evaluación de éste.

---

<sup>(19)</sup> op.cit. p.21.

## **V. Informe.**

El informe será una declaración que el auditor debe presentar a la administración informando sobre el estudio que se hizo al sistema de control interno de la organización, mencionando únicamente los errores u omisiones de sistema, el informe será presentado mediante cartas; memoranda o cualquier otro medio formal tomando en cuenta que la información será exclusivamente de la administración, con el propósito de proporcionar a ésta una certeza razonable de que su sistema de control interno está cumpliendo con los objetivos establecidos.

## **VI. Carta a la gerencia.**

El auditor dentro de su trabajo buscará fijar la naturaleza y el alcance de los procedimientos de auditoría y evaluar el funcionamiento del control interno de la entidad; esta evaluación permitirá brindar una información mediante una carta a la gerencia en la cual se formularán sugerencias para mejorar los procedimientos de control interno.

La carta a la gerencia es el documento escrito donde el auditor al final de su trabajo, comunicará a la gerencia y a la junta directiva, las fallas importantes en los controles así como sugerencias para las mejoras pertinentes. La carta a la gerencia debe ir fechada de acuerdo al día en que se concluya el trabajo.

La carta a la gerencia debe contener:

- a) Lugar y fecha de emisión.
- b) Destinatario.
- c) Párrafos introductorios.
- d) Comentarios y recomendaciones.
- e) Firma.

Cabe mencionar que para muchos empresarios, la carta a la gerencia es más importante que un dictamen porque en ella se van a apoyar para conocer las deficiencias del control y al mismo tiempo hacer las mejoras necesarias.

# EL CONTROL INTERNO EN LA INDUSTRIA HOTELERA.

### **3. El control interno en la industria hotelera.**

#### **3.1. Generalidades.**

Tradicionalmente se ha mencionado que el éxito de una empresa depende de su buen funcionamiento y esto, solamente se logra a través de la existencia de una adecuada estructura organizacional, que determine tanto niveles de autoridad como de responsabilidad, incluyendo aquellos establecimientos que prestan servicios de hospedaje a los cuales está enfocado este estudio.

La existencia de una estructura organizacional bien definida es indispensable para lograr los objetivos establecidos ya que mediante ella el personal será ubicado de acuerdo a sus aptitudes, lo que propiciará que cada uno trabaje de acuerdo a lo que sabe, sin embargo la distribución del personal debe estar complementada de instrucciones escritas que representen la base de la asignación de funciones y la designación de responsabilidades para cada puesto; a esta descripción de los procedimientos a seguir para cada función se denomina, "manual de procedimientos".

Anteriormente se mencionó que un sistema de control interno busca el logro de los objetivos de la empresa, mediante el cumplimiento de los procedimientos a seguir para cada función, por lo tanto en este capítulo se busca establecer las formas en que un hotel puede controlar sus transacciones más comunes las cuales son:

Venta de habitaciones.

Venta de alimentos y bebidas.

Venta de servicios secundarios.

Entradas y salidas de almacén de materiales de trabajo.

Entrada y salida de almacén de alimentos y bebidas.

Entradas y salidas de efectivo.

### 3.2. Áreas funcionales de un hotel.

Las estructuras organizacionales han cambiado a través del desarrollo de la hotelería a nivel mundial, es así como a principios de los años 40 en la mayoría de los hoteles en México predominaba la forma en la que los hoteles europeos estaban estructurados, sin embargo en la actualidad esto ha cambiado gracias a las aportaciones norteamericanas a este respecto; lo que ha originado una nueva forma de estructurar los hoteles de acuerdo a las necesidades de especialización que se van requiriendo para administrar y prestar servicios más eficientemente.

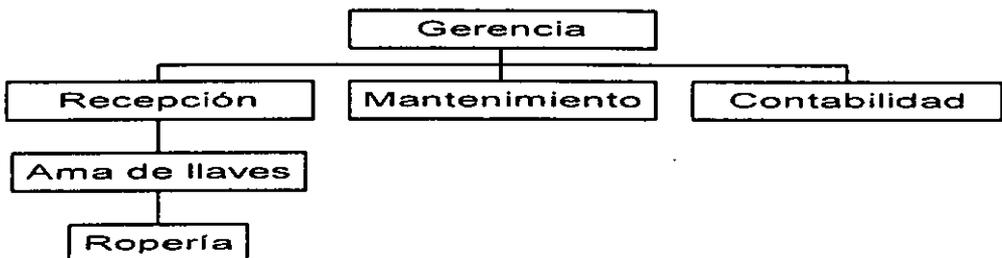
Los hoteles modernos con el afán de prestar un mejor servicio a sus huéspedes han incrementado a sus estructuras organizacionales, gran cantidad de departamentos, sin embargo los hoteles tienen áreas funcionales definidas de acuerdo a su tamaño y necesidades las cuales están básicamente agrupadas en:

- División cuartos.
- Alimentos y bebidas.
- Personal.
- Compras.
- Mercadotecnia.
- Finanzas.

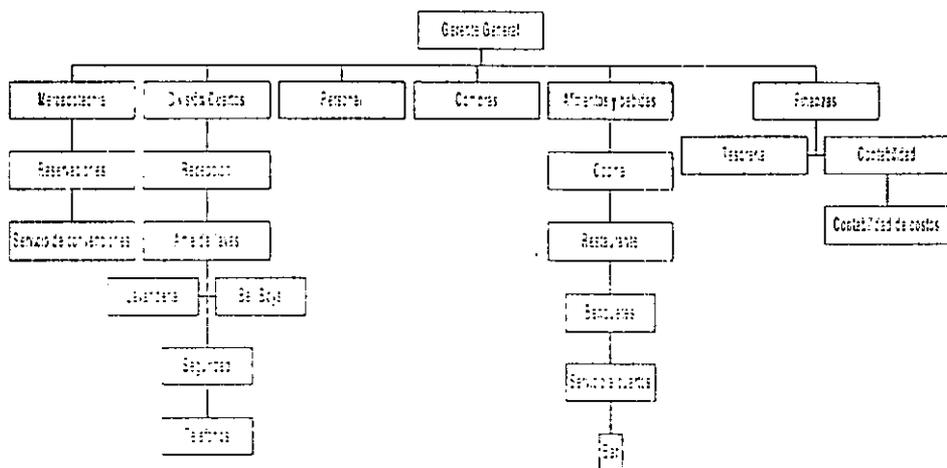
#### Organigrama de un hotel de acuerdo a su tamaño.

Nuestra investigación se basa en un hotel pequeño en este caso su estructura orgánica, se presenta a continuación

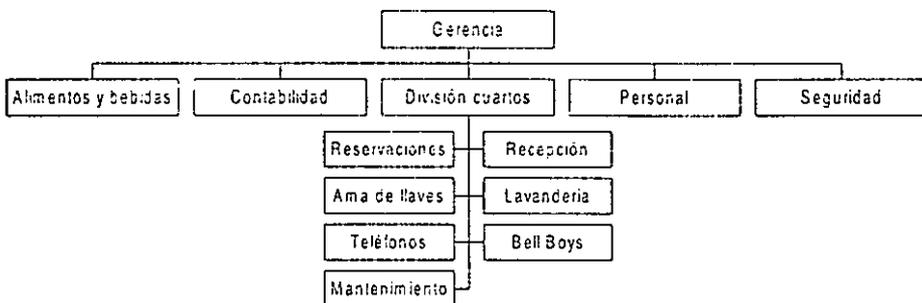
Organigrama de un hotel pequeño



Organigrama de un hotel grande.



Organigrama de un hotel mediano



De acuerdo a su trabajo y sus funciones cada hotel puede modificar estas áreas, aunque existan otras que son básicas pero que se consideran como apoyo, como es el caso de mantenimiento la cual no tiene contacto directo con el huésped pero de ella depende en gran medida el buen servicio, las otras áreas consideradas como necesarias o básicas son aquellas con las que el huésped tiene contacto directo o semidirecto, tal es el caso de división cuartos, alimentos y bebidas y mercadería.

Considerando que la administración de un hotel es la responsable del cumplimiento de los objetivos establecidos, es necesario señalar que deberá aplicar de manera eficiente los recursos que para ese fin le hayan sido otorgados tomando en cuenta que al aplicarlos:

Detallará todo el trabajo que deberá ser realizado atendiendo a los objetivos del hotel.

Proveerá una división del trabajo de las actividades a realizar ya sea por una persona o un grupo de ellas.

Proveerá un ambiente de trabajo armonioso.

Podrá monitorear la eficacia con el fin de comprobar el correcto cumplimiento de los objetivos del hotel.

### **3.2.1. División cuartos.**

Es el área con la que el huésped tiene más contacto cuando hace uso de las instalaciones del hotel. En algunos hoteles el encargado se llama administrador residente, aunque este nombre puede cambiar.

El área de división cuartos es manejado en dos operaciones:

1. **Recepción:** Es el departamento que da la bienvenida al cliente, encargándose del registro del huésped y de dar a conocer al resto de los departamentos relacionados con el servicio, el ingreso de un huésped al hotel.

En el departamento de recepción se controlan los servicios utilizados por el huésped desde su arribo hasta su salida. Este departamento se divide en las siguientes funciones: información, bienvenida y llaves.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

2. Ama de llaves: Es el departamento encargado de mantener limpias las habitaciones y las áreas públicas del hotel, además del control de blancos y del servicio de lavandería y tintorería tanto para el hotel como para el huésped.

### **3.2.2. Alimentos y bebidas.**

En los últimos diez años se ha considerado el área de alimentos y bebidas como una de las más significativas en el aspecto de proporcionar al hotel un mayor número de huéspedes; tomando en cuenta que los alimentos y bebidas no sólo se ofrecen a huéspedes sino también al público en general.

El área de alimentos y bebidas es la encargada de preparar y comercializar ya sea en el bar o en el restaurante los productos que elaboran. Un hotel que presta el servicio de alimentos y bebidas es más atractivo para los viajeros que buscan comodidad y diversión. El manejo de esta área, se lleva a cabo en tres funciones.

1. Alimentos: Ésta es la encargada de preparar los alimentos que se venderán en el restaurante; por su complejidad se lleva a cabo mediante cuatro operaciones; cocinar, presentar, servir y limpiar.
2. Bebidas : Esta área se encargará de la preparación de bebidas alcohólicas y refrescantes. El área de bebidas está localizada principalmente en el bar, el cual puede o no, formar parte del restaurante, éste estará manejado por el gerente de bebidas, un bartender, sommelier (mayordomo de vinos) y meseros. En algunos casos los hoteles cuentan con un bar en la alberca, el cual está obligado a rendir un informe al bar principal.
3. Servicio a cuartos: Es el departamento encargado de proporcionar el servicio de alimentos y bebidas directamente a las habitaciones

### **3.2.3. Personal.**

El área de recursos humanos dentro de un hotel es considerada como obligatoria, tomando en cuenta que el hotel presta servicios y que es invariable la participación directa de personal con el huésped, por lo que el cumplimiento de las funciones del área, determinará la calidad del servicio y buen funcionamiento del establecimiento.

Las funciones principales del área de recursos humanos en un hotel son las siguientes:

- Selección y contratación, inducción y capacitación de personal.
- Comunicación efectiva con el personal.
- Motivar al empleado.
- Evaluar el desempeño del personal.
- Calcular la nómina.

#### **3.2.4. Mercadotecnia.**

Esta área es relativamente nueva para los hoteles, ya que anteriormente no existía como tal, el término mercadotecnia surge a principios de los años 60 y las funciones del área han ido creciendo paulatinamente.

El área de mercadotecnia es la encargada de crear políticas y procedimientos de venta que produzcan beneficios al hotel; sus principales funciones son:

1. *Ventas*: Es el departamento encargado de crear ventas por los distintos medios, el cual a su vez está dividido en: reservaciones, grupos y convenciones.
2. *Promoción* : Es el encargado de promocionar los servicios del hotel por medio de agencias de viaje. Está íntimamente relacionado con la operación de ventas.
3. *Publicidad* : Es el departamento encargado de hacer públicas todas las promociones y paquetes ofrecidos por el hotel.

El área de mercadotecnia está encaminada a dar a conocer al hotel, en el mercado existente de acuerdo a los servicios ofrecidos y a las instalaciones con que cuenta.

#### **3.2.5. Compras.**

Una de las áreas más importantes dentro de un hotel es la de compras, ya que está encargada de abastecer al hotel de todos los materiales necesarios para su funcionamiento, esta área se relaciona con todos los departamentos del hotel.

Tradicionalmente se maneja que en los hoteles cada departamento tenga un encargado de compras, pero es poco recomendable ya que no se obtiene ninguna ventaja de este tipo de manejo; sin embargo la existencia de un área encargada únicamente de esta función trae las siguientes ventajas.

- Uniformidad en las compras.
- Mayor control de desembolsos.
- Descuentos por volumen de compra.
- Eliminación de pedidos duplicados.

### **3.2.6. Mantenimiento.**

El encargado de esta área es conocido con el nombre de ingeniero en jefe y tiene como función principal verificar el óptimo funcionamiento de las instalaciones del hotel. Esta área es considerada como de apoyo, pues a pesar de su importancia para el hotel, el personal que labora en ella esta prácticamente ajeno a los huéspedes salvo en los casos que el huésped reporte algún desperfecto.

El área de mantenimiento tiene como funciones principales las siguientes:

- Controlar la temperatura ambiente de las instalaciones del hotel.
- Realizar reparaciones.
- Dar mantenimiento a calderas, piscinas, edificios y equipo en general del hotel.
- Controlar los dispositivos de seguridad.
- Verificar que se cumplan las medidas de seguridad e higiene.
- Mantener las áreas verdes en buen estado.

### **3.2.7. Finanzas.**

La existencia, de un área encargada de proveer los recursos para cubrir las necesidades de una empresa, dio origen al área de finanzas. Dentro de los hoteles no fue la excepción pues el área de finanzas juega un papel decisivo en el análisis de la adquisición y erogación de fondos, y aplicación de recursos financieros; además esta área deberá mantener al hotel con utilidades y niveles de liquidez adecuados para el momento de la toma de decisiones.

Es importante señalar que en hoteles de pequeña capacidad, el área de finanzas recae en el propietario, pues es la persona encargada de administrar los recursos de acuerdo al análisis de las necesidades, esto no es muy conveniente pues el obtener utilidades, no significa que se cuenta con niveles óptimos de liquidez o rendimiento en las operaciones, por lo que es aconsejable que independientemente del tamaño del hotel, se cuente con un área de finanzas o al menos con un asesor financiero externo.

### **3.3 Control interno en los ciclo de operaciones.**

Es importante que para cada tipo de operación exista una medida de control y se compruebe que se estén llevando a cabo, es por ello que el auditor tiene la responsabilidad de estudiar el procesamiento de las operaciones, de acuerdo al ciclo al que pertenecen o a la función que desempeñan.

La naturaleza de una empresa se reduce a un flujo constante de operaciones que a la larga irán modificando los recursos que constituyen sus finanzas, y muchas personas están interesadas por conocer qué es lo que sucede en esa entidad con respecto a sus operaciones y a su situación financiera, por tal motivo las transacciones deben clasificarse de acuerdo a su naturaleza, de ahí surgen los ciclos constituidos por las diversas operaciones, que se van realizando y más tarde produce información de gran utilidad para la administración en la toma de decisiones.

A continuación se mencionan los ciclos de operaciones de una entidad.

#### **a. Ciclo de ingresos.**

El ciclo de ingresos estará conformado por un sistema de control en la venta de mercancías y servicios, administración de recursos, recepción de efectivo y depósitos en cuentas bancarias, así como otorgamiento de créditos. Este ciclo se encargará principalmente de la recepción de pedimentos, embarque de productos y recepción de efectivo a los que tienen derecho la entidad, por concepto de venta de bienes y/o servicios.

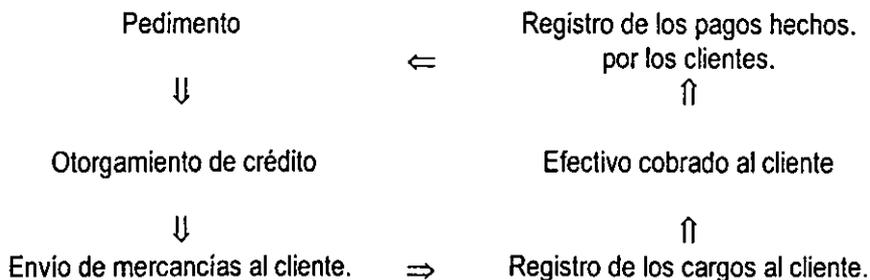
### Funciones características del ciclo de ingresos.

- Aprobación de crédito.
- Recepción de pedimentos.
- Facturación y notas de crédito.
- Ventas de mostrador.
- Contabilización de comisiones y garantías.
- Cobros en efectivo y a cuenta.
- Ingresos percibidos por venta y prestación de servicios.
- Determinación de costos de venta.

### Formas y documentos utilizados en las operaciones del ciclo de ingresos.

- Pedimentos.
- Orden de venta y conocimiento de embarque de mercancía.
- Facturas por venta de servicios.
- Notas de crédito por devoluciones y rebajas sobre venta.
- Formatos para ajustar las cuentas de clientes.

El ciclo de ingresos comprende ventas a crédito, por lo tanto las entradas a caja pueden ilustrarse como sigue:



El ciclo de ingresos se encuentra relacionado con otros ciclos de acuerdo a las funciones que desempeña como pueden ser:

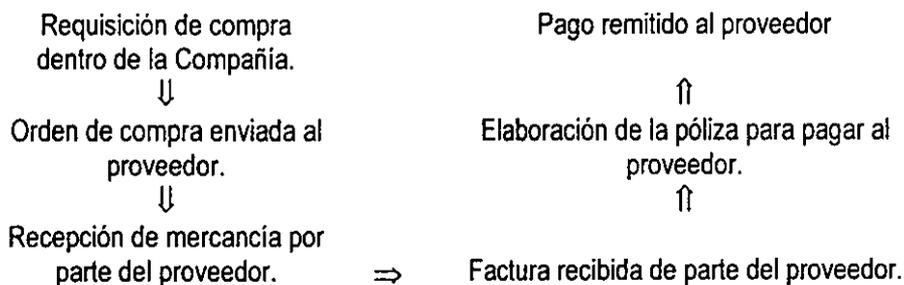
El ciclo de ingresos se encarga de la recepción de efectivo, depósitos en cuentas bancarias y el ciclo de tesorería de las relaciones con inversionistas autorización de pago de dividendos etc.

Embarque de mercancía, se encuentra enlazada con el ciclo de producción.

### b. Ciclo de compras.

Este ciclo esta integrado por un sistemas que controla operaciones que generen salidas de efectivo por, adquisiciones de materiales de trabajo, pago de activo fijo, cuentas por pagar, pasivos acumulados derivados de la adquisición de recursos en tiempos pasados, inventarios, suministros y otros bienes y servicios diversos.

El ciclo de compras se relaciona con la adquisición y pago por bienes y/o servicios recibidos y se ilustra como sigue:



Funciones características del ciclo de compras.

Elección de proveedores.

Elaboración de solicitudes de compra,

Recepción de mercancías y materiales.

Control de calidad de servicios y mercancías recibidas.

Registro de las cuentas pendientes de pago y pasivos acumulados.

Pago por recepción de servicios.

Formas y documentos utilizados en las operaciones del ciclo de compras.

- Requerimiento de compra.
- Orden de compra.
- Recepción de mercancía documentada.
- Entrada al almacén.
- Recepción de facturas.
- Notas de crédito.
- Notas de cargo.
- Solicitud de cheques.
- Póliza de cheques.

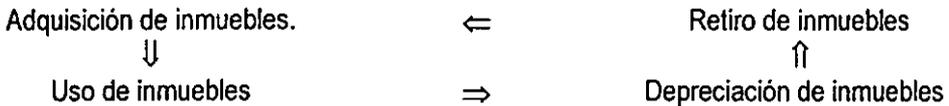
El enlace que puede existir con otros ciclos pueden ser:

- Pagos en efectivo, enlazándose con el ciclo de egresos y al mismo tiempo de tesorería.
- El recibimiento de bienes y servicios enlazado con el ciclo de producción.
- Solicitud de cheques enlazado con el ciclo de tesorería.

**c. Ciclo de producción.**

Comprende los sistemas relacionados con el cálculo y la determinación de costos en la prestación del servicio, la administración y valuación de inventario de suministros, así como el control, registro y custodia de las inversiones en inmuebles, maquinaria y equipos, incluyendo la depreciación y la obsolescencia, seguros pagados por anticipado y otros activos diferidos.

Una de las operaciones del ciclo de producción, puede ilustrarse a continuación siendo esta la Adquisición de inmuebles, la utilización y el retiro de los mismos.



## Funciones características del ciclo de producción.

- Contabilidad de costos.
- Control de calidad.
- Administración de inventarios.
- Contabilización (depreciación) de inmuebles y equipo.

## Formas y documentos utilizados en las operaciones del ciclo de producción.

- Requisición de suministros.
- Hoja de recepción de suministros.
- Hoja de existencia en almacén.
- Tarjetas de reloj checador de tiempo.

Este ciclo está relacionado con otros ciclos de operación entre los cuales se encuentran los siguientes:

- La recepción de bienes, mercancías y servicios se relaciona con el ciclo de compras.
- El envío o prestación de servicios se enlaza con el ciclo de ingresos.
- La fuerza física es un factor importante para la producción, y en consecuencia se relaciona con el ciclo de nóminas.
- La recepción de un servicio indirecto (mantenimiento) se relaciona con el ciclo de compras.

### **d. Ciclo de nóminas.**

El ciclo de nóminas comprende generalmente las funciones que se llevan a cabo en una empresa relacionadas a la contratación, clasificando, resumiendo e informando el pago que se efectuó por dicho concepto, servicios por honorarios, ejecutivos y administrativos. Dentro de este ciclo también se consideran las cuentas pendientes de pago originadas por servicios que no han sido cubiertos en su totalidad y pasivos acumulados derivados de la obtención de los mismos.

### Funciones características del ciclo de nóminas.

- Reclutamiento y selección de personal.
- Entrevistas al personal seleccionado.
- Contrataciones.
- Relaciones de trabajo.
- Preparación de informes de puntualidad, asistencia y desempeño.
- Control de la nómina.
- Pago de nómina.
- Promoción y evaluación de personal.
- Pago de compensaciones.

### Formas y documentos utilizados en las operaciones del ciclo de nóminas.

- Solicitud de empleo.
- Contratos de trabajo.
- Gráficas de Gantt.
- Tarjeta para reloj checador.
- Cuestionarios de evaluación de desempeño.
- Autorizaciones de pagos especiales y ajustes en nómina
- Carta de renuncia.
- Recibo de pago
- Pólizas de cheque.

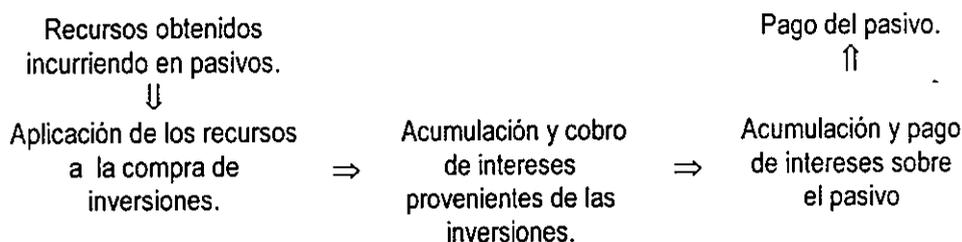
El ciclo de nóminas se enlaza con otros ciclos de acuerdo a las operaciones que llevan a cabo pudiendo ser como sigue:

- Pagos en efectivo se enlaza con el ciclo de tesorería y el ciclo de egresos.
- Recibimiento de servicios de asalariados, enlazándose con el ciclo de producción.
- Contratación de personal se relaciona con los ciclos de ingresos, producción, nóminas.
- El pago de compensaciones, bonos, vales, se relaciona con el ciclo de compras.

### e. Ciclo de tesorería

El ciclo de tesorería abarca los sistemas para el control de las operaciones que se relacionan con inversiones en valores, adquisiciones y reembolsos de pasivo usando diversos tipos de papel comercial, autorización y otorgamiento de créditos, autorización de préstamos, autorización para aumentar o disminuir el capital, autorizaciones para reinversión de utilidades, autorización y pago de dividendos, emisión y retiro de acciones, usando certificados de acciones

La parte del ciclo de tesorería relacionada con la adquisición de pasivo y con la inversión de recursos provenientes del pasivo se puede ilustrar en esta forma:



Funciones características del ciclo de tesorería.

- Vinculo con sociedades financieras y de crédito.
- Estrechas relaciones con accionistas.
- Administración y financiamiento de seguros.
- Custodia de efectivo, inversiones y valores.
- Administración de inversiones y efectivo.
- Control en la acumulación de dividendos.
- Operaciones de inversión financiera.
- Administración y vigilancia de sus deudas.
- Autorización, administración financiera en planes para beneficiar a empleados.
- Autorización de préstamos.
- Retiro o reinversión de utilidades.
- Retiro de acciones.

Formas y documentos utilizados en el ciclo de tesorería.

Certificados de acciones.

Acciones emitidas.

Hoja de autorización de préstamos a empleados.

Papel comercial, obligaciones, bonos.

Adquisición de inversiones.

Contratos de cambio de moneda extranjera.

Es importante señalar que las salidas y entradas de dinero que realiza una entidad, no solo corresponden al ciclo de tesorería, sino que también forman parte de los ciclos de ingresos y compras aunque en muchas empresas existe la unión del ciclo de ingresos y de tesorería y juntos realiza sus operaciones o viceversa. Lo importante, no es que exista un ciclo para cada operación sino que estos se lleven adecuadamente.

El ciclo de tesorería puede enlazarse con otros ciclos como pueden ser:

El ciclo de compras, en el momento que se realiza un desembolso.

El ciclo de ingresos, cuando se percibe efectivo por concepto de la prestación de un bien o servicio.

El ciclo de ingresos y el de compras van relacionados cuando existen conciliaciones de efectivo y valores.

Las prestaciones y beneficios que perciben los trabajadores por concepto de bonos, compensaciones, ayuda de comedor, vales de despensa, se relacionan con el ciclo de nóminas.

### **3.4 Áreas funcionales de un hotel y su relación con los ciclos del control interno.**

Como ya se ha mencionado anteriormente un hotel es una empresa que está constituida por distintas áreas funcionales, las cuales en su operación dan origen a ciclos en el control de las operaciones que cada una lleva a cabo; por lo que a continuación se menciona la relación que existe entre cada una de ellas y los ciclos de operación del control interno:

#### **Ciclo de ingresos**

##### **Mercadotecnia.**

Esta relación se origina en el momento en que el cliente realiza una reservación de habitaciones, banquetes o convenciones. Aunque no se genere entrada alguna de efectivo, se considera que sin el trabajo de la función mercadotecnia dentro del hotel los ingresos por concepto de servicios prestados serían menores.

##### **División cuartos.**

Esta relación se origina después que el cliente realizó una reservación y llega a hacer uso de las instalaciones del hotel. En este momento ya existe un ingreso de efectivo por concepto de la enajenación del servicio.

##### **Alimentos y Bebidas.**

Considerando que esa área, no es exclusiva para los huéspedes del hotel, sino que está abierta al público en general se ha determinado que su relación con el ciclo de ingresos surge en el momento en que el mesero levanta la comanda al cliente por concepto de alimentos o bebidas; la relación finaliza en el momento que el comensal paga la cuenta o firma con cargo a su cuenta maestra; en este momento hay una entrada de efectivo por concepto de alimento o bebidas.

## Finanzas.

La relación entre el ciclo de ingresos y el área de finanzas se origina en el momento que por las distintas operaciones del hotel se obtiene efectivo, tomando en cuenta que el área de finanzas estará encargada del manejo y aplicación adecuada del mismo. Considerando la importancia de esta función para el hotel, hay que tomar en cuenta que su relación con el ciclo de ingresos esta orientada a las acciones de: *Facturación, recepción de efectivo y depósitos bancarios.*

## Ciclo de compras.

### Mercadotecnia

Entre la función de mercadotecnia y el ciclo de compras el enlace que existe, se origina tomando en cuenta que una de las funciones del ciclo es el pago de servicios externos que dentro del área de mercadotecnia pueden ser propaganda y publicidad además de los insumos necesarios en la realización de su trabajo, tal es el caso de mobiliario y artículos de oficina.

### División cuartos

La relación entre el ciclo de compras y la función división cuartos se encuentra únicamente en que la función presentará su requisición de material y el ciclo cumplirá con sus funciones por medio del área de compras.

### Alimentos y Bebidas

El enlace que existe entre la función de alimentos y bebidas y el ciclo de compras radica al igual que en la relación con división cuartos, en que alimentos y bebidas presentará a compras la lista de los insumos necesarios para llevar a cabo su trabajo, sin embargo esta relación se dará con más frecuencia debido a que los materiales utilizados por el restaurante y el bar son elementos que deberán ser abastecidos en forma periódica.

### Finanzas

La relación que existe entre el ciclo de compras y el área de finanzas radica principalmente en que las finanzas se encargan de procesar y analizar cada una de las operaciones que se realizan en las diferentes áreas de la organización relacionadas con el desembolso de efectivo en este caso, por concepto de compra de materiales, insumos, activos o bien pago de servicios externos.

### Mantenimiento

El área de mantenimiento se relaciona con el ciclo de compras de igual manera que lo hacen las áreas que prestan servicios directos al cliente, como división cuartos y alimentos y bebidas, es decir, en el momento de hacer una requisición de material necesario para el desempeño de su función; como por ejemplo: herramientas, maquinaria y equipo.

## Ciclo de nómina

### Finanzas

La relación entre el ciclo de nóminas y el área de finanzas, existe por el hecho de que finanzas, es el área encargada de proveer los recursos para el pago de la nómina y otorgamiento de préstamos al personal del hotel, así como prestaciones extra, pudiendo ser: vales de gasolina, ayuda de comedor, vales de despensa.

### Personal

El enlace existente entre el ciclo de nóminas y el área de personal, es estrecha tomando en cuenta que el ciclo de nómina tiene como funciones principales, la contratación de mano de obra y el pago de la misma, cabe mencionar que de acuerdo al desempeño y habilidades del trabajador, la nómina se ajustará por concepto de compensaciones, días de descanso, premios por puntualidad, bonos y vales, los cuales serán autorizados y pagados por disposición del área de finanzas.

## **Ciclo de tesorería**

### **Mercadotecnia**

La relación entre el área de mercadotecnia y el ciclo de tesorería existe porque la mercadotecnia forma parte de la base del desarrollo del hotel, al promover los servicios prestados, colocándolos en el mercado de consumo, lo que producirá ingresos de efectivo que el ciclo de tesorería se encargará de administrar.

### **Finanzas**

Entre el ciclo de tesorería y el área de finanzas de un hotel existe una relación basada principalmente en la forma de proveer los recursos y de como serán administrados para suplir las necesidades, obtener utilidades y hacer frente a sus obligaciones.

Algunas actividades en las que es más visible esta relación son:

1. Adquisición y erogación de fondos.
2. Toma de decisiones sobre el uso y aplicación adecuada de los recursos.
3. Planeación a largo plazo.
4. Evaluación de alternativas para el uso de fondos.
5. Determinación de los gastos para activos de capital.
6. Supervisión de las adquisiciones de capital.
7. Pago de nómina.
8. Adquisición de activo fijo y compra de materiales de trabajo.

## **Ciclo de Producción**

### **Mercadotecnia.**

Considerando que el área de mercadotecnia es la encargada de promocionar al hotel, los presupuestos de ocupación elaborados como parte de su función, se relacionan directamente con el ciclo de producción debido a que una de las principales funciones que desempeña es la determinación del costo por habitación. Elemento básico para determinar el precio de venta que promocionará el área de mercadotecnia en el momento de ofrecer sus servicios.

#### Compras.

El ciclo de producción se relaciona directamente con el área de compras, tomando en cuenta que para que el hotel produzca los servicios que ofrecerá debe contar con los suministros y bienes necesarios los cuales el área de compras será la encargada de proveer. Otra forma en la que se relaciona, es con el rubro de inventarios, el cual debe mantener los suministros disponibles y correctamente valuados para auxiliar en el cálculo del costo.

#### Personal.

El área de personal será la encargada de contratar a la gente idónea y necesaria para producir los servicios que el hotel presta, y en consecuencia se relaciona con el ciclo de producción, pues sin este factor tan importante como la fuerza o trabajo del personal, los servicios no serían producidos por lo tanto no serían ofrecidos.

#### División cuartos.

La relación existente entre el ciclo de producción y el área de división cuartos es estrecha debido a que el principal servicio que produce un hotel es el de prestar servicios de hospedaje, por lo que podríamos considerar al área de división cuartos como la principal área productiva del hotel.

#### Alimentos y bebidas.

En caso de que un hotel cuente con un departamento de alimentos y bebidas, el ciclo de producción se ve reflejado claramente tomando en cuenta que la preparación de alimentos y bebidas se maneja mediante ordenes de producción, procesos de producción, materia prima.

#### Finanzas.

El ciclo de producción se relaciona con el área de finanzas considerando que para que se produzcan servicios de hospedaje, es necesario contar con los suministros necesarios los cuales son obtenidos por el área de finanzas ya sea mediante crédito o pagos en efectivo.

**Mantenimiento.**

La relación existente entre el ciclo de producción y el área de mantenimiento se origina en el momento en que se le ofrece al huésped, un ambiente agradable, instalaciones limpias y en buen funcionamiento, considerando este servicio como parte de la producción de calidad que ofrece el hotel.

### **3.5 Formas para el control de operaciones de un hotel.**

La existencia de sistemas de control en una empresa está encaminado a verificar la observancia en el cumplimiento de los procedimientos determinados para cada función; y dentro de un hotel esto es de gran importancia independientemente de su tamaño o categoría, ya que mediante dichos sistemas se estará en condición de brindar un mejor servicio a los huéspedes.

Ya se han mencionado las operaciones más comunes dentro de un hotel y a continuación se describe el uso que tiene cada forma y documento que se utiliza dentro de los hoteles para llevar un control óptimo de dichas operaciones.

#### **3.5.1. Control de habitaciones.**

El control con respecto a las habitaciones con que cuenta un hotel, no se enfoca únicamente a los ingresos que se perciben por concepto de su venta, sino que también implica los procedimientos para controlar los servicios prestados por lo cual a continuación se mencionan los departamentos involucrados en este control y las formas y documentos para llevar a cabo el control de habitaciones vinculando el aspecto contable y el administrativo.

- a. **Reservaciones:** Es el primer departamento del hotel con el que el cliente tiene contacto, es aquí donde se reciben las solicitudes de alojamiento por parte de una persona o grupos.

A continuación se mencionan los documentos más importantes para el registro y control de esta función:

1. Hoja de control de reservaciones: Consiste en una hoja de papel cuadrulado con 31 columnas una para cada día del mes y renglones según el número de los cuartos del hotel en ella se anotarán las reservaciones recibidas y es utilizada fundamentalmente para evitar reservar un número mayor de cuartos a los existentes en el hotel.
  2. Papeleta de reservaciones: Documento utilizado en el momento en que se realiza una reservación. Este documento contiene el nombre del huésped, número de habitación designada, costo y tiempo límite de vencimiento.
  3. Pronósticos de ocupación: Es el documento en el que el jefe del departamento de reservaciones pronosticará la ocupación del hotel para un futuro, se entrega a todos los jefes de departamento ya que por medio de este documento se podrán hacer los turnos de trabajo del personal según la ocupación pronosticada, para realizar este pronóstico se tomarán como base el libro de control de entradas y salidas así como la hoja de control de reservaciones además de una estimación de huéspedes que no realizaran reservación.
  4. Notificación de paquetes: Es el documento en el que se hará del conocimiento de los interesados los paquetes con los que cuenta el hotel.
  5. Reporte de asistencia de personal: Este reporte es utilizado por los jefes de departamento para informar sobre la asistencia del personal a su cargo; regularmente se envía al terminar la semana o la quincena dependiendo de las políticas de pago de cada hotel, para que sea elaborada la nómina o para un mejor control de la asistencia.
- b. Recepción:** Este departamento es el encargado de recibir al huésped cuando llega al hotel, y de controlar los servicios proporcionados al huésped desde su entrada hasta su salida.

A continuación se mencionan los documentos más comunes que auxilian en el registro y control de las operaciones de este departamento:

1. Tarjeta del huésped: Es el documento mediante el cual el departamento de recepción registra la entrada del huésped indicando sus datos generales y del servicio que se le esta prestando, esta tarjeta es considerada como un contrato ya que se exige al huésped firmarla, comprometiéndolo a abandonar el hotel en la fecha indicada.
2. Cuenta del huésped: Es el documento que sirve para facturar la renta de las habitaciones; en el se centralizan los cargos de los huéspedes por concepto de hospedaje, alimentos y otros servicios.
3. Relación de saldos diarios del huésped: Documento utilizado para proporcionar información clara y oportuna acerca del huésped en el momento en que éste la solicita al abandonar el hotel. La elaboración de este documento corresponde al departamento de contabilidad con la ayuda de recepción.
4. Control de habitaciones: Documento en el cual la recepción controla las habitaciones disponibles, con motivo de no disponer de aquellas que ya están ocupadas.
5. Registro de cajas de seguridad: Utilizadas para que el huésped registre la utilización de las cajas de seguridad del hotel. En ella se especifican datos del huésped y límites de responsabilidad del hotel.
6. Requisición de cortesía: Documento en que se hace del conocimiento del personal, las atenciones especiales a huéspedes distinguidos.
7. Tirilla de reservación: Es una tirilla de papel utilizada para anotar los datos generales del huésped para dar un mejor servicio.
8. Cambio de cuarto: Documento que especifica el cambio de cuarto de un huésped, el cual se envía a los departamentos relacionados como teléfono, caja, recepción, romm - service, ama de llaves y bell boy.

9. Tirilla de información definitiva: Este documento es utilizado para registrar los datos del huésped pero ya no de forma general, sino específicamente. La tirilla debe contener:

Fecha de entrada y salida.

Hora de entrada.

Nombre del huésped - profesión - dirección.

Número de personas.

Número de cuartos asignados.

Tarifa.

Iniciales de la recepcionista y quien realizó la tirilla.

c. **Ama de llaves:** Del control que se tenga en este departamento, dependerá que las habitaciones se encuentren adecuadamente abastecidas y limpias además que los reportes emitidos por este, auxilieren al departamento de reservaciones y recepción a evitar la sobre venta de habitaciones.

A continuación se mencionan los documentos más utilizados en este departamento, los cuales auxilian en el control y registro de sus operaciones:

1. Boleta de pedidos: Documento utilizado para solicitar al almacén los suministros y artículos para limpiar y abastecer las habitaciones.
2. Pase de salida para suministros y blancos: Documento utilizado para que el departamento encargado de seguridad tenga un mejor control de los objetos del almacén.
3. Lista de asistencia: Utilizada para que contabilidad elabore la nómina verificando las tarjetas de entrada y salida, también el departamento de personal la utiliza para supervisar descansos, inasistencias, vacaciones y el nivel de desempeño de cada trabajador.
4. Reporte de ama de llaves: Se utiliza para que el departamento de recepción tenga conocimiento acerca de las habitaciones del hotel, ocupación y estado físico principalmente.

5. Reporte de discrepancia: Utilizado para informar a recepción acerca de errores en la disposición de las habitaciones.
6. Inspección de habitaciones: Documento que indica por medio de una supervisión de las habitaciones, el trabajo de la camarista y la detección de fallas en las habitaciones.
7. Reparación urgente: Utilizado para que el departamento de mantenimiento arregle las fallas en las habitaciones en que hayan sido detectadas.
8. Vale de ropería: Documento utilizado para que el encargado de los blancos tenga un mejor control de estos.
9. Conteo de ropa para camaristas : Documento utilizado para un mejor control de salida de blancos y entrada de ropa sucia.
10. Reporte de bajas o pérdidas: Documento utilizado para conocer las existencias en las habitaciones, ayuda a evaluar el control de blancos al realizar recuentos físicos y para hacer las requisiciones de artículos.

### **3.5.2. Control en bares y restaurantes.**

Refiriéndose al control en bares y restaurantes se debe considerar que este servicio también se ofrece, no únicamente a huéspedes del hotel por lo que su control con respecto a ingresos percibidos por estos conceptos deberá llevarse a cabo de una manera aún más cuidadosa.

1. Considerando la diferencia existente entre lo que son alimentos y bebidas esta área se ha dividido en dos partes:

- Alimentos ⇒ Cocina
- ⇒ Comedor
- Bebidas ⇒ Bar

**Alimentos** : Para controlar esta división se ha convenido en separar sus funciones en dos partes, la cocina y el comedor. Por *cocina* se entenderá el lugar donde son preparados los alimentos, y en el cual se determinarán los costos y gastos de elaboración de los mismos para fijar los precios de venta. Por *comedor* se entenderá el lugar donde son consumidos los alimentos por parte de los comensales.

El control de los insumos con esta división se realizará a través del almacén de alimentos y artículos de trabajo. Por otro lado el control de los ingresos percibidos se llevará a cabo mediante la documentación necesaria que para tal caso haya sido diseñada.

**Bebidas** : Esta división es más conocida con el nombre de bar y está encargada de la preparación y venta de diversos tipos de bebidas, se liga íntimamente con el restaurante o comedor por lo que puede o no estar ubicado en el mismo local dependiendo de las políticas del hotel, en caso de que éste no se encuentre dentro del local del restaurante será necesaria la existencia de una intercomunicación. El control de sus operaciones es similar al que se maneja en el restaurante.

A continuación se mencionan las formas más utilizadas para controlar las operaciones del área de alimentos y bebidas dentro de un hotel.

1. Resumen de venta de bebidas: Documento presentado a la gerencia para informar los niveles de venta de bebidas.
2. Recuento de bebidas en el bar: Documento para controlar las existencias en el bar y auxiliar en la bodega en el momento de nuevas adquisiciones.
3. Reporte de cajero: Documento para controlar la preparación de las bebidas y evitar desperdicios tomando en cuenta las entradas a caja.
4. Facturas: Documento que provee información acerca del consumo, controlando las entradas a caja.
5. Requisición de bebidas: Documento utilizado para abastecer el bar y tener un control de las existencias.

6. Hoja de recepción de bebidas: Utilizado para controlar las existencias en el almacén. En este documento se anotaran los datos específicos de las mercancía, para su mejor manejo.
7. Tarjeta de anaquel: Sirve para tener un mejor control de parte del mayordomo acerca de la entrada, salida y existencias de bebidas.
8. Nota de venta de botellas llenas: Documento para controlar la venta de botellas considerando que la venta de esta manera es generalmente menor.
9. Comanda : Documento establecido por contabilidad para levantar la orden del comensal. Es utilizada para auxiliar en las entradas de dinero y controlar la entrada y salida de alimentos de la cocina y el almacén.
10. Reporte de venta de alimentos: Documento en el que se registran las facturas, ayuda a controlar los ingresos a caja por concepto de alimentos.
11. Requisición de mercancía: Documento utilizado para pedir abastecimiento de alimentos al almacén, utilizado también para controlar las existencias en cocina.
12. Lista de compras: Documento donde se especifican los insumos y equipo necesario de abastecimiento.
13. Informe diario de costo de alimentos: Documento utilizado para determinar el costo de venta, este documento puede ser elaborado diariamente o por semana, también se utilizará para comprobar los costos netos consumidos, con los estimados.
14. Recetas estándar: Documento que integra los ingresos y formas de preparación de cada alimento y es una medida singular de control de los alimentos existentes en almacén y cocina. Es utilizado para conocer rendimientos en la preparación de los mismos.

### 3.5.3. Control en servicios secundarios

La función principal de los hoteles es prestar a sus clientes servicios de hospedaje y alimentación, sin embargo existen otros tipos de servicios denominados secundarios que el hotel ofrece para comodidad de sus huéspedes, entre los cuales se destacan:

- |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| 1. Tiendas de artesanía. | 6. Arrendadora de autos. |
| 2. Tabaquería.           | 7. Casilleros.           |
| 3. Farmacia.             | 8. Alquileres de equipo. |
| 4. Sala de belleza.      | 9. Teléfonos.            |
| 5. Lavandería.           | 10. Discoteca.           |

Algunos de estos servicios secundarios, son arrendados por parte del hotel a operadoras privadas, ya que en ocasiones para el hotel no generan las suficientes utilidades en proporción con los problemas administrativos y de control que surgen al manejarlos.

En caso de la existencia de departamentos secundarios manejados por el hotel, su control se llevará a cabo mediante la siguiente documentación:

1. Registro diario de ventas: Registro diario de ventas: Documento utilizado por contabilidad para controlar los ingresos de los departamento y analizar su funcionamiento.
2. Nota de consumo: Documento utilizado para auxiliar en el registro diario de ventas.
3. Facturas : Utilizado para controlar ingresos en caja.
4. Comprobantes de cargo del servicio: En caso de que el huésped haga uso de los servicios secundarios, tendrá la opción de que sus cargos los hagan a su cuenta maestra y esta comprueba y auxilia en el control de ingresos, existencias y salidas de clientes.
5. Lista de lavandería: Documento que controla la entrada y salida de ropa del huésped así como su entrega oportuna para evitar pérdidas o confusiones.

#### **3.5.4. Control de ingresos de caja.**

En un hotel es necesaria la implantación de registros que controlen las entradas y salidas de efectivo en la diversidad de servicios que ofrece, pues es importante que en el momento que el huésped recibe el servicio, se considere la entrada y/o salida de los mismos.

El control de efectivo debe llevarse desde la llegada del huésped hasta el día de partida, siendo exactos y oportunos en el registro, para que en el momento de solicitar la información, este disponible.

Para que el control sea exacto es necesario realizar los asientos contables en los libros, tomando en cuenta que de éstos se obtendrán los estados que reflejen la situación y los resultados de las operaciones de negocio.

Los ingresos de caja pueden ser por varios conceptos, ya sea por venta de habitaciones, alimentos, bebidas, reservaciones, convenciones, teléfono, lavandería, banquetes y las formas para controlar cada una de estas operaciones ya han sido expuestas con anterioridad.

Cabe mencionar que existe un control extra a los ya mencionados, que es el sobre de efectivo, que será utilizado por todas aquellas áreas donde existan entradas y salidas de efectivo y dichas operaciones serán realizadas por un cajero, y éste al finalizar su turno tiene que reportar, de acuerdo a las políticas establecidas por el hotel.

El sistema que se lleva a cabo para el control de sobres es el siguiente:

El cajero en turno llenará el sobre con los datos correspondientes y lo depositará en una caja fuerte para que al día siguiente sea contado por el cajero general emitiendo un reporte final de efectivo. Este sistema ayudará en gran manera a controlar los ingresos que se perciben diariamente según el turno.

A continuación se mencionan algunos documentos que funcionan como auxiliares en el control de ingresos:

1. **Formato de ingresos:** Documento que muestra el importe del ingreso recibido por diferentes conceptos dentro del hotel.
2. **Cuenta del huésped:** Documento que centraliza los cargos del huésped por diferentes conceptos para que al final de su estancia se totalice el consumo.
3. **Reporte del cajero:** Formato emitido por el cajero en turno, el cual auxiliará en la determinación del importe total de ingreso percibido. Este formato deberá ser entregado al contador junto con los comprobantes que correspondan a dicho importe.
4. **Informe de caja:** Documento en el cual se comprueba que los ingresos de caja corresponda a los registros realizados tanto manuales como electrónicos.
5. **Control de entrada y salida de efectivo:** Documento informa acerca de las entradas y salidas de efectivo.
6. **Sobre de efectivo:** Indica la cantidad de dinero que contiene el sobre, nombre del cajero, turno y firma.

### ***Control de ingresos en renta de habitaciones.***

1. Se inicia generalmente a través de una reservación, la cual puede ser directa o indirecta.
2. Al finalizar el día, las hojas de reservación se registran en el formato denominado concentración de reservaciones del día.
3. Al llegar el huésped al hotel, se deberá expedir el formato denominado " tarjeta de registro ", en el que se anotan los siguientes datos: nombre, fecha de llegada, lugar de procedencia, ocupación, número de placas del automóvil, número de habitación que se le asigne y fecha en que abandonará el hotel.

4. En seguida de que se registre el huésped se deberá expedir el formato denominado " Cuenta del huésped ", el cual se turnará al cajero de la recepción para controlar todos los servicios consumidos por el huésped durante su estancia en el hotel.
5. Con los datos anotados en la tarjeta de registro, deberá elaborarse una tirilla de información, en original y tres copias las cuales serán distribuidas de la siguiente manera:

Original: para el tablero de ocupación de la recepción, con el motivo de conocer oportunamente el número de habitaciones ocupadas.

Copia: para el tablero del conmutador, para atender las llamadas que reciban o soliciten los huéspedes.

Copia: para el departamento de ropería, para que el ama de llaves verifique que las habitaciones estén debidamente presentables y para que se elabore el informe de ocupación de cuartos, del cual una copia será para el departamento de contabilidad.

Copia: para el tablero de información de la oficina de recepción. Diariamente a las doce del día y a las seis de la tarde el departamento de ropería a través del ama de llaves deberá hacer una verificación física de las habitaciones ocupadas para atender los servicios así como para llenar el formato denominado " Informe de ama de llaves ", del que deberá enviarse el original a la oficina de la recepción y la copia al departamento de contabilidad.

6. Tomando los datos del tablero de ocupación el departamento de recepción formulará el informe de ocupación de cuartos, enviando el original a la gerencia y la copia junto con el informe del auditor nocturno, al departamento de contabilidad para que se registre.

### ***Control de ingresos en restaurante.***

Para controlar, tomar el pedido y proporcionar los alimentos se efectúa una forma llamada comanda, la cual se distribuye de la siguiente manera:

Original al jefe de cocina para la preparación de los alimentos.

Copia al cajero para que se cerciore si la cuenta del huésped esta vigente y formule la cuenta de consumo correspondiente.

Copia al checador, quien es la persona que debe estar a la salida de la cocina para verificar que los alimentos servidos coincidan con los anotados en la comanda.

### **Dotación de comandas**

1. El cajero debe cerciorarse de que todos los camareros reciban las comandas necesarias numeradas previamente las cuales deben estar hechas de tal manera que no puedan hacerse correcciones.
2. El cajero debe recibir una dotación de comandas de parte del departamento de contabilidad a cambio de una requisición escrita.
3. El cajero firma una requisición para acuse de recibo de las comandas las cuales son controladas por el departamento de contabilidad.
4. En cuanto a los camareros se presentan al trabajo, el cajero y el capitán de meseros, les entregan la dotación de comandas necesarias para el día.
5. La dotación se registra en un libro conocido como " Libro de firmas de los camareros ", y a cada uno se le pide que firme al recibir la dotación de comandas necesarias para el día, para que se le responsabilice.

Si la cuenta del huésped esta vigente con la copia de la comanda que recibe, el cajero formulará la " Cuenta de consumo en el restaurante " la cual equivale a una factura. En caso de clientes que no se hospedan, la factura será enviada al cliente y registrada en el control de ingresos de caja del restaurante.

Después de elaborar la cuenta de consumo en el restaurante, se anota en el informe diario de ventas y se envía directamente a la caja de la recepción para que se haga el cargo correspondiente en caso de que el cliente sea un huésped.

El informe diario de ventas una vez totalizado, se envía al departamento de contabilidad, junto con el corte de caja del día para que se registren los asientos contables correspondientes.

### **3.5.5. Control de almacén.**

El servicio que el hotel preste dependerá en gran medida de la oportunidad en la que los materiales necesarios para tal motivo sean suministrado, de ahí la importancia y necesidad de la existencia de métodos que controlen entradas y salidas de almacén y que permitan que los materiales a utilizar se repongan constante y oportunamente.

Los encargados de realizar las compras de insumos pueden diferir de acuerdo al tamaño del hotel, es así como en un hotel de gran magnitud cada jefe de departamento se encarga de suministrar los materiales necesarios; en hoteles pertenecientes a grandes cadenas existe un departamento específicamente diseñado para encargarse de las compras, el cual forma parte de las áreas funcionales, por otra parte en hoteles pequeños el dueño podrá realizarlas o bien designará a un mayordomo que surta las lista de cada departamento.

A continuación se mencionan documentos que auxiliaran al control de los almacenes de materiales de trabajo:

1. Solicitud de compra: Documento donde se especifican los insumos y equipo necesario de abastecer, para evitar compras excesivas e innecesarias.
2. Boleta de pedidos: Documento utilizado para solicitar los suministros y artículos de limpieza para el desempeño del trabajo.

3. Informe de recepción de suministros: Documento utilizado para comprobar la entrada de materiales, en este se lleva un control de las existencias y los pagos hechos a los proveedores.
4. Vale de salida de almacén: Este formato será utilizado para controlar las salidas de materiales del almacén, así mismo para controlar los materiales otorgados a cada departamento y las existencias de cada producto.
5. Factura de compra: Documento que indica las compras realizadas y su importe, con el propósito de controlar los costos.
6. Tarjeta de almacén: Sirve para tener un mejor control de parte del almacenista de la entrada y salida de suministros del almacén, así como para la determinación del costo.
7. Comprobante de compra: Documento que se utiliza para auxiliar al departamento de contabilidad a registrar las compras a crédito, así como para determinar los niveles existencia en el almacén. Este documento sirve como comprobante de una compra a crédito, que para efectos de registro contable, es utilizado cuando aún no se tiene la factura.

Para fines de control, el termino compras incluye, no solo las compras de materiales y suministros, sino además, la compra de activos fijos, activos intangible, herramientas y elementos para mantenimiento.

### **3.5.6 Control de egresos.**

Todos los movimientos realizados en efectivo son importantes para un negocio y generalmente las empresas manejan sus salidas de efectivo mediante el establecimiento de una caja chica, la cual será utilizada únicamente para pagos pequeños y los desembolsos cuantiosos se realizan a través de un fondo de caja central que está a cargo del cajero general que puede ser la persona reconocida para autorizar pagos grandes.

La mayor parte de los egresos de caja chica se realizan con la finalidad de pagar productos y servicios menores y los desembolsos del fondo de caja central se realizan para el pago de dividendos, intereses por préstamos y compra de activos fijos.

Para un mejor control de egresos es necesario que los negocios establezcan políticas para evitar sobre pago de productos y servicios, clasificación errónea de los gastos y pagos supuestos, pues ésta es un área propensa a fraudes.

Los controles se llevan a cabo mediante los siguientes formatos:

1. Archivo de firmas: En este formato existirán todas las firmas que estén autorizadas para realizar operaciones de importancia.
2. Solicitud de cheques: Este formato será utilizado, para solicitar la autorización de un cheque, y deberá contener la razón por la que se solicita, el monto y la firma de autorización.
3. Solicitud de transferencias: En caso de que sea necesario hacer una transferencia, de una cuenta a otra será necesario llenar la solicitud de autorización para que más tarde sea realizada.
4. Formato de nómina: Documento que indica en forma de lista el nombre de los trabajadores, sueldo percibido, menos deducciones y neto a pagar.
5. Recibo de nómina: Comprobante que ampara la recepción del servicio. Este documento auxiliará en el registro del pago de servicios recibidos.
6. Pólizas de cheques: Documento que servirá como comprobante del desembolso que se haya realizado, describiendo el concepto de dicho desembolso. Amparado por la factura correspondiente.
7. Factura de compra: Comprobante de la erogación.

#### **4. Caso Práctico.**

##### **4.1 Evolución del Hotel Tropical Casablanca**

El Hotel Tropical Casablanca S.A de C.V. tiene sus orígenes a mediados de la década de los 70's, cuando su propietario adquiere el terreno en el que hoy se encuentra establecido, esta adquisición la realizó teniendo una visión a futuro, tomando en cuenta que se encontraba ubicado en lugar netamente turístico y que con el paso del tiempo llegaría a ser un centro turístico importante del estado de Quintana Roo. Paso mucho tiempo antes de que se comenzarán a ofrecer servicios de hospedaje, ya que por ser una población sumamente alejada de la civilización, no contaba ni siquiera con los servicios básicos.

Cuando la población de Playa del Carmen comenzó a estar más comunicada con la ciudad de Mérida y con el naciente centro turístico de Cancún empieza a cobrar importancia y es a partir de principios de la década de los 80's cuando se inicia la construcción de los cimientos de los que hoy es el Hotel Tropical Casablanca S.A. de C.V.

Originalmente fue construido un edificio en el centro del terreno, que por aproximadamente diez años ofreció servicio de alquiler por temporadas a una sola persona o bien el servicio de alquiler de cuartos, este edificio contaba con una cocina común para los huéspedes, sala de lectura, comedor y baños en cada una de las cuatro habitaciones que conformaban la casa.

Posteriormente y en el transcurso de los años siguientes se fueron construyendo otros edificios alrededor del edificio central, que funcionaban como cabañas, las cuales contenían cocina, baño y dos camas matrimoniales. Los servicios que se ofrecían eran básicamente de renta de habitaciones, no se pueden considerar de hospedaje porque no existían departamentos auxiliares como el de ama de llaves, si bien el servicio podría considerarse como rústico es importante señalar que el propietario se encargaba de proporcionar a sus clientes un buen servicio estando siempre pendiente de sus necesidades y atendiéndolos lo mejor posible.

En el año de 1992 se comienza la construcción y remodelación del lugar, después de que el propietario disolviera una sociedad en la que era accionista de un grupo de cabañas que ofrecía servicios de hospedaje.

La construcción del hotel Tropical Casablanca S.A de C.V. comienza anexando a la estructura existente un edificio que contaría con cinco habitaciones más, además de que aquellos edificios que prestaban el servicio de cabañas fueron remodelados y convertidos en habitaciones, excepto una que continuaba ofreciéndose como cabaña, esto dio como resultado que el establecimiento ofreciera servicio de hospedaje en ocho habitaciones y una suite. Después de la construcción de este edificio, se procedió a la construcción de las áreas recreativas, las cuales estaban formadas por la alberca, los asoleaderos y una palapa donde se ofrecía el servicio de cafetería.

Para 1994 el hotel contaba con ocho habitaciones que prestaban el servicio de hospedaje, con alberca y cafetería. A mediados del 1994 se comienza a construir otra estructura que agregaría diez habitaciones más a las ya existentes, esta estructura cuenta con dos plantas comunicadas por medio de escaleras y en las que las habitaciones se encuentran distribuidas cinco arriba y cinco abajo, las cuales están clasificadas como habitaciones dobles porque cuentan con dos camas matrimoniales, baño propio y guardarropa, al mismo tiempo que este edificio era construido, se levanta la obra que daría origen a la zona de locales comerciales, el lobby y la recepción, durante éste mismo periodo el área de la cafetería fue transformada en biblioteca desapareciendo el servicio de alimentos, por ser considerado por el dueño como poco productivo.

La estructura actual del Hotel Tropical Casablanca, S.A de C.V. se vio finalizada para diciembre de 1997, aunque los servicios como tal ya eran prestados desde 1994. Considerando, lo mencionado anteriormente y tomando en cuenta que hoy en día el estado de Quintana Roo es uno de los polos turísticos más importantes de México y del mundo, podemos concluir que la inversión del Sr. José Salazar que en un tiempo pudo considerarse como innecesaria actualmente favorece a la economía del estado y del país entero.

Unificando esfuerzos, el Hotel Tropical Casablanca S.A de C.V. actualmente opera como un establecimiento formal y a manera breve se presentan los datos que ayudaron a que este establecimiento se consolidara.

El Hotel Tropical Casablanca S.A de C.V. inicia formalmente sus operaciones como prestador de servicios de hospedaje el día 19 de mayo de 1997, encontrándose ubicado en la 1° calle norte, entre 10 y 12, Municipio de Playa del Carmen, Quintana Roo.

El giro comercial del negocio es la prestación de servicios de hospedaje.

La inscripción fue el día 1 de junio de 1997 con la asignación de un Registro Federal de Contribuyentes HTC970519-SC9.

Se encuentra inscrito en el registro público de la propiedad número 31

El acta constitutiva con número 1356-VIII-A con fecha 19 de mayo de 1997, otorgada ante la fe del Lic. Miguel Angel Ortiz Cardín, Notario Público número 21 del Municipio de Playa del Carmen Quintana Roo.

Se constituyo como empresa prestadora de servicios bajo la denominación de Sociedad Anónima de Capital Variable, con un capital social de 50,000 pesos y (Cincuenta mil pesos). Conformado por 50 acciones, dando carácter de socios a:

Acciones	
José Salazar Medina	25
Reina Blanqueto B.	<u>25</u>
Total	50

La administración del establecimiento se encuentra a cargo del propietario ( Prof. José Salazar Medina ), el cual realiza todas las operaciones relacionadas con la dirección y manejo del hotel. El Sr. José Salazar nombra, coloca y tiene bajo sus ordenes a todos los empleados del hotel.

El alta en el seguro social fue presentada el 1 julio de 1997 con el número de registro patronal Y7211527101.

El establecimiento es constituido con la finalidad de ofrecer servicios de hospedaje de calidad a un precio competitivo, deseando satisfacer al turismo nacional y extranjero.

## **4.2. Información General.**

### **4.2.1 Localización**

El Hotel Tropical Casablanca se encuentra localizado en una de las zonas turísticas más prominentes de la República Mexicana, esto es en el bello Caribe Mexicano específicamente en el estado de Quintana Roo, al sureste del territorio nacional.

La región turística más importante de este estado se encuentra ubicada en el corredor turístico Cancún - Tulum en el cual se encuentran lugares como Playacar, Puerto Aventura, Xcaret, Cancún, Tulum y Playa del Carmen donde se encuentra ubicado el Hotel Tropical Casablanca S.A. de C.V..

Playa del Carmen es el lugar donde se concentran anualmente miles de turistas de todas partes del mundo, Alemanes, Italianos, Argentinos, Franceses, Brasileños, Portugueses, Españoles, asiáticos y otros. Playa del Carmen se encuentra ubicado a 62 Km. de Cancún tomando la carretera que comunica a esta importante ciudad con Chetumal, capital del Estado.

Playa del Carmen representa un gran atractivo para el turismo de todas las edades ya que la infraestructura con la que cuenta es principalmente de tipo rústico lo que da una atmósfera de tranquilidad y por ende un lugar excelente para descansar de ruidos, presiones, problemas etc. A pesar de su arquitectura rústica Playa del Carmen cuenta con establecimientos que prestan los servicios y comodidades de la tecnología moderna tal es el caso de su aeropuerto, de algunos hoteles, restaurantes y bares.

El Hotel Tropical Casablanca S.A. de C.V. se encuentra a escasos 300 mts. de la playa, donde las actividades son diversas y la diversión siempre existe, ya sea en eventos deportivos como los clásicos partidos de Voiley -ball, clases de buceo y otros como el descanso, eventos infantiles, y concursos de construcciones de castillos de arena.

Por la ubicación que tiene el Hotel Tropical Casablanca S.A de C.V. cuenta con una vista privilegiada, ya que es posible observar desde su segundo piso a la espectacular Isla de Cozumel, lo que es un verdadero deleite y aun más por las noches.

Al ser Playa del Carmen el centro de desplazamiento hacia el corredor turístico y a la Isla de Cozumel al contar con el servicio de traslado marítimo hacia cualquier punto de dicho corredor es hoy uno de los centros turísticos en vías de desarrollo más importante del país ya que está creciendo a pasos agigantados y se espera que en menos de 15 años llegue a ser uno de los lugares donde se capturen importantes sumas de dinero a nivel nacional por lo que es nuestra preocupación que el Hotel Tropical Casablanca S.A de C.V. se encuentre preparado para hacer frente a las necesidades que el crecimiento y el mercado le demanden.

#### **4.2.2 Formas de Acceso.**

Como ya se menciona en el apartado anterior el Hotel Tropical Casablanca se encuentra ubicado en el poblado de Playa del Carmen en el Estado de Quintana Roo, aproximadamente a 45 min. de la Ciudad de Cancún y forma parte del corredor turístico Cancún - Tulum.

Para poder llegar a Playa del Carmen existen varias formas de transportación en las que se encuentran la vía aérea, marítima y carretera.

##### *Transportación Terrestre.*

Por vía terrestre la única forma de llegar a Playa del Carmen es por carretera ya sea en automóvil o por autobús. Por esta forma existe dos vías las cuales son:

Vía Chetumal - Playa del Carmen, la cual redondea prácticamente toda la península para llegar a este destino, ya que el recorrido comienza por Escárcega en el estado de Campeche.

Vía Mérida - Playa del Carmen, esta vía es la más utilizada gracias a la nueva autopista que comienza desde Mérida Yucatán hasta Cancún, pero en breve tiempo ésta autopista comunicará a todo el corredor Cancún - Tulum. La ventaja de ésta vía es que corta camino, pues ya no redondea la península Yucateca sino que la recorre por el centro y en línea recta.

La transportación por carretera hacia este lugar es accesible, pues de la ciudad de México sales corridas diarias hacia este destino y de la misma manera las Ciudades de Córdoba Veracruz, Villahermosa Tabasco, Escársega Campeche, Campeche Campeche, Ciudad del Carmen Campeche, Valladolid Yucatán, Mérida Yucatán, Chetumal Q.Roo, Carrillo Puerto Q.Roo y, Cancún Q.Roo. Para los turistas que deseen utilizar esta forma de transportación y provengan del centro y norte de la República Mexicana tendrán primeramente que transportarse a la ciudad de México y de ésta desplazarse.

En caso de viajar por autobús, los boletos se adquieren en la Terminal de Transportes de Oriente (TAPO), en la línea de Autobuses de Oriente (ADO), esta cuenta con corridas México - Playa del Carmen con un tiempo aproximado de viaje de 24 hrs.

Si la transportación es en automóvil el recorrido a seguir sería pasando por los estados de Puebla - Veracruz Tabasco - Campeche - Yucatán con finalización en Quintana Roo.

### *Transportación Marítima.*

Este tipo de transportación no es muy utilizada, pero no por ello no existe. El turismo que utiliza ésta vía es el que viaja en los cruceros provenientes de varias partes del mundo como Holanda, E.U.A., Panamá, Uruguay, etc. Los turistas que viajan de este modo no utilizan hoteles, pero si restaurantes y tiendas, lo que crea una derrama de divisas de varios miles de dólares diariamente.

La infraestructura existente para éste tipo de transportación es escasa ya que no se cuenta con muelles suficientes para que este tipo de naves atraquen por lo que el traslado del crucero a tierra se da por medio de embarcaciones pequeñas.

El rubro de la infraestructura marítima es una en las que se debería prestar atención pues el turismo es un elemento importante en la vida económica de México y de él dependen miles de familias, por lo que la inversión privada debería invertir en infraestructura marítima pues además de ayudar a México, su inversión sería muy bien remunerada.

### *Transportación Area.*

Hoy en día el avión es uno de los transportes más utilizado en el mundo entero, y uno de los más cómodos para trayectos largos. Con respecto a la forma de llegar a Playa del Carmen mediante este transporte es necesario mencionar que a pesar de que en ese poblado se cuenta con aeropuerto, este no cuenta con las dimensiones que se establecen para el arribo de vuelos comerciales.

En caso de viajar en avión, los turistas que deseen llegar a Playa del Carmen tendrán que viajar primeramente a Cancún y de ahí transportarse vía carretera por medio de transportación oficial del Aeropuerto Internacional de Cancún, el cual cuenta con la infraestructura para recibir pasajeros de diversas aerolíneas internacionales, tal es el caso de American Airlines, Continental Airlines, Aerolíneas Argentinas, y por supuesto las líneas mexicanas tradicionales como; Aeromexico, Taesa, Mexicana de Aviación además de líneas locales como Aerocaribe, Inter, Aviaca, aunque también existen vuelos charter desde Alemania, India, Bélgica y Otros.

El aeropuerto de Playa del Carmen ofrece transportación local, es decir a destinos cercanos como; las zonas arqueológicas de Tulum y Coba, Chichen-Itzá, a la laguna de Palancar, a los arrecifes de Xel-ha y a la Isla de Cozumel, estos traslados se realizan a partir de las 7:00 a.m. hasta las 19:00 p.m. y los aparatos utilizados corresponden a avionetas Cessna las cuales tienen una capacidad para 6 pasajeros, más dos personas de tripulación.

El aeropuerto de Cancún además de recibir turistas de diversas partes del mundo, cuenta con servicio de transportación área a atractivos turísticos de Centroamérica tal es el caso de viajes a las ruinas de Tikal en Guatemala. Por lo que se refiere a este medio de transporte Playa del Carmen se encuentra totalmente comunicado y con respecto al Hotel Tropical Casablanca S.A. de C.V. se encuentra preparado para recibir a los turistas que ya sea por este medio o por los otros ya mencionados deseen pasar unos días llenos de tranquilidad, descanso, diversión y transculturización.

### 4.2.3 Servicios Ofrecidos.

El desarrollo turístico en nuestro país y en especial el de la hotelería requiere de perfeccionar el servicio al huésped que acude a un hotel por lo que día a día va siendo necesario ampliar y mejorar servicios, procurando ir siempre a la vanguardia; es por esto que el Hotel Tropical Casablanca S.A de C.V, cuenta con los servicios que dan comodidades a las personas que se hospedan en él, tal es el caso de: tienda de artesanías, visitas guiadas, tours, alberca, clases de buceo, biblioteca, etc., lo más sobresaliente es que el trato es amable y personalizado, ya que los dueños son los que atienden a los huéspedes dándole al hotel un ambiente familiar y acogedor.

El Hotel Tropical Casablanca S.A. de C.V, se encuentra ubicado en un lugar donde por el momento, las clasificaciones hechas por la Secretaría de Turismo con respecto a las categorías de los hoteles; no se encuentran muy definidas, ya que el turismo que llega a Playa del Carmen busca un concepto novedoso como el que ofrece en este destino turístico.

Este concepto pretende dar un ambiente rústico y de tipo ecológico, por lo que la mayoría de los hoteles no cuentan con servicios en los que se vea implícita una alta tecnología, a pesar de esta situación cada año se ve incrementado en gran manera el turismo que llega a este destino y a otros de este tipo ubicados en distintas partes de la República Mexicana.

#### *Servicio de Hospedaje.*

El Hotel Tropical Casablanca S.A. de C.V., cuenta con una suite y diecinueve habitaciones dobles, todas con baño completo, aire acondicionado y ventiladores. La ubicación de las habitaciones se encuentra distribuida en dos edificios de dos plantas cada uno y en la parte frontal la recepción, la biblioteca y locales comerciales.

Dentro de las funciones que se realizan para poder ofrecer un servicio de calidad con respecto al hospedaje, se encuentran las actividades relativas a reservaciones, las cuales a pesar de la capacidad del Hotel Tropical Casablanca S.A de C.V, se reciben las 24 horas del día los 365 días del año, cabe mencionar esto porque del buen funcionamiento por parte del departamento de reservaciones se podrá prestar un servicio de hospedaje óptimo y oportuno.

Otro departamento que está involucrado en el servicio de hospedaje es el de ama de llaves; el cual se encargará de la presentación de las habitaciones, éste tiene una gran responsabilidad, ya que su desempeño permitirá que la estancia del huésped sea confortable y que desee volver posteriormente. La relación entre estos departamentos es determinante para la evolución del Hotel Tropical Casablanca S.A. de C.V.

#### *Servicio de Alberca.*

El Hotel Tropical Casablanca S.A. de C.V., entre los servicios que ofrece cuenta con una alberca para huéspedes, la cual está dividida en dos partes; la de niños y la de adultos. El área de niños tiene una profundidad de 80 cm aproximadamente y el área de adultos cuenta con una profundidad de 2 metros.

El servicio de alberca proporcionado por el Hotel Tropical Casablanca S.A. de C.V., cuenta con un área de asoleaderos alrededor de la alberca y otra específicamente diseñada para esta actividad, además cuenta con una palapa - bar, donde se pueden adquirir diversos tipos de bebidas refrescantes y otro espacio para disfrutar de programación televisiva nacional o internacional o bien la transmisión de películas en televisores de circuito cerrado.

#### *Servicio de Tours.*

El servicio de tours con que cuenta el Hotel Tropical Casablanca S.A., cuenta con diversos destinos que van desde una simple visita guiada al centro del poblado, hasta paseos en bote por los principales arrecifes de la zona, o bien paseos por las zonas arqueológicas más importantes de la Riviera Maya.

Los paseos pueden ser individuales o en grupo y, algunos de los más solicitados son:

Zona arqueológica de Tulum.

Cenote y playa Xel-há

Zona arqueológica de Cobá

Isla de Cozumel

Ciudad de Cancún

Parque ecológico Xcaret

Caza y pesca deportiva

El servicio no siempre consta de visitas guiadas, sino que en el transcurso de la transportación se relatan los puntos importantes y posteriormente se permite al turista realizar sus propias visitas, claro que si es necesaria la guía está se otorgará siempre y cuando el lugar visitado no cuente con guías especializados. El Hotel Tropical Casablanca S.A de C.V., ofrece tours de caza y pesca deportiva los cuales se dan únicamente en ciertas épocas del año. El terreno destinado para la caza y pesca deportiva cuenta con autorización de la Secretaría de Marina Recursos Naturales y Pesca.

#### *Servicio de clases de buceo.*

Este servicio es uno de los más solicitados ya que el principal atractivo del Caribe son los arrecifes existentes en él. Las clases son impartidas por personal experto y el equipo con el que se cuenta para realizar esta actividad es de excelente calidad además de que periódicamente es llevado a mantenimiento.

Las clases abarcan desde lo que es el snorkeleo, el cual no implica tanto riesgo, pues se realiza en la superficie y generalmente con chaleco salvavidas, hasta aprender la técnica de buceo a profundidades considerables, para lo que son necesarios los tanques de oxígeno, válvulas, trajes especiales para mantener la temperatura, y el equipo básico como visores, aletas y en su caso snorkel. La administración de este servicio es independiente al hotel.

#### *Tienda de Artesanías.*

La tienda de artesanías presta servicio de 9:00 a 21:00 horas, y cuenta con artículos artesanales de todas partes de la República Mexicana.

Este servicio se presta tomando en cuenta que todo turista al conocer un nuevo lugar desea conservar un recuerdo de éste; y las artesanías son el mejor objeto para recordar.

### *Servicio de Biblioteca.*

Aunque la biblioteca con que cuenta el Hotel Tropical Casablanca S.A de C.V., no es muy grande, cuenta con el material necesario para satisfacer las necesidades del turista que desea conocer más profundamente, la historia de México o del estado de Quintana Roo. Se pensó en prestar este servicio ya que generalmente el turismo que llega a Playa del Carmen es de tipo investigador, al cual le interesa conocer costumbres, tradiciones, flora, fauna y en general las raíces del lugar.

Es importante señalar que el acervo con el que cuenta la biblioteca se encuentra traducido en inglés y francés, lo que hace más atractivo el servicio.

El servicio de biblioteca, no es únicamente de tipo histórico; si no que también cuenta con obras literarias clásica, best-sellers, revistas, libros infantiles, etc., todos ellos en distintos idiomas. Un hecho importante a considerar es que también cuenta con periódico diariamente en inglés y español.

El Hotel Tropical Casablanca S.A de C.V., consideró que prestar un servicio de este tipo proporcionaría otro tipo de diversión a sus huéspedes, además de informarlos.

### **4.3. Estructura organizacional.**

Cada hotel según su capacidad deberá tener su propia estructura organizacional, y cada puesto debe establecer sus descripciones. Por lo que pudimos observar el Hotel Tropical Casablanca S.A de C.V., no cuenta con una estructura organizacional bien definida que ayude a la correcta segregación de funciones, a continuación se mencionará una breve descripción de los puestos que existe en él, y la descripción de sus funciones.

#### **Gerente ( Propietario )**

1. Realiza compras.
2. Autoriza y firma cheques.
3. Realiza depósitos y retiros bancarios.
4. Entrega la documentación al contador.
5. Revisa información financiera y la firma.
6. Supervisa la apariencia de las instalaciones.
7. Supervisa que mantenimiento cumpla con sus labores de limpieza de corredores.
8. Supervisa la buena imagen, el orden y la moralidad del hotel.
9. Aplica medidas preventivas y correctivas contra escándalos en el hotel.
10. Solicita permisos ante las autoridades correspondientes.
11. Autoriza descuentos.
12. Promueve los servicios del hotel.

#### **Subgerente ( Propietario )**

1. Paga sueldos
2. Autoriza vacaciones
3. Controla reservaciones
4. Recibe clientes
5. Diseña formatos de registro
6. Autoriza extensión de estancia
7. Elabora lista de compras
8. Supervisa la aplicación de tarifas
9. Elabora reportes de ocupación

10. Solución problemas de clientes en relación a sus reservaciones
11. Contesta llamadas telefónicas
12. Realiza depósitos y retiros bancarios
13. Realiza cobros a los huéspedes
14. Recibe solicitudes de reservaciones, cambios y cancelaciones
15. Atiende a las personas que llegan a la oficina
16. Promueve los servicios del hotel
17. Recibe y contesta correspondencia
18. Atiende reservaciones de huéspedes importantes
19. Supervisa objetos olvidados
20. Vigila entrada y recepción de empleados
21. Vigila a huéspedes con saldos altos
22. Hace labor de vigilancia durante el día
23. Supervisa la atención a clientes en la recepción
24. Asigna cuartos
25. Encarga de guardar las pertenencias de valor del huésped en cajas de seguridad
26. Autoriza cambio de cuartos
27. Solicita servicios médicos cuando el huésped lo requiere
28. Realiza conteos de habitaciones
29. Cubre ausencias, vacaciones e incapacidades.
30. Lleva diario de gastos
31. Asigna tareas al personal
32. Da información turística y de los servicios del hotel al huésped.

### **Recepcionista**

1. Registra a huéspedes a la entrada
2. Asigna cuartos
3. Da salidas a cuartos
4. Comenta a sus jefes las opiniones de los huéspedes acerca del hotel
5. Realiza conteo de habitaciones
6. Contesta teléfono Controla llaves de cuartos
7. Da información al huésped
8. Entrega recados telefónicos a huéspedes
9. Auxilia a huéspedes en la localización de números telefónicos.
10. Da información turística y de los servicios del hotel al huésped.

### **Encargado de mantenimiento.**

1. Vigila que los empleados entreguen los objetos que se encuentran en las habitaciones o algún corredor del hotel.
2. Cuida los vehiculos del hotel.
3. Auxilia, en caso de huéspedes escandalosos.
4. Registra huéspedes en la entrada.
5. Asigna cuartos y autoriza cambio de cuartos.
6. Da salida de cuartos.
7. Da información al huésped .
8. Limpia corredores del hotel.
9. Vigila huéspedes con saldos altos.
10. Hace labor de vigilancia durante el día.
11. Mantiene limpia la recepción.
12. Realiza conteo de habitaciones.
13. Controla llaves de cuartos.
14. Recibe y entrega al subgerente los pendientes.
15. Inspecciona la limpieza de las habitaciones, estaciones de servicios.
16. Responsable de la limpieza de corredores, alberca y áreas públicas.
17. Supervisa los suministros de las habitaciones.
18. Entrega y recoge llaves de cuartos utilizados por las camaristas.
19. Supervisa limpieza de baños en áreas públicas.
20. Ayuda al huésped con su equipaje.
21. Supervisa la salida del huésped, algún deterioro en la habitación.
22. Cubre ausencias del recepcionista y camarista.
23. Abre habitaciones del huésped con llave maestra.
24. Recibe y controla objetos olvidados y repara fallas.
25. Da información turística y de los servicios del hotel al huésped.

### **Camarista**

1. Limpia correctamente las habitaciones del hotel.
2. Responsable de limpieza de pasillos donde se encuentren las habitaciones.
3. Reporta fallas de mantenimiento en las habitaciones.
4. Responsable de lavar los blancos.
5. Encargada de lavar los baños públicos del hotel.

Hotel Tropical Casablanca S.A. de C.V.  
At'n : Prof. José Salazar Medina  
Gerente General  
Presente

Por este conducto agradecemos el que haya solicitado nuestros servicios profesionales para la revisión especial de control interno del Hotel Tropical Casablanca S.A. de C.V.

La finalidad principal de la revisión es emitir una opinión respecto a la confiabilidad del control interno del Hotel Tropical Casablanca A.S. de C.V. A continuación mencionaremos las bases sobre las cuales se desarrollará nuestro trabajo, así mismo los servicios que habrán de recibir de nuestra parte.

1. Nuestra revisión de control interno se llevará a cabo de acuerdo con normas y procedimientos de auditoría generalmente aceptadas, emitidas por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

Utilizaremos procedimientos de auditoria que consideremos necesarios para comprobar la efectividad del sistema de control interno, existirá la posibilidad de detectar errores o irregularidades los cuales se informaran a la administración para tomar medidas correctivas.

2. Como resultado de la revisión, se presentará un informe determinando las debilidades del sistema y comunicando en una carta las sugerencias para su corrección.

3. Los honorarios serán en base al tiempo de duración de la revisión y el pago se realizará cada semana hasta que se culmine la revisión, prorrateando el pago final por la estimación de tiempo. Los honorarios cubren únicamente la revisión del control interno y consulta acerca del sistema.

Agradecemos su confianza brindada y reiteramos nuestro deseo de proporcionarle los servicios profesionales que usted requiere.

Atentamente,

Astudillos, S.C.

---

L.C. Rebeca Astudillo Salazar

#### **4.4 Revisión del control interno mediante métodos de evaluación.**

##### **4.4.1 Guía para la revisión de la estructura del control interno.**

Para evaluar la estructura del control interno se formulo una guía, que ayudará a resumir la información necesaria para evaluar la efectividad general de cada uno de los elementos que conforman la estructura del control interno y para comunicar nuestros comentarios a la dirección.

A continuación comenzaremos con la revisión y evaluación del ambiente de control, sistema contable y procedimientos de control.

## GUIA PARA EVALUAR LA ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO.

Cliente: HOTEL TROPICAL CASABLANCA S.A. DE C.V.

Realizó: Yuly E. Astudillo Salazar Fecha: junio/98

Revisó: Enrique Chavez Henández Fecha: julio/98

### ***Ambiente de control.***

La revisión del entorno de control se llevará acabo para verificar las formas de administrar el Hotel Tropical Casablanca, está evaluación busca:

1. Considerar el dominio de la dirección y su actitud sobre riesgos en el hotel así como la presión que se ejerce sobre el personal para lograr las metas.
2. Evaluar los métodos para identificar y comunicar las desviaciones, políticas para desarrollar y modificar los sistemas contables, y la existencia de procedimientos para custodiar y registrar activos.
3. Evaluar los métodos para asignar autoridad para establecer políticas y procedimientos y observar su cumplimiento así como la asignación clara de responsabilidades y apropiada segregación de actividades, dentro del Hotel Tropical Casablanca S.A. de C.V.
4. Evaluar la influencia de las políticas y prácticas del Hotel Tropical Casablanca S.A. de C.V. acerca de la contratación de personal competente que permita el logro de las metas y objetivos establecidos.
5. Evaluar las funciones del consejo de administración y su funcionalidad dentro del Hotel Tropical Casablanca S.A. de C.V.

### **Sistema contable.**

En este apartado se estudian los métodos utilizados para clasificar, registrar, analizar y producir información financiera del Hotel Tropical Casablanca S.A. de C.V., así como la medida en que los principios de contabilidad generalmente aceptados se observan en su sistema contable

Para que un sistema de contabilidad se considere como útil debe cumplir con Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, y tomando en cuenta que dicho sistema está constituido por métodos y registros éstos a su vez deben cumplir con ciertas características como:

<b>Principio</b>	<b>Si cumple</b>	<b>No cumple</b>
Entidad		
Realización		
Periodo contable		
Valor histórico original		
Negocio en marcha		
Dualidad económica		
Revelación suficiente		
Importancia relativa		
Consistencia		

1. ¿ Se registran e identifican transacciones reales de acuerdo a lo establecido por la administración?
  
2. ¿ Existe una descripción detallada de las transacciones?
  
3. ¿ Se cuantifican en términos monetarios las operaciones realizadas por el Hotel Tropical Casablanca S.A. de C.V?
  
4. ¿ Se registran las operaciones del Hotel Tropical Casablanca S.A. de C.V en el período correspondiente?
  
5. ¿ La información de los estados financieros se presenta adecuadamente?

### ***Procedimientos de control.***

La revisión consistirá en evaluar los procedimientos de control que lleva a cabo el Hotel Tropical Casablanca S.A de C.V. para proporcionar una seguridad en el cumplimiento de sus objetivos éstos deberán estar enfocados a la autorización de transacciones, la segregación de funciones, el diseño de documentos, el establecimiento de dispositivos de salvaguarda de activos y la verificación de las operaciones dentro del hotel.

Las siguientes cuestiones nos ayudarán a conocer el grado en que son aplicados y satisfactorios los procedimientos de control:

1. ¿Se revisa la debida autorización de transacciones y actividades que realiza el Hotel Tropical Casablanca S.A. de C.V.?
2. ¿Se revisa la debida segregación de funciones y responsabilidades en el Hotel Tropical Casablanca S.A. de C.V.?
3. ¿Existe un diseño de documentos que asegure el correcto registro de las operaciones?
4. ¿Se han establecido dispositivos para salvaguardar activos dentro del Hotel Tropical Casablanca S.A de C.V.?
5. ¿Dentro de la organización del Hotel Tropical Casablanca S.A. de C.V. existe alguna función encargada de verificar el cumplimiento de las operaciones que se realizan en él?

#### 4.4.2 Cuestionarios y entrevistas.

Cliente: HOTEL TROPICAL CASABLANCA, S.A. DE C.V.  
Hecho por: Rebeca Astdillo Salazar . Fecha: junio/98  
Revisado por: Enrique Chavez Hernández. Fecha: junio/98

#### GENERAL

<u>Desempeño de funciones</u>	<u>Nombre</u>	<u>Funciones incompatibles</u>
1. Responsable de las funciones contables	_____	_____
2. Responsable de la cobertura de seguros	_____	_____
3. Dirige tareas de auditoría interna.	_____	_____
4. Responsable del procesamiento electrónico de datos.	_____	_____

En la mayoría de los casos la selección " General " de esta guía puede ser completada con un breve comentario en el espacio provisto a continuación:

#### General:

- Definición de tareas por departamento jefes y empleados:
  - ¿Existen instrucciones por escrito?
  - ¿Se usan?
  - ¿Existe un organigrama que delimite líneas de responsabilidad?
- ¿Existen oportunidades para fraudes en gran escala? ( contestar al evaluar ).
- Procedimientos para asegurar uniformidad en la contabilidad:
  - ¿Existe un manual de contabilidad y se mantiene al día?
  - ¿Existe un catálogo de cuentas?

4. Registros contables:
  - a. ¿Se llevan registros adecuados para cuentas por cobrar, cuentas por pagar, etc., balanceados periódicamente con las cuentas de control?
  - b. ¿Están debidamente protegidos los registros contables y demás valores?
  - c. ¿Están debidamente redactados y aprobados los asientos de diario?
  - d. Indique, los principales registros contables en uso. ¿Son operados en forma manual o por máquina?
  
5. Utilización de máquinas de contabilidad:
  - a. Tipos de máquinas en uso.
  - b. ¿Es independiente de otras actividades el departamento de mecanización?
  - c. ¿Se alimenta la máquina con comprobantes originados y revisados fuera del departamento de contabilidad mecanizada?
  
6. Utilización de presupuestos de operación:
  - a. ¿Se utilizan presupuestos?
  - b. ¿Se comparan los resultados reales con los presupuestados?
  
7. Preparación de informes de operación para la dirección:
  - a. ¿Con qué frecuencia se preparan?
  - b. Teniendo en cuenta el nivel de la dirección que recibe el informe, ¿es la información suficiente sin ser excesiva?
  - c. ¿Se presentan a la dirección informes que resalten los hechos de importancia?

8. Sistemas de información en lo relativo a costos de alimentos y bebidas y utilidades por departamentos:
  - a. ¿Forma dichos sistema parte integral de la contabilidad general?
  - b. ¿Contiene el sistema defectos de importancia?
9. Auditores internos:
  - a. ¿Existe un departamento de auditoría?
  - b. ¿A quién informan?
  - c. ¿Son adecuados sus programas?
  - d. ¿Son útiles sus informes?
  - e. ¿Son independientes a contabilidad?
10. Supervisión de organizaciones relacionadas con la empresa:
  - a. ¿Existen organizaciones tales como asociaciones de empleados, clubes o cajas de ahorro?
  - b. ¿Supervisa la empresa la contabilidad de dichas organizaciones?
11. Personal:
  - a. ¿Están caucionados los empleados que ocupan puestos de importancia?
  - b. ¿Se sigue la política de vacaciones obligatorias y de rotación de personal?
12. Seguros:
  - a. ¿Existe una persona o departamento responsable de obtener coberturas adecuadas?
  - b. ¿Utiliza la empresa los servicios de corredores de seguros para la concertación y revisión de la cobertura?
  - c. ¿Están los programas y registros mecanizados y asegurados?
13. ¿Cuántos empleados tiene la oficina de contabilidad?
14. ¿Cuál es la labor de cada uno de ellos?
15. ¿Existen cajeros departamentales?

16. ¿Se llevan registros individuales de los activos fijos?
17. ¿Qué información tienen estos registros?
18. ¿Se debitan las cuentas de huéspedes al tiempo que se van produciendo los cargos en los diferentes departamentos?

Cliente: HOTEL TROPICAL CASABLANCA, S.A. DE C.V.  
Hecho por: Rebeca Astudillo Salazar. Fecha: junio/98  
Revisado por: Enrique Chavez Hernández . Fecha: julio/98

### INGRESOS DE CAJA

Las siguientes circunstancias inician un control interno satisfactorio:

1. Todos los ingresos se depositan prontamente e intactos.
2. Los ingresos en efectivo están centralizados en una persona que no tiene autoridad de firmar cheques, ni acceso a los registros contables no relacionados con caja y que no esta vinculada con la conciliación de cuentas bancarias.
3. Los ingresos en efectivo se controlan por máquinas registradoras u otras similares.

<u>Desempeño de funciones</u>	<u>Nombre</u>	<u>Funciones incompatibles</u>
1. Existe una cuenta bancaria en la cual se depositen los ingresos de caja.	_____	_____
2. Abre la correspondencia.	_____	_____
3. Prepara depósitos bancarios.	_____	_____
4. Lleva el libro de ingresos de caja.	_____	_____
5. Concilia cuentas bancarias.	_____	_____

1. ¿Se hace un informe sobre cheques o efectivo recibido por correspondencia?
2. ¿A quién se entregan estos informes?
3. ¿Se usa un recipiente cerrado con una ranura para depositar en el los sobres de remisión?
4. ¿Cuántas cerraduras tiene y quién guarda las llaves?
5. ¿Se usa un registro para dejar constancia de los sobres depositados?
6. ¿Quién es el testigo al depositar los sobres?
7. ¿Quién recoge los ingresos del recipiente? ¿Se depositan diariamente los ingresos?
8. ¿Controla alguien los depósitos?
9. ¿Existen cajas de seguridad para que los cajeros guarden sus fondos fijos?
10. ¿Existen cajas de seguridad para huéspedes?
11. ¿Qué control existe sobre las llaves de estas caja?
12. ¿Se aceptan cheques de cambio?
13. ¿Se confecciona una lista con los cheques ingresados al cajero?
14. ¿Se depositan todos los cheques?
15. ¿Quién los endosa?
16. ¿Se arquean los fondos fijos de cajeros, cuántas veces?

17. ¿Se examinan diariamente los sobres de concentración de los cajeros y se investigan los sobrantes y faltantes?
18. ¿Existen controles adecuados para asegurar que la compañía reciba los ingresos de fuentes diversas, como?
  - a. Ventas de desechos.
  - b. Ventas de activos fijos.
  - c. Ventas de valores bursátiles.
  - d. Ingresos por intereses y dividendos.
  - e. Ingresos por rentas y regalías.
  - f. Reembolso de impuestos.
19. Existe una cuenta bancaria, en la cual se depositen los ingresos de caja.

Cliente: HOTEL TROPICAL CASABLANCA, S.A. DE C.V.  
Hecho por: Rebeca Astudillo Salazar. Fecha: junio/98  
Revisado por: Enrique Chavez Hernández . Fecha: julio/98

#### VENTAS – CONTROL INTERNO

1. ¿Hace el recepcionista nocturno un reporte de ocupaciones?
2. ¿Están numeradas las cuentas de huéspedes?
3. ¿Confronta el auditor nocturno las habitaciones cargadas contra el reporte del recepcionista nocturno?
4. ¿Se llenan debidamente las tarjetas de registro de huéspedes?
5. ¿En el caso de huéspedes sin equipaje como se procede?
6. ¿Se usa una máquina hotelera en la recepción? ¿De qué especificación?
7. ¿De cuántas personas consta el turno de la noche en la recepción?
8. ¿Quién lo recibe?
9. ¿Se confronta éste reporte con el rack de habitaciones?
10. ¿En caso de existir discrepancia, cómo se procede?
11. ¿Existe un reporte de ama de llaves?
12. ¿A qué hora del día se hace este reporte?

13. ¿Quién lo recibe?
14. ¿Hace el recepcionista nocturno un reporte de ocupaciones?
15. ¿De dónde toma el auditor nocturno el monto de la renta para cargar a habitaciones?
16. ¿Cómo se procede la facturación de habitaciones en caso de descuentos aprobados?
17. ¿Se hacen cambios en las tarifas? ¿Quién los autoriza?
18. ¿Qué procedimiento se utiliza para controlar las aplicaciones de tarifas especiales a agencias u otros?
19. ¿El auditor nocturno elabora diariamente el reporte de errores hechos en los diferentes informes que recibe de los departamentos?
20. ¿Confronta el auditor nocturno el rack de ocupación con el de información alfabético y éste con las cuentas de huéspedes?
21. ¿Confronta el auditor nocturno las cuentas de huéspedes con el rack de llaves?
22. ¿El auditor nocturno efectúa diariamente un reporte de las cuentas superiores a \$1200.00 (cantidad que fija el hotel de acuerdo a sus políticas) o mayores a una semana?
23. ¿De los saldos de huéspedes mayores a \$1200.00 o mayores a una semana se envía a estos notificaciones de saldo ?

Cliente: HOTEL TROPICAL CASABLANCA, S.A. DE C.V.  
 Hecho por: Rebeca Astudillo Salazar. Fecha: junio/98  
 Revisado por: Enrique Chavez Hernández . Fecha: julio/98

**COMPRAS Y CUENTAS POR PAGAR**

Las siguientes circunstancias indican un control interno satisfactorio:

1. Uso y control efectivo de órdenes de compra pre- numeradas (para todo gasto y compra)
2. Procedimientos para asegurar que las compras sean efectuadas con las mejores cotizaciones del mercado
3. Notas de recepción pre- numeradas debidamente autorizadas y controladas.
4. Revisión de facturas, precios y cálculos, y cotejo con las órdenes de compra y notas de recepción.
5. Separación de funciones de compras, recepción de mercancías y preparación de los comprobantes por diferentes personas.

	<u>Desempeño de funciones</u>	<u>Nombre</u>	<u>Funciones incompatibles</u>
1.	Expide órdenes de compra.	_____	_____
2.	Aprueba contratación de servicios.	_____	_____
3.	Aprueba compras mayores.	_____	_____
4.	Aprueba órdenes de compra (que no sean por servicios).	_____	_____
5.	Expide notas de débito.	_____	_____
6.	Expide notas de remisión.	_____	_____
7.	Firma notas de recepción	_____	_____
8.	Compara facturas con la documentación que les corresponda.	_____	_____

9. Prepara los comprobantes de contabilidad. \_\_\_\_\_
10. Aprueba comprobantes de contabilidad \_\_\_\_\_
11. Codifica distribución contable. \_\_\_\_\_

#### COMPRAS

1. ¿Es compras un departamento independiente
2. ¿A quién reporta el jefe de esta sección?
3. ¿Está separada la función de compras de la contabilización y recepción?
4. ¿Son aprobadas previamente las compras?
5. ¿Cómo se inician las compras?
6. ¿Se usan órdenes de compra?
7. ¿Se aprovechan todos los descuentos?
8. ¿Se controlan permanentemente los precios de adquisición?
9. ¿Se lleva un registro alfabético de proveedores, artículos y precios?
10. ¿Cuándo se efectúan las compras se consulta previamente el directorio de proveedores y precios?
11. ¿Se obtienen cotizaciones?

## RECEPCION

1. ¿Tiene la empresa procedimientos para controlar la recepción de todas las mercancías y servicios adquiridos?
2. ¿Se notifica a la sección de recepción para que acepte los envíos de proveedores?
3. ¿Se inspeccionan las mercancías, materiales, suministros, etc. , por la sección de recepción a efectos de verificar su estado, calidad o peso?
4. ¿Se reciben mercancías por la sección de recepción con base en las órdenes de compra u otra forma de notificación?
5. ¿Se usan notas de entrada?  
Si es así son:
  - a. ¿Firmadas por quién recibe las mercancías?
  - b. ¿Fechadas?
  - c. Pre-numeradas y controlado su orden numérico?
6. ¿Si no se usan notas de entrada?
  - a. ¿Qué procedimiento se sigue?
  - b. ¿Se envían copias de las notas de entrada u otras similares a contabilidad?
7. ¿Mantiene la sección e recepción un registro cronológico y permanente de mercancías recibidas?
8. ¿Comunica directamente la sección de recepción sobre faltantes o rechazos?
9. ¿Se entregan todas las mercancías al almacén?
10. ¿Se autoriza la compra de suministros y materiales, activo de operación y equipo?

11. ¿Quién revisa las facturas en cuanto a la suma, cantidad y precio?
12. ¿Se confronta mensualmente el monto de las compras asentadas en las fichas de inventarios contra la suma que muestra el registro de inventarios permanentes?

#### CUENTAS POR PAGAR

1. ¿Se envían las facturas diariamente al departamento de contabilidad por las personas que abren la correspondencia?
2. ¿Qué control existe sobre las facturas recibidas?
3. ¿Coteja la sección de contabilidad las facturas con las órdenes de compra y notas de recepción a efecto de verificar cantidades, precios, condiciones de pago, etc.? ¿Se mantienen juntos estos documentos como parte del comprobante de contabilidad?
4. ¿Verifica la sección de contabilidad los cálculos en las facturas y los cargos por fletes?
5. ¿Se adjuntan las notas de recepción a las facturas? ¿Se registran los pasivos al recibirse las mercancías? ¿Con qué documentos?
6. ¿Qué procedimiento se sigue para que los saldos deudores sea aplicados contra facturas o reembolsados en efectivo?
7. ¿Existe una segunda persona que verifique que los comprobantes han seguido el procedimiento correspondiente?

8. ¿Se balancean periódicamente los auxiliares de cuentas por pagar con el mayor?
9. ¿Se investigan periódicamente las facturas, órdenes de compra o notas de recepción, pendientes de fechas atrasadas?
10. ¿Se cancelan con sello de pagado las facturas y documentación anexa a las cuentas por pagar para prevenir su doble pago?
11. ¿Existe una referencia cruzada entre los cheques y los comprobantes de contabilidad?
12. ¿Son los empleados que trabajan en cuentas por pagar diferentes a los que trabajan en caja, ingresos y envío de cheques?
13. ¿Verifica la sección de cuentas por pagar la distribución contable en cuanto a autorizaciones para cargar una cantidad determinada y para realizar cargos a cuentas de gastos cuando existen reservas o estimaciones?
14. ¿Se mantienen provisiones para todas las partidas mayores?
15. ¿Quién revisa las facturas en cuanto a la suma, calidad y precio?
16. ¿Se confronta mensualmente el monto de las compras asentadas en las fichas de inventarios contra la suma que muestra el registro de inventarios permanentes?

Cliente: HOTEL TROPICAL CASABLANCA, S.A. DE C.V.  
 Hecho por: Rebeca Astudillo Salazar. Fecha: junio/98  
 Revisado por: Enrique Chavez Hernández . Fecha: julio/98

**EGRESOS Y CONCILIACIONES BANCARIAS PROCEDIMIENTOS GENERALES**

Las siguientes circunstancias indican un control interno satisfactorio:

1. Diferentes personas preparan los cheques, los firman, concilian las cuentas bancarias y tienen acceso a los ingresos de caja.
2. Los cheques nunca se firman en blanco o al portador.
3. Cada egreso tiene su comprobante. Los comprobantes indican quién los recibió y quién los autorizó.
4. Se preparan conciliaciones bancarias mensualmente.
5. Caja chica funciona como un fondo fijo.
6. Se practican arqueos de caja.

<u>Desempeño de funciones</u>	<u>Nombre</u>	<u>Funciones incompatibles</u>
1. Prepara cheques.	_____	_____
2. Aprueba egresos.	_____	_____
3. Firma cheques.	_____	_____
4. Concilia cuentas bancarias.	_____	_____
5. Cajero.	_____	_____

## EGRESOS DE CAJA

1. ¿Se requieren dos firmas en los cheques?
2. ¿Son siempre empleados responsables los que firman los cheques?
3. ¿Está prohibida la expedición de cheques o el endoso al portador o a la orden con el nombre en blanco?
4. ¿Se acompañan facturas, órdenes de compra y notas de recepción con el cheque para que las revise el firmante?
5. ¿Se usa la perforación, sellado o algún otro procedimiento para evitar que un comprobante sea usado nuevamente, especialmente en el caso de vales de caja chica u otros comprobantes de caja?
6. ¿Se envían los cheques por correspondencia, sin que puedan volver a la persona que los preparó o autorizó el comprobante de pago?
7. ¿Existe un buen control sobre los cheques cancelados o los sin uso?
8. ¿Se reembolsan los fondos de caja chica por medio de cheque y se hace una revisión adecuada de los comprobantes en el momento de su reembolso?
9. ¿Se exige que los comprobantes de pago de caja chica sean escritos con tinta y con las cantidades expresadas en número y letra para prevenir alteraciones?
10. ¿Se puede presentar la misma factura dos veces para su pago?

11. ¿Se autorizan los pagos por caja chica?
12. ¿Existe una cantidad máxima que sea pagada por caja chica?
13. ¿Se tiene un registro de egresos?

#### CONCILIACIONE BANCARIAS

1. ¿Se autoriza la apertura de cuentas bancarias por el Consejo de Administración?
2. ¿Se concilian las cuentas bancarias por una persona que no tenga acceso a la caja ni a la preparación de cheques?
3. ¿Se investigan oportunamente las partidas en conciliación?
4. ¿Son revisadas las conciliaciones bancarias por un funcionario responsable?
5. ¿Cuándo se endosan los cheque u otros documentos al banco para ser depositados en las cuentas bancarias se tiene cuidado de endosarlas con la leyenda *"para depositar en nuestra cuenta No. \_\_\_\_\_"*

Ciente: HOTEL TROPICAL CASABLANCA S.A. DE C.V.

Hecho por: Rebeca Astudillo Salazar Fecha: junio/98

Revisado por: Enrique Chavez Hernández Fecha: julio/98

### PAGO DE SUELDOS

Las siguientes circunstancias indican un control interno satisfactorio:

1. Existen instrucciones escritas debidamente autorizadas para cada empleado, que cubran forma y monto de retribución, retenciones y deducciones.
2. Las horas trabajadas se obtienen de fuentes mecánicas u otras igualmente independientes.
3. La aplicación de los sueldos pagados se hace sobre la base de documentación aprobada y preparada fuera del departamento de personal.
4. La preparación y la distribución de los cheques o sobres con efectivo se hace por personas diferentes.

### SUELDOS

<u>Desempeño de Funciones</u>	<u>Nombre</u>	<u>Funciones incompatibles</u>
1. Mantiene los archivos de personal.	_____	_____
2. Autoriza los aumentos de sueldos.	_____	_____
3. Prepara las nóminas.	_____	_____
4. Prepara los sobres de sueldos o firma los cheques.	_____	_____
5. Distribuye sobre o cheques de sueldos.	_____	_____
6. Concilia las cuentas bancarias destinadas al pago de sueldos.	_____	_____

1. ¿ Existe un departamento de personas separado del departamento de pago de nóminas que mantiene registros de personas completos incluyendo la forma de determinar su remuneración?
2. ¿Existen procedimientos adecuados para asegurar informes correctos sobre el tiempo trabajado? ¿Se usa reloj de control para personal?
3. ¿Se calcula y tabula de forma independiente las tarjetas de tiempo de manera que la distribución contable de los sueldos concuerde con el total pagado?
4. ¿Se verifican cuidadosamente por una segunda persona y se aprueban por un funcionario de contabilidad, las aplicaciones de los sueldos?
5. ¿Se verifican por una segunda persona los cálculos de las nóminas?
6. ¿Se controlan los sueldos no reclamados para prevenir su utilidad indebida?
7. ¿Se autorizan por escrito los cambios de sueldos, ya sea por el departamento de personal o por ejecutivos facultados para ello?
8. Si las nóminas se pagan con cheque
  - a. Se utiliza una cuenta bancaria especial para este objeto? ¿ Se concilia la cuenta por persona ajena al manejo de las nóminas? En el caso de sueldos pagados en efectivo:
9. En caso de sueldos pagados en efectivo.
  - a. ¿Se usan vehículos blindados para transportar fondos?

10. ¿Se desempeñan por dos o más empleados en forma continúa las funciones de llenado de sobre su distribución personal?
11. ¿Se obtiene recibos firmados por los empleados y se cotejan contra las nóminas?
12. ¿Se hacen periódicamente auditorías internas?
13. ¿ales auditorías presencian los pagos de sueldos identificando a los beneficiarios, e investigando los casos de sueldos que aparentemente quedan pendientes de pago?
14. ¿En base a qué se confecciona la nómina?
15. ¿Las nóminas departamentales son aprobadas previamente por la gerencia?
16. ¿Son aprobadas previamente las horas extras por la gerencia o por el jefe de departamento?
17. ¿ Existe una autoridad para contratar y retirar empleados?
18. ¿ Se ejerce siempre está autoridad?
19. ¿ Se autorizan vacaciones?
20. ¿ Se autorizan aumentos de sueldos?
21. ¿ Se anotan los aumentos en las fichas individuales?

Cliente: HOTEL TROPICAL CASABLANCA S.A DE C.V.  
Hecho por: Rebeca Astudillo Salazar Fecha: junio/98  
Revisado por: Enrique Chavez Hernández Fecha: julio/98

### CUENTAS POR COBRAR

1. ¿Se concilian cada mes los auxiliares de cuentas por cobrar con la cuenta de mayor?
2. ¿Quién lleva los registros auxiliares de cuentas por cobrar?
3. ¿Se comprueba diariamente que el detalle diario de las cuentas por cobrar coincida con el cargo global?
4. ¿Se revisa periódicamente la antigüedad de las cuentas por cobrar?
5. ¿Diariamente se envían al cobro las facturas de cuentas de clientes?
6. ¿Existe un archivo ordenado de los comprobantes de cuentas a cobrar?
7. ¿Existe una custodia para estos comprobantes?
8. ¿Cuántas personas tienen acceso al archivo de cuentas por cobrar?
9. ¿Se relacionan las facturas enviadas al cobro?
10. ¿Están protegidos contra incendios los archivos de cuentas por cobrar?
11. ¿Existe un seguro para las cuentas por cobrar?
12. Pagan los huéspedes sus cuentas semanalmente?

13. ¿Se autorizan descuentos? ¿ Quién?
14. ¿ Se autorizan créditos? ¿ Quién ?
15. ¿Existe un límite de antigüedad para la cancelación de cuentas por cobrar?
16. ¿Existe una política para enviar al cobro los cargos de tarjetas de crédito?
17. ¿Se depositan al día siguiente los cargos a las tarjetas de crédito?
18. ¿Se revisan los saldos por cobrar a los empleados y se hacen las deducciones en la nómina quincenal?
19. ¿Se relacionan los cheques recibidos? ¿ Se obtiene constancia de su entrega al departamento de cobranzas?

Ciente: HOTEL TROPICAL CASABLANCA S.A. DE C.V.

Hecho por: Rebeca Astudillo Salazar Fecha: junio/98

Revisado por: Enrique Chavez Hernández Fecha: julio/98

### INVENTARIOS

Las siguientes condiciones indican la existencia de un control interno satisfactorio:

1. La existencia de registros permanentes llevados en cantidades y en valores balanceados periódicamente con cuentas de control.
2. Documentos de entrada y salida en realizados en forma detallada que puedan servir como comprobantes de los registros permanentes.
3. Recuentos físicos periódicos hechos por personas que no sean los encargados del almacén.

<u>Desempeño de funciones</u>	<u>Nombre</u>	<u>Funciones incompatibles</u>
1. Recibe mercancía para almacenar.	_____	_____
2. Mantiene registros de inventarios perpetuos.	_____	_____
3. Autoriza requisiciones de materiales.	_____	_____
4. Supervisa inventarios físicos.	_____	_____

### ENTRADA DE MERCANCIAS Y ALMACENAMIENTO.

1. ¿ Están controladas las existencias de almacén por cárdez?
2. ¿ Cuáles son los renglones de inventarios que se controlan por cárdez?
3. ¿ Están las existencias almacenadas en forma sistemática?

4. ¿ Están bajo control directo de encargados de almacén que son responsables por las cantidades almacenadas?
5. ¿ Quién tiene acceso a los almacenes además del encargado?

#### SALIDAS DE EXISTENCIA

1. ¿Cuál es el procedimiento para retirar mercancías de los depósitos?
2. Si es así, son las requisiciones:
  - a. Preparadas por quienes no sean los encargados del almacén.
  - b. Firmadas por una persona autorizada cuya firma y autoridad son conocidas por el encargado del almacén?
  - c. Pre-numeradas y controladas en forma numérica?
  - d. Firmadas por la persona que recibe la mercancía?
3. ¿ Existe un método para registrar las salida de cárdex, el reporte del almacén o las requisiciones?
4. ¿ Existe un control de personas para entrar y salir del almacén?
5. ¿No existe venta de mercancías a extraños o empleados?
6. ¿Se lleva un registro de inventario permanente?
7. ¿ Se hacen recuentos físicos periódicamente por otras personas que no sean los encargados del almacén?

8. ¿Se confronta el inventario físico de alimentos y bebidas con el inventario permanente al fin de mes investigando las diferencias importantes?
9. ¿ Son independientes de los encargados del almacén, los empleados que llevan los auxiliares de inventarios perpetuos?
10. ¿ Existe algún método para valuar inventarios?

Ciente: HOTEL TROPICAL CASBLANCA S.A. DE C.V.  
Hecho por: Rebeca Astudillo Salazar Fecha: junio/98  
Revisado por: Enrique Chavez Hernández Fecha: julio/98

### INVERSIONES EN VALORES

1. ¿Se autorizan las transacciones en valores por el Consejo de Administración o por un funcionario autorizado para ello?
2. ¿Se llevan registros adecuados de las inversiones incluyendo el número de los certificados ? ¿ Están a cargo de una persona que no tiene acceso a los valores en sí, recibe su información de otra persona que no sea encargada de su custodia?
3. Se guardan los valores:
  - a. ¿En caja de seguridad? ¿Quién tiene acceso? ¿Cuántos al mismo tiempo ?
  - b. ¿En guarda o administración en alguna institución? ¿ Envía estados de cuenta periódicos la institución que mantiene los valores?
  - c. ¿En la oficina de la compañía? ¿ En qué lugar? ¿ Con la seguridad necesaria?
4. ¿Se registran todos los valores directamente a nombre de la compañía?
5. ¿Se hacen verificaciones periódicas de los registros de inversiones y de los valores en si por parte de una persona ajena al departamento de valores? ¿ Por quién? ¿ Con qué periodicidad?

6. ¿Se hacen verificaciones independientes para comprobar que todos los dividendos en efectivo o en acciones, derechos de preferencia, etc. Provenientes de las inversiones se reciban oportunamente ? ¿Por quién?
7. ¿Se siguen procedimientos similares al anterior para los valores recibidos en custodia o en garantía?

Cliente: HOTEL TROPICAL CASBLANCA S.A. DE C.V.

Hecho por: Rebeca Astudillo Salazar Fecha: junio/98

Revisado por: Enrique Chavez Hernández Fecha: julio/98

*DOCUMENTOS POR PAGAR , OBLIGACIONES A LARGO PLAZO Y CAPITAL.*

1. ¿Quién autoriza los préstamos solicitados?
2. ¿Se lleva un registro adecuado de documentos por pagar?
3. ¿Se cancelan y se archivan adecuadamente los documentos pagados?
4. ¿Existe una lista de restricciones previstas por los estatutos de la sociedad, contratos de prestamos, etc. que se revisa periódicamente en relación con las operaciones regulares, negocios propuestos, etc.? y hace la emisión de cheques?
5. ¿Se hacen por agentes independientes o por bancos los pagos de dividendos o cupones de obligaciones?
6. ¿Si la compañía paga directamente los cupones de obligaciones y dividendos existe un control adecuado sobre los pagos?
7. ¿Contrata la compañía los servicios de bancos o entidades financieras independientes para canje, amortización y entrega de acciones y otros valores?
8. ¿Se verifican dichos valores periódicamente?

9. ¿Si no se opera por medio de dichas entidades, están los talonarios de acciones o certificados provisionales, acciones a entregar por concepto de dividendos y acciones de tesorería debidamente controlados o bajo la custodia de funcionarios?
10. ¿Se cancelan los certificados sustituidos o pagados?
11. ¿Está prohibido firmar por anticipado valores emitidos por la propia empresa tales como: acciones, bonos, etc. Antes de haber sido vendidos?
12. ¿Se mantienen registros adecuados de acciones reservadas para opciones, con el nombre del optante, precio de la opción y fecha de vencimiento?
13. ¿Se concilia la cuenta bancaria de dividendos e intereses por otra persona que no sea la que mantiene los registros de dividendos e intereses y hace a emisión de cheques?
14. ¿Se incineran periódicamente los cupones o títulos pagados?
15. ¿Se distinguen debidamente en la contabilidad las diferentes clases de acciones emitidas por la compañía? ¿ se han contabilizado debidamente los dividendos decretados?

Ciente: HOTEL TROPICAL CASABLANCA S.A. DE C.V.  
Hecho por: Rebaca Astudillo Salazar Fecha: junio/98  
Revisado por: Enrique Chavez Hernández Fecha: julio/98

#### ACTIVO FIJO

Las siguientes circunstancias indican un control interno satisfactorio:

1. Hay un sistema efectivo de autorización y aprobación con respecto a las compras de activo fijo.
2. Las normas que deben seguirse para la capitalización de adquisiciones y su depreciación están definidas por escrito.
3. Hay registros analíticos para cada activo, balanceados periódicamente con las cuentas del mayor general.
4. Hay procedimientos adecuados para la autorización y contabilización de las bajas.

1. ¿Se necesita autorización y aprobación de un funcionario para iniciar una compra que deberá cargarse al activo fijo? Explicar la política al respecto en cuanto a las partidas menores que se capitalizan, importes mínimos que requieren aprobación, distinción entre reparaciones, reemplazos, renovaciones y mejoras, tratamiento que se da a fletes, otros costos etc.?
2. ¿Se presentan informes a la gerencia a intervalos regulares mostrando para cada proyecto importante, el total del gasto autorizado, total gastado hasta la fecha, costo total estimado, total gastado en exceso, etc.?
3. ¿Se requieren autorizaciones suplementarias para gastos en exceso?

4. ¿Existen registros analíticos que muestren el valor de las unidades de mobiliario y equipo del hotel?
5. ¿Forman parte de la contabilidad general dichos registros?
6. ¿Se verifica periódicamente la exactitud de esos registros mediante una inspección física selectiva?
7. ¿Existen registros de activos fijos en existencia que no figuran en los libros, tales como bienes totalmente depreciados todavía en uso?
8. ¿Se necesita autorización para disponer de un activo fijo?
9. ¿Recibe el departamento de contabilidad copias de esas autorizaciones?
10. ¿Existe un procedimiento por el cual se informa a contabilidad sobre los detalles de las unidades vendidas?
11. ¿Se reciben informes periódicos señalando bienes obsoletos, bienes que necesitan reparación o bienes no utilizables? ¿ Se controlan en cuentas especiales?
12. ¿Existe un procedimiento para suspender la depreciación de los activos depreciados totalmente?
13. ¿Se computan debidamente, las ganancias o pérdidas en todas las disposiciones de activo fijo?

**CUESTIONARIO**  
**Impuestos y Servicios básicos**

1. ¿Cuál es su función dentro del Hotel Tropical Casablanca S.A de C.V.?
2. ¿Quién es el encargado del cálculo y pago de los impuestos?
3. ¿A qué régimen pertenece el Hotel Tropical Casablanca S.A de C.V.? ¿Qué tipo de persona es?
4. ¿Conoce usted la totalidad de los gravámenes a que esta sujeto el Hotel Tropical Casablanca S.A de C.V. frente a las autoridades hacendarias?
5. ¿Conoce usted el total de documentos y obligaciones que requiere el Hotel Tropical Casablanca S.A de C.V. para su funcionamiento?
6. ¿El Hotel Tropical Casablanca S.A de C.V. paga oportunamente sus impuestos?
7. ¿Quién autoriza la salida de efectivo para el pago de impuestos?
8. ¿Son explicados claramente los renglones referentes a impuestos en los estados financieros?
9. ¿Existe algún control por parte del Hotel Tropical Casablanca S.A de C.V. para registrar el pago de sus impuestos?

**SERVICIOS**

10. ¿A nombre de quién aparece el terreno donde se encuentra cimentado el Hotel Tropical Casablanca S.A. de C.V.?
11. ¿Paga el Hotel Tropical Casablanca S.A. de C.V. oportunamente el impuesto predial?
12. ¿Con qué servicios básicos cuenta el Hotel Tropical Casablanca S.A. De C.V.?
13. Considerando que anteriormente el Hotel Tropical Casablanca S.A. de C.V. funcionaba como casa habitación, ¿a nombre de quién aparecen los contratos de servicios? Especificar cada servicio
14. ¿Son considerados por el Hotel Tropical Casablanca S.A. de C.V., como gastos o partidas deducibles: la energía eléctrica, el agua potable, el teléfono y el combustible?

ENTREVISTA  
(Gerente Propietario)

1. ¿Cuál es su función dentro del Hotel Tropical Casablanca S.A de C.V.?
2. ¿Cuáles fueron las circunstancias que lo motivaron a la creación del Hotel Tropical Casablanca S. . de C.V.?
3. ¿Cuál es para usted el objeto principal del Hotel Tropical Casablanca S.A de C.V.?
4. ¿Considera usted importante la prestación de servicios de calidad?
5. ¿Existen políticas establecidas para ofrecer un buen servicio dentro del Hotel Tropical Casablanca S.A. de C.V.?
6. ¿Qué tipo de políticas son las existentes?
7. ¿Qué tan importante considera usted la existencia de sistemas de control de operaciones dentro de una empresa?
8. ¿Usted como administrador propietario, considera necesaria la implantación de controles que regulen las actividades internas del Hotel Tropical Casablanca S.A de C.V.? ¿Por qué?
9. ¿Cuenta el Hotel Tropical Casablanca S.A de C.V. con una estructura organizacional que defina líneas de autoridad y responsabilidad del personal que labora en él?
10. ¿Existen manuales de procedimientos que indiquen la forma de llevar a cabo cada actividad dentro del Hotel Tropical Casablanca S.A de C.V.?
11. ¿Por medio de qué mecanismos controla las actividades del Hotel Tropical Casablanca S.A de C.V.?
12. ¿Quién lleva a cabo el registro contable de las operaciones?
13. ¿Cómo considera la situación actual del Hotel Tropical Casablanca S.A de C.V.?

ENTREVISTA  
( Empleados )

1. ¿ Que función desempeña dentro del Hotel Tropical Casablanca S.A. de C.V.?
2. ¿ Qué escolaridad tiene?
3. ¿ Cree usted que la función que desempeña sea importante para el Hotel Tropical Casablanca S.A de C.V.?
4. ¿ Ha recibido recientemente capacitación para mejorar su desempeño laboral?
5. ¿ Conoce las políticas establecidas que regulan su comportamiento dentro del hotel?
6. ¿ Existe algún tipo de control que verifique que usted lleva a cabo su trabajo de la mejor manera?
7. ¿ Quién supervisa las actividades que usted desempeña?
8. ¿ Cuándo existe un problema durante el desempeño de su trabajo a quien acude para que lo solucione?
9. ¿ Se tiene un control de asistencia?
10. ¿ A quién informa cuando finaliza su trabajo?
11. ¿ Formula un reporte diario de operaciones?
12. ¿ Se le paga a tiempo su salario?
13. ¿ Al recibir su salario, quién le paga, es distinta la persona cada semana o quincena?
14. ¿ Firma algún comprobante de que recibió su salario?

#### **4.4.3 Pruebas de recorrido**

Las pruebas de recorrido nos ayudarán a conocer el procedimiento que se le da a una operación desde su origen hasta su fin. Estas pruebas ayudarán a identificar.

- 1.- Los controles implantados por el cliente.
- 2.- ¿ Son ejecutados los procedimientos de control ?
- 3.- ¿ Son ejecutados adecuadamente?
- 3.- ¿ Quién ejecuta la labor ?

Al conocer los procedimientos y el seguimiento de la operación se podrán detectar o prevenir errores o irregularidades o la inexistencia de un sistema control.

Al realizar el análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de cuestionarios de control interno pudimos detectar funciones que no cumplen con lo establecido en normas y procedimientos de auditoría emitidas por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

Mediante la aplicación de pruebas selectivas resultaron electas las siguientes funciones para ser sujetas de estudio.

#### **Toma de reservaciones**

Verificando el seguimiento de una reservación pudimos conocer los procedimientos que se llevan a cabo al realizarla:

- Se toma la reservación por la persona que conteste el teléfono.
- Se llena la papeleta.
- Se avisa al encargado de recepción en caso de que no haya sido el quien tomo la reservación.

## **Facturación**

Verificando el seguimiento de la facturación el procedimiento que se sigue se menciona a continuación.

- Solicitud de la habitación y entrega de la misma por el recepcionista.
- Prestación del servicio durante el periodo.
- Cálculo manual del importe de la factura o nota de remisión, según las características de la habitación. La facturación está a cargo de la Sra. Reina Blanqueto.
- Recepción del ingreso por el servicio prestado. El efectivo es recibido por tres personas distintas Sra. Reina Blanqueto, José Luis López, Catalino Lujan.
- Elaboración de la nota de remisión o factura según sea el caso.

## **Ingresos de efectivo.**

Los procedimientos que se siguen en el momento de la percepción de ingresos se mencionan a continuación.

- Prestación del servicio de hospedaje.
- Recepción de efectivo por servicios prestados. El efectivo es recibido por tres personas Sra. Reina Blanqueto, José Luis López, Catalino Lujan.
- El efectivo es depositado en una cuenta bancaria por la Sra. Reina Blanqueto.

## **Recepción.**

Verificando el seguimiento del trabajo realizado en recepción conocimos los procedimientos que se siguen y los mencionamos a continuación.

- Se registra la llegada del huésped en el control de habitaciones.
- Se asigna la habitación de acuerdo a la solicitud del huésped.
- El huésped es llevado a su habitación.

## **Compras.**

Verificando el seguimiento de una compra el procedimiento que se sigue se menciona a continuación.

- Se elabora una lista de faltantes.
- No existe formalmente un proceso de autorización, únicamente el administrador da su consentimiento para que se realice la compra.
- El administrador es la persona responsable de los desembolsos para compra de suministros.
- Se compra todo lo necesario.
- Desembolso de efectivo.

## **Limpieza e inspección de habitaciones.**

- La habitación es inspeccionada por la camarista, con el fin de detectar faltantes e imperfecciones, las cuales son informadas a la recepción, pero nunca se le cobra nada al huésped, en caso de que éste haya sido responsable del daño.
- Se realiza la limpieza surtiendo las habitaciones diariamente de todo lo necesario.

## **Recepción de suministros.**

Verificando el seguimiento que se le da a la administración de inventarios pudimos conocer los procedimientos que se llevan a cabo mencionando a continuación.

- Se realiza la compra de suministros.
- No existe un responsable en la recepción y distribución de suministros, únicamente se lleva todo a la bodega y conforme se va necesitando se va sustrayendo.
- No se registra nada, tampoco se clasifican los suministros.

## **Inventarios.**

A continuación mencionaremos los procedimientos que se siguen para la protección de inventarios.

- Solicitud de suministros por parte del personal.
- Abastecimiento de suministros por parte del administrador. No se cuenta con un inventario, ni tampoco con un encargado. Los suministros son sustraídos por el personal sin tener ningún control sobre éstos.

## **Registro de desembolsos de efectivo para pago de nómina.**

Verificando el seguimiento que se le da a la nómina a continuación se menciona.

- La nómina es pagada semanalmente en efectivo sin contar con un registro de personal en el que se indique la remuneración para cada empleado y la comprobación de que fue recibido el pago.

## **Contratación, Promoción y Evaluación del personal.**

- No existe ninguna política para reclutamiento, selección y contratación de personal.
- Carecen de procedimientos para evaluar el desempeño del personal.

## 4.5 INFORME

Af'n: Prof. José Salazar Medina  
Gerente General  
Presente

Hemos llevado a cabo el estudio y evaluación del control interno del Hotel Tropical Casablanca, S.A. de C.V., existente del 1° de junio al 31 de diciembre de 1997.

El establecimiento y mantenimiento del control interno es responsabilidad de la administración del hotel. Nuestra responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre el mismo con base en nuestra revisión. La cual se efectuó de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas.

En el transcurso de nuestra revisión observamos las siguientes debilidades en el control interno:

No cuenta con objetivos bien definidos.

Carece de manuales de organización y manuales de procedimientos.

Inexistencia de políticas establecidas.

Inexistencia de una estructura organizacional que planifique, dirija y controle sus operaciones.

Las operaciones no son registradas adecuadamente para la preparación de estados financieros de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados.

En nuestra opinión, debido a la importancia que tienen las debilidades mencionadas en el párrafo anterior el control interno del Hotel Tropical Casablanca, S.A. de C.V., del 1° de junio al 31 de diciembre de 1997, no ofrece una seguridad razonable de prevenir o detectar errores o irregularidades importantes en el curso normal de sus operaciones.

Atentamente,

Astudillos S.C.

---

L.C. Rebeca Astudillo Salazar

## 4.6 Evaluación de resultados.

### A. ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO.

#### a) Ambiente de control

##### **Conciencia de control de la dirección y estilo operativo**

*Primeramente el manejo del término administración está mal empleado en el Hotel Tropical Casablanca S.A. de C.V., pues no existe una persona encargada de llevar a cabo esta función, ya que el hotel es considerado un negocio de tipo familiar y únicamente busca proveer el sustento de una familia y aún cuando existen planes de expansión, éstos no buscan un objetivo definido, es decir no tiene objetivos empresariales.*

*El dominio de la dirección lo ejercen dos personas. La dirección no tiene absolutamente ningún control sobre sus activos, adhesión a políticas, ni tampoco promueve la eficiencia de las operaciones, cabe mencionar que el interés que se tiene sobre la confiabilidad y oportunidad de la información financiera es nula, pues no se preocupan por los resultados, las variaciones que se tiene de un periodo a otro, y mucho menos la inquietud por saber si dicha información es veraz y confiable.*

*La dirección pocas veces ejerce presión sobre el personal a modo de lograr ciertos objetivos debido a que no se tienen, y no existe interés de parte de ésta en animar al personal para lograr más ventas y por ende mayores utilidades no se tienen metas financieras. No existe ninguna prioridad, hacia el establecimiento de controles debido a la ignorancia que se tiene acerca de sistemas de control.*

##### **Métodos de control de la dirección**

*La administración desconoce los métodos de control que le ayuden a supervisar con efectividad las actividades del hotel.*

##### **Estructura organizacional y métodos para asignar autoridad y responsabilidad**

*La estructura del hotel no es compleja y como se ha podido apreciar, no tienen asignación de autoridad y responsabilidad y mucho menos una adecuada segregación de funciones. Cabe mencionar que el hotel ha tenido un rápido crecimiento, enfrentándose a la demanda del mercado, aún sin contar con algún sistema de control en sus operaciones.*

### **Prácticas y políticas de personal**

*El hotel no cuenta con manuales de organización ni manuales de procedimientos, que informen al personal acerca de la descripción de puestos y las funciones que cada uno deberá desempeñar; la inexistencia de políticas establecidas provoca una mala segregación de funciones y un mal manejo en la selección, contratación, capacitación, adiestramiento y promoción del personal que labora en el hotel.*

*La ausencia de políticas y procedimientos ha provocado una falta de control en el acceso al efectivo y valores del hotel, incrementando el riesgo de la malversación de fondos y posibles fraudes.*

### **Consejo de administración y / o comité de auditoría.**

*No existe un consejo de administración por tal motivo nosotros como auditores no podemos evaluar el funcionamiento del consejo de administración y sus comités. El hotel no cuenta con un departamento independiente que pudiera estar encargado de examinar y evaluar la adecuación y efectividad de las políticas y procedimientos de la estructura de control interno.*

### **b) Sistema contable**

*A lo largo de nuestra revisión hemos podido detectar que el Hotel Tropical Casablanca S.A de C.V. no cuenta con un sistema contable veraz que ayude a conocer las transacciones realizadas. La falta de conocimiento de la administración sobre información financiera, ha provocado que la persona encargada de la contabilidad, no cumpla adecuadamente con su trabajo, siendo incapaz de preparar información financiera correcta y oportuna.*

*Pudimos percatarnos de que el sistema contable se encuentra en desorden, pues el personal es inexperto e ineficaz y el administrador, no se involucra activamente en el negocio, investigando la manera en que se obtiene la poca información que se le presenta y si ésta es confiable.*

Las deficiencias que consideramos más relevantes a lo largo de la revisión son las siguientes:

*Ausencia de un departamento de contabilidad.*

*Inexistencia de procedimientos para registrar transacciones, tales como la falta de un catálogo de cuentas, no existen registros cronológicos de transacciones ni libros auxiliares.*

*La información no es presentada oportunamente, y no existe una emisión de estados financieros, salvo solicitud del administrador.*

*Es evidente que los estados financieros no reflejan la realidad en la situación financiera y resultados del Hotel Tropical Casablanca S.A de C.V.*

c) Procedimientos de control.

***Autorización de transacciones y actividades.***

*La inexistencia de políticas y procedimientos establecidos ha ocasionado que las operaciones que se llevan a cabo dentro del Hotel Tropical Casablanca S.A de C.V., se realicen de manera inadecuada ya que no existen niveles de autoridad que dirijan y supervisen dichas actividades, por lo cual no existe un control en el desarrollo tanto de las actividades como de las transacciones. Tomando en cuenta que la máxima autoridad es el administrador, cabe señalar que su autoridad no la ejerce, pues no se observa un compromiso total en el manejo del hotel, en pocas ocasiones se ocupa de verificar el proceso a seguir sobre reservaciones de habitaciones, recepción de huéspedes y control sobre ingresos y egresos evitando detectar errores oportunamente y que propicia que los encargados realicen las operaciones de acuerdo a su criterio, y no a lo establecido por la autoridad, considerando que ésta no se ha preocupado por establecer su criterio mediante políticas.*

*Por otra parte, es importante señalar que la misma falta de autoridad, ha originado un exceso de confianza por parte del administrador hacia los responsables de cada actividad lo que hasta hoy no ha causado problemas irremediables, pero a futuro podría originarlos.*

*Cuando no existe una debida autorización en las transacciones, puede aumentar el riesgo de que la información sea imprecisa y que se puedan llevar a cabo fraudes.*

### **Segregación de funciones y responsabilidades.**

*Una adecuada segregación de funciones es considerada importante al determinar sí, los procedimientos de control establecidos en el negocio son los eficaces.*

*Dentro del Hotel Tropical Casablanca S.A. de C.V. pudimos detectar que no existe una adecuada segregación de funciones, observando que la mayoría de los empleados, realizan funciones en más de una categoría, dando como resultado un mal servicio por parte del hotel. La falta de manuales de procedimientos ha provocado que los empleados no tengan bien identificada la función que les corresponde desempeñar además que el número reducido de empleados origina la duplicidad de funciones, sólo por mencionar, la recepción tiene tres encargados diferentes y estas tres personas reservan, asignan habitaciones, controlan ocupaciones y cobran teniendo como consecuencia un mayor riesgo de que existan errores no detectados y en caso de ser detectados no hay una persona responsable.*

*Es importante mencionar que por parte de la administración no ha existido interés en segregar funciones y en destinar más recursos para la contratación de personal especializado para cada función.*

### **Diseño y utilización de documentos que aseguren el correcto registro de las operaciones de la entidad.**

*Con respecto a la documentación utilizada para registrar las operaciones del Hotel Tropical Casablanca S.A de C.V. , podemos detectar que en algunos casos son insuficientes y en otros inexistentes, lo que da como resultado la falta de control en la mayoría de sus transacciones y actividades.*

*La falta de documentación diseñada es causada básicamente por el desconocimiento que la administración tiene acerca de cómo controlar su negocio, aunado a un exceso de confianza en el personal que labora en el hotel, mediante la revisión pudimos detectar errores en el control de inventarios de artículos de aseo y blancos debido a la falta de documentación control esto origina desperdicios, perdida de suministros y posibles fraudes que aún cuando no fueron detectados, existe un riesgo de que puedan llevarse a cabo.*

*Debido a la importancia que un diseño de documentos significa para obtener un control satisfactorio sobre las operaciones del hotel, cabe mencionar que sí, existen algunos documentos diseñados por el hotel pero a nuestra consideración necesitan ser complementados por otros. La existencia de una documentación completa va en proporción a la capacidad del negocio, pero siempre es necesario utilizar y contar con documentos que además de auxiliar en el control ayuden en el registro y clasificación de las operaciones.*

### ***Dispositivos de salvaguarda de activos***

*El establecimiento de objetivos de salvaguarda es una medida de protección contra algo indeseable, a medida que hemos avanzado en la revisión pudimos comprobar que por parte de la administración no existe una preocupación por la protección de los activos existentes, en el caso del almacén de suministros se detectó que al tomar la decisión de comprar y abastecer el almacén, no se verifica que ciertamente se necesiten y se hacen erogaciones para comprar estos los cuales resultan ser innecesarios o ineficientes. Consideramos importante mencionar que al mencionar al almacén de suministros, nos referimos al lugar donde son depositados ya que el hotel no tiene un almacén bien establecido.*

*Los dispositivos de salvaguarda no abarca únicamente al almacén sino a la protección de todos y cada uno de los activos del hotel. Otra debilidad por falta de dispositivos de salvaguarda, ha sido el inadecuado registro de las operaciones como por ejemplo: la recepción de suministros nunca es tomada en cuenta, lo único que importa al administrador, es que estos nunca falten pero no se tiene un buen control sobre las entrada y salida, dando como resultado robos, desperdicios y mal uso de estos.*

*Es evidente que las fallas en la salvaguarda de activos causa daños, pérdidas y robos frecuentes haciendo notar que el Hotel Tropical Casablanca S.A de C.V., no tiene establecido ningún dispositivo para proteger su patrimonio.*

**Verificación de una persona independiente a la función que se evalúa.**

*Debido a la falta de una estructura organizacional bien definida, es obvio que no exista una segregación de funciones para cada actividad desarrollada en el hotel, por tal motivo no existe suficiente personal que pueda realizar una evaluación acerca de las funciones que se llevan a cabo.*

**Sugerencias para mejorar la estructura de control interno .**

Las sugerencias que presentamos a continuación no indican que los controles existentes no funcionen adecuadamente, sino que son susceptibles a ser mejorados.

*Con motivo de la revisión efectuada al sistema de control interno del Hotel Tropical Casablanca S.A. de C.V., fueron detectadas ciertas deficiencias en la estructura de dicho sistema, que han provocado tanto errores administrativos, como contables los cuales han obstaculizado el crecimiento adecuado del establecimiento, por lo que consideramos pertinente sugerir mejoras para solucionar la problemática actual del hotel.*

*Considerando que la problemática detectada en el Hotel Tropical Casablanca S.A. de C.V., se debe en gran medida al poco compromiso de la administración en cuanto a la atención prestada y a la dirección del negocio sugerimos:*

- 1. Establecer objetivos y metas definidos alcanzables por el hotel.*
- 2. El administrador debe comprometerse de manera más activa en la observancia de los procedimientos, vigilando el funcionamiento y desarrollo del hotel.*
- 3. Establecimiento de un departamento de contabilidad.*
- 4. La dirección debe ser más enérgica con los empleados, ya que la ausencia de autoridad produce problemas.*
- 5. La dirección debe considerar el riesgo que corre al no tener asegurados sus activos, a los huéspedes y sus pertenencias, se sugiere contar con una aseguradora de su confianza para cualquier tipo de contingencia.*

6. *La administración debe solicitar que le sean presentados los estados financieros para observar la situación financiera y los resultados que produce el Hotel Tropical Casablanca S.A de C.V.*
7. *Dar a conocer el organigrama del hotel haciendo del conocimiento de los empleados, la definición de las líneas de autoridad y responsabilidad, así como la segregación de funciones siendo estos elementos esenciales del control interno que tienen como finalidad que ningún empleado debe estar en una posición en la cual pueda perpetrar y ocultar errores e irregularidades en el desempeño de sus funciones.*
8. *Emitir las políticas de la administración determinando los objetivos a cumplir mediante su acatamiento, así mismo que la administración se comprometa a profundizar más en el conocimiento y manejo de la información financiera como base primordial en el cumplimiento de los objetivos del control interno como salvaguardar activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos confiables, adhesión a las políticas, promover la eficiencia en las operaciones.*
9. *La administración debe tomar conciencia de la importancia que tiene el diseñar y emitir manuales de procedimientos para que cada empleado identifique claramente de que forma va a desempeñar su función*
10. *Desarrollar políticas y manuales de procedimientos, ya que se observe que las políticas y prácticas no se han establecido formalmente.*
11. *Para la protección de activos, las medidas de seguridad dependerán de establecimientos de políticas y procedimientos de salvaguarda.*
12. *Establecimiento de políticas de precio de venta de habitaciones y otros servicios, que deberán ser respetadas por todo el personal de recepción, pues consideramos que de esta manera la administración del hotel tendrá márgenes de utilidad confiables.*
13. *Establecer políticas para la capitalización de activos.*
14. *Establecer políticas de contratación, adiestramiento, motivación, evaluación y promoción de empleados.*

15. *Establecer políticas de vacaciones obligatorias.*
16. *Diseñar y dar a conocer el reglamento para empleados.*
17. *Diseñar y dar a conocer el reglamento para huéspedes .*
18. *Diseñar documentación que facilite el control de las operaciones del hotel.*
19. *Supervisión periódica verificando la adhesión a políticas y procedimientos con la finalidad de detectar y prevenir robos, malversación de fondos, pérdida física de activos, desfalcos y cálculos erróneos.*
20. *Supervisión por parte de la administración hacia procedimientos establecidos con el fin de detectar y prevenir duplicidad de funciones o incumplimiento de los procedimientos.*
21. *Desarrollar un programa de supervisión y seguimiento en el desempeño de las operaciones con el objeto de detectar y prevenir errores e irregularidades*
22. *Responsabilizar a una persona que se encargue de custodiar la documentación que corresponde a la adquisición de activo fijo.*
23. *Segregar actividades incompatibles.*
24. *Descentralizar operaciones y asignar de forma clara las funciones de cada empleado.*
25. *Debido a la dimensión del hotel, consideramos como innecesaria la existencia de un comité de auditoría, ya que sus funciones pueden ser realizadas por el administrador, tomando en cuenta que es la persona responsable de vigilar y mantenerse informado acerca del cumplimiento de las políticas y procedimientos contables.*
26. *Levantar inventarios periódicos que permitan un mejor control de activos.*

27. Una de las influencias externas que más afectan al Hotel Tropical Casablanca S.A de C.V., es la contabilidad, pues ésta, es llevada por un contador externo por lo que sugerimos que la dirección considere la necesidad de contar con un departamento de contabilidad dentro del hotel lo que traerá como beneficio, la oportunidad en la presentación de la información financiera y la toma de decisiones, otra ventaja será que el propietario podrá contar con más información acerca del manejo contable del negocio y vigilará más de cerca que los datos emitidos en los estados financieros sean los correctos.
28. Será necesario que el administrador solicite asesoría profesional que lo guíe y le enseñe, en todo lo referente al proceso contable y a la información financiera.
29. Establecer por medio del departamento de contabilidad, un proceso contable adecuado a la naturaleza y las características del Hotel Tropical Casablanca S.A. de C.V., que cumpla con lo siguiente:

*Diseño de un sistema de información financiera.*

*Procesar oportunamente las transacciones de la entidad para elaborar los estados financieros.*

*Análisis e interpretación de los estados financieros.*

*Realización oportuna de informes financieros.*

*Estas sugerencias han sido emitidas únicamente para efectos de información de la dirección del Hotel Tropical Casablanca S.A. de C.V.*

*Agradecemos la oportunidad de prestar nuestros servicios a usted, y deseamos extender nuestro agradecimiento a su persona, por el apoyo recibido durante el curso de nuestra revisión. Quedamos a sus ordenes para cualquier aclaración al contenido de la presente.*

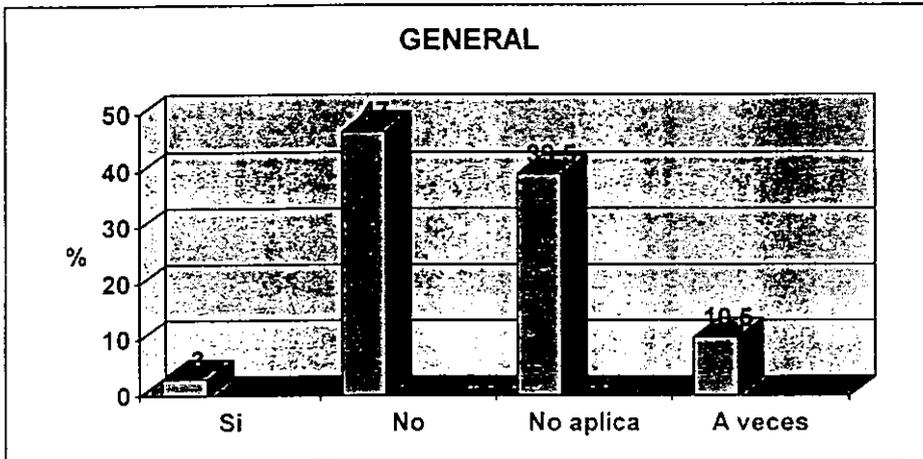
*Atentamente,*

*Astudillos S.C.*

---

*L.C. Rebeca Astudillo Salazar*

## B. CUESTIONARIOS



### Análisis

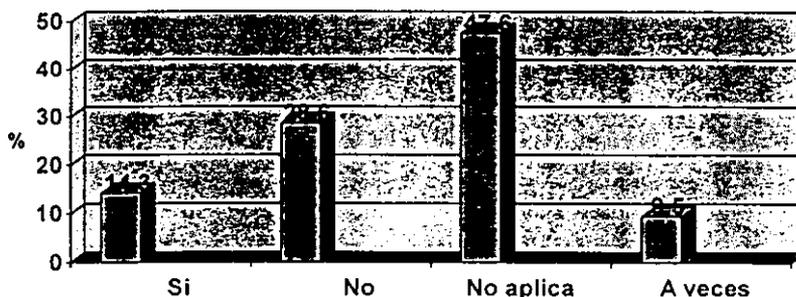
Como resultado de los datos obtenidos mediante la aplicación del cuestionario de control interno, pudimos observar que con respecto a la definición de tareas, emisión de manuales y existencia de líneas de autoridad, el Hotel Tropical Casablanca S.A de C.V. tiene una gran deficiencia ya que no cuenta primeramente con una estructura organizacional bien definida, lo que acarrea generalmente que no existan líneas de autoridad y que los empleados prácticamente lleven a cabo su trabajo sin supervisión.

Por otra parte la falta definición de tareas produce que exista duplicidad de funciones o bien que otros empleados no desarrollen su trabajo, esta deficiencia se encuentra muy relacionada con la inexistencia de manuales de procedimientos escritos, ya que origina que cada trabajador desarrolle su función como él considere apropiada.

A pesar de esto, dentro del hotel se realizan las funciones siguiendo ciertos procedimientos que se dan a conocer verbalmente o que se van aprendiendo en el curso del tiempo.

*Estas deficiencias son causadas en nuestra opinión por el escaso conocimiento que el gerente propietario tiene acerca de la administración de un negocio de este tipo, ya que desde un principio no existió la determinación de objetivos definidos a alcanzar en un tiempo determinado lo que produce inconstancia en el crecimiento del hotel, añadiendo el poco compromiso del administrador en la dirección y supervisión del hotel.*

## HABITACIONES VENTAS - CONTROL INTERNO



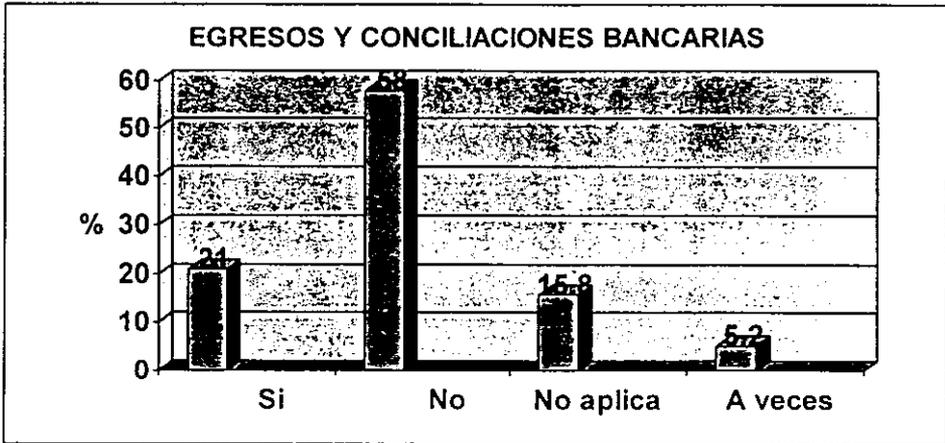
### Análisis

Mediante la aplicación del cuestionario de control interno pudimos observar que existen algunas deficiencias en el área de división cuartos ya que no existe un control efectivo con respecto al trabajo de su personal y mucho menos al cuidado del mobiliario y buena distribución de los suministros, a pesar de que existen ciertos controles en el Hotel Tropical Casablanca S.A de C.V., y los cuales se tiene por funcionales, nosotros consideramos que existen algunos aspectos que no se han tomado en cuenta y que es necesario contemplar para tener un control efectivo en el área de habitaciones, como la emisión de reportes escritos por parte del ama de llaves, los cuales no se realizan por considerarlos innecesarios debido a la capacidad del hotel, además por la falta de control en el área de división cuartos se detectaron otras deficiencias que originan otros problemas como hurtos por parte de huéspedes y empleados, descomposturas que provocan el descontento de los huéspedes y desembolsos excesivos de efectivo.

Otra deficiencia detectada es que no se tienen políticas definidas para regular las funciones del personal además de que para este departamento tampoco existen manuales de procedimientos que indiquen los pasos a seguir para realizar cada tarea y esto origina que en algunas ocasiones los huéspedes se vayan sin pagar.

*Consideramos importante mencionar que se detecto una deficiencia en la toma de reservaciones que podría afectar significativamente al Hotel Tropical Casablanca S.A. de C.V., la cual consiste en que el hotel no se protege para casos de cancelación de reservaciones o no arribo del huésped, esto en temporadas altas y bajas afecta significativamente, pero de acuerdo a lo investigado en temporada alta tendría una pérdida de ingresos ya que en caso de esperar al huésped y que este no llegue se pueden perder clientes que hubieran podido solicitar el servicio.*

*Lo que pudimos observar al analizar esta área es que los controles existentes no son efectivos pues no abarcan aspectos importantes que en algún momento pudieran surgir y en los cuales el Hotel Tropical Casablanca S.A. de C.V. pone en riesgo su prestigio y su propia existencia.*



### **Análisis**

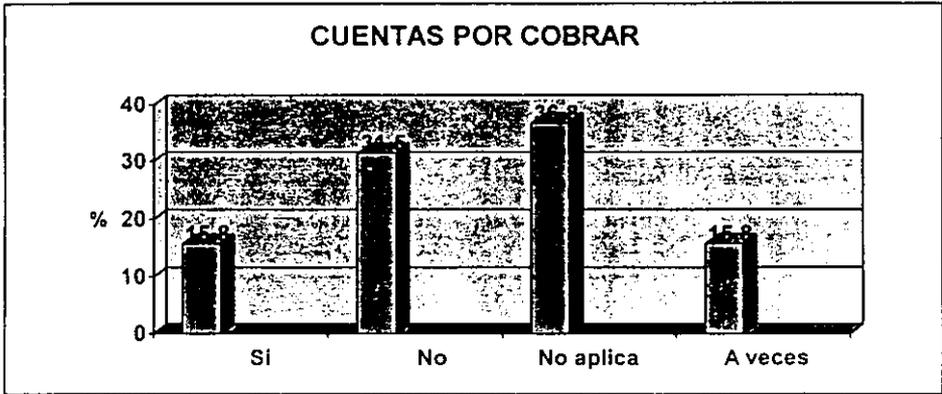
*Lo que pudimos observar después de la aplicación del cuestionario es que no existe un control óptimo de los egresos en el Hotel Tropical Casablanca S.A., tomando en cuenta que la misma persona encargada de los recuentos de efectivo y los depósitos bancarios es la misma que elabora las conciliaciones bancarias, esto da como resultado la realización de posibles fraudes, otro aspecto importante es que no se lleva un control de egresos originando retiros innecesarios de efectivo, hurtos o malversación de fondos.*

*Lo más importante que hemos considerado mencionar es que por falta de una adecuada segregación de funciones y de una descripción de puestos surgen estas deficiencias ya que no existe el personal necesario para cada función que se debe desempeñar en el Hotel Tropical Casablanca S.A de C.V.*

*Es importante señalar que el sub-gerente propietario es la persona encargada de llevar el control de los egresos y consideramos esto como poco conveniente ya que pueden surgir problemas de intereses además de diferencias con el gerente.*

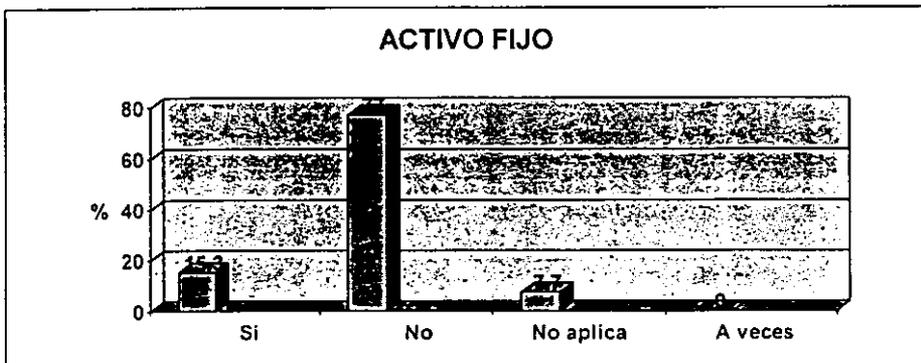
*Consideramos necesario hacer notar el porcentaje en el que encontramos respuesta negativa con respecto a las formas de control interno de egresos en el Hotel Tropical Casablanca S.A. de C.V., lo cual indica la poca eficiencia de dichos controles.*

*Es importante mencionar que uno de los problemas que consideramos más importantes de resaltar después de la aplicación del cuestionario, es que no se tiene un control de salidas de efectivo, ya que la caja que recibe efectivo por concepto de servicios prestados por el hotel, los dueños toman cualquier cantidad de dinero para satisfacer sus necesidades propias, lo que produce deficiencias en varios rubros como pago de impuestos, determinación real de las ventas y gastos.*



#### **Análisis**

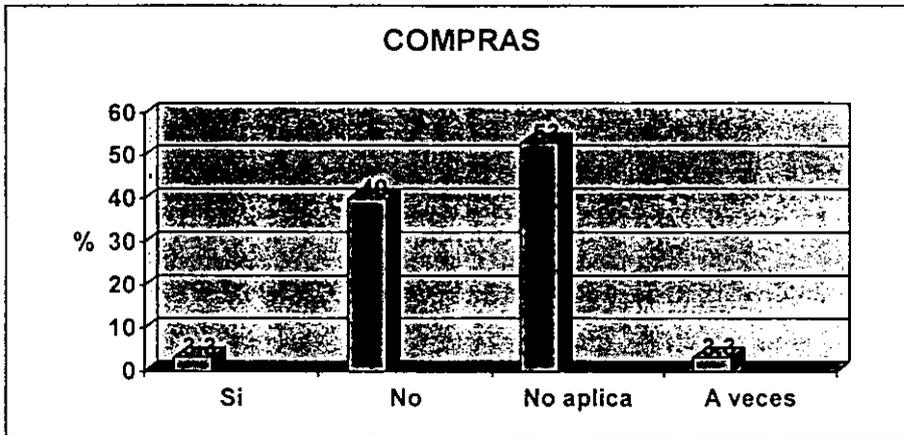
Con respecto a cuentas por cobrar pudimos observar que en la mayoría de los casos el termino NO APLICA , ya que generalmente los pagos se hace en efectivo o con tarjeta de crédito y no existe la opción a no pagar pues en los casos de efectivo se solicita el pago por adelantado, sin embargo se recuerda periódicamente al huésped pase a pagar su cuenta. Con respecto al cobro en efectivo, como ya se mencionó se hace previo a la prestación del servicio, lo que evita que el huésped se vaya sin pagar. Al no existir cuentas por cobrar obviamente no existen créditos, por lo que no cuentan con formas para controlar este rubro. Con respecto al cobro mediante tarjeta de crédito se observo que no existen periodos para cobrar los comprobantes ante el banco, debido a que estas transacciones son llevadas a cabo mediante un sistema electrónico que hace los depósitos inmediatamente en la cuenta bancaria del hotel.



### **Análisis**

*En relación al activo fijo pudimos observar que el administradores es el que hace las adquisiciones, por lo que él mismo da su consentimiento. No existe ninguna política definida para esto, considerando que el administrador tiene la última palabra con respecto a la compra de activo fijo.*

*Por otra parte se encuentran las compras de activo fijo como mobiliario y equipo, las cuales también las realiza el administrador. Con respecto a los controles de registros de activo fijo, es importante mencionar que estos no existen ya que el administrador considera estar pendiente de las existencias, sin embargo pudimos observar que con respecto a la salvaguarda de activo fijo no existe control, pues carecen de dispositivos de seguridad para evitar hurtos o bien verificaciones periódicas para corregir o evitar desperfectos.*



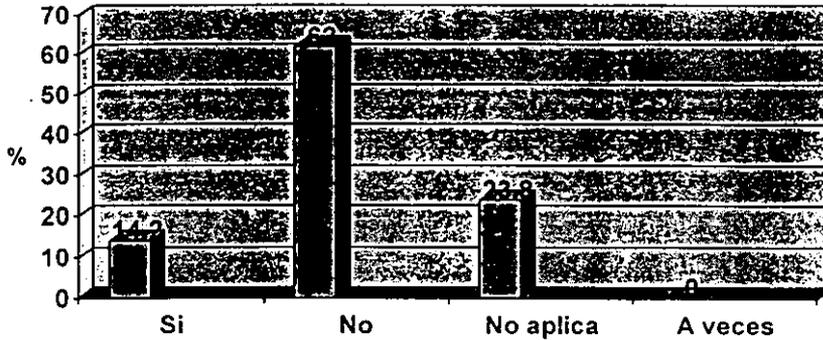
### **Análisis**

*Mediante la aplicación del cuestionario de control interno pudimos obtener los siguientes resultados acerca de la confiabilidad del control interno en las compras del Hotel Tropical Casablanca S.A de C.V.*

*A través de la revisión pudimos conocer la ausencia de un control sobre aquellas operaciones que generan la salida de efectivo, pues primeramente se comprobó que no se tiene establecido, el seguimiento que se debe dar a una compra, únicamente se le notifica al administrador lo que hace falta y sin comprobar o verificar dicha requisición, ésta es surtida. No existen órdenes de compra, ni tampoco se busca la mejor cotización para la compra de suministros, dando como resultado el desembolso innecesario y excesivo hasta malos manejos en la utilización de los suministros ya que no se cuenta con un almacén y mucho menos con un encargado que controle y prepare los comprobantes de recepción y salida de suministros.*

*Con respecto a las cuentas por pagar, se encontró que todas las preguntas del cuestionario no aplican, debido a que el Hotel Tropical Casablanca S.A. de C.V. no solicita créditos.*

## SUELDOS

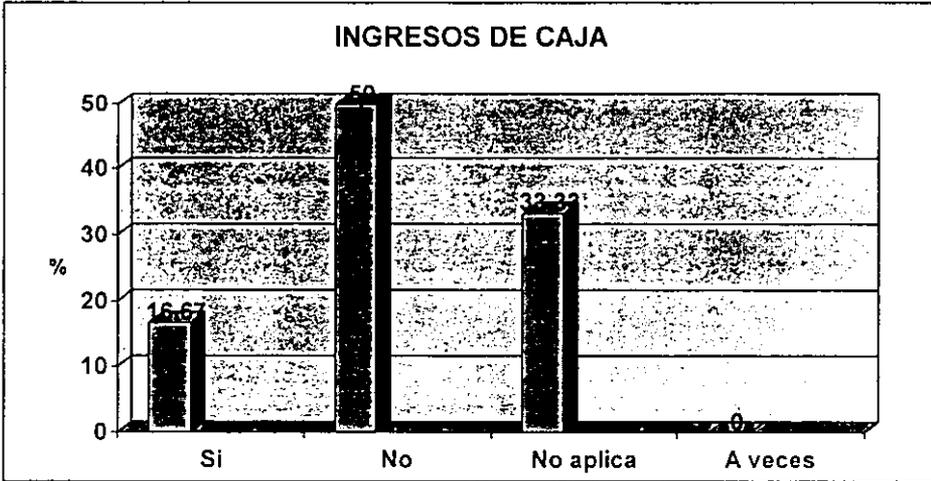


### Análisis

Como resultado de la aplicación de cuestionarios de control interno hemos comprobado que el Hotel Tropical Casablanca S.A. de C.V. no cuenta con instrucciones por escrito que describan la forma y monto de la retribución, retención y deducciones para cada empleado, ni tampoco cuenta con un control que ayude a corroborar, la asistencia y puntualidad de cada trabajador, reportes en donde se mencione tiempo trabajado y en su caso faltas o retardos para poder elaborar un pago exacto.

Así mismo no existe un recibo de nómina que compruebe que el empleado ha recibido su pago correcto de acuerdo a su jornada de trabajo.

Los cálculos de nómina los realiza el contador, los cuales son erróneos ya que éste no considera oportunamente las modificaciones en el salario del personal por lo que las multas y recargos son constantes.



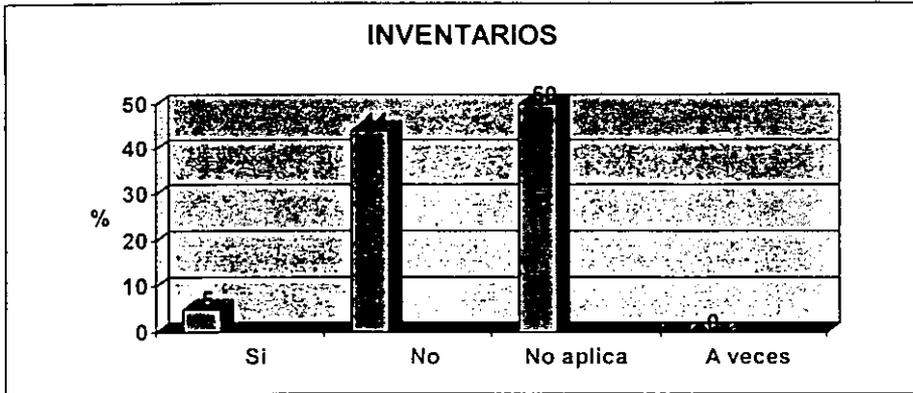
### **Análisis**

*A medida que hemos avanzado en la revisión del control interno pudimos percatarnos del mal funcionamiento en el control de ingresos del Hotel Tropical Casablanca S.A. de C.V., pues no existen políticas y procedimientos que regulen las entradas de efectivo.*

*Uno de los puntos de consideración ha sido el control de depósitos, pues los ingresos percibidos diariamente son depositados con prontitud provocando errores e irregularidades, los depósitos serán un elemento que permitirá comprobar lo que el hotel registro y lo que realmente operó en el banco.*

*Otro punto por mencionar es la mala estructura organizacional que ha traído como consecuencia una mala segregación de funciones, pues los dueños muchas veces creen tener la capacidad para mandar, asignar y desempeñar funciones, así como de tomar las decisiones que garanticen la correcta obtención y aplicación de los recursos con los que se cuenta.*

*A pesar del buen funcionamiento que aparenta tener el Hotel Tropical Casablanca, es evidente que la falta de controles provoca malos manejos de efectivo, pues cabe mencionar que no se tiene una caja registradora que ayude a conocer las entradas y salidas de efectivo ocasionando pérdidas y robos, además que el acceso que se tiene al efectivo es por varias personas lo que no permite que en caso de hurtos se tenga a un responsable.*



#### Análisis

Con respecto a los inventarios del Hotel Tropical Casablanca S.A. de C.V., se puede decir que existen deficiencias, debido a la inexistencia de un almacén formalmente establecido y como consecuencia no hay un control de entradas y salidas de productos. No se lleva ningún tipo de registro por lo que también es difícil conocer existencias, y aumentos en los precios. No hay una persona encargada de llevar un control y proporcionar insumos, por lo que cualquier empleado tiene acceso a la pequeña bodega con que cuenta el hotel.

Los suministros y blancos son depositados en un cuarto donde diariamente son sustraídos, sin ningún control que permita la adecuada utilización de éstos.



2. Llenar papeleta de reservaciones.

HOTEL TROPICAL CASABLANCA S.A. DE C.V.	
PAPELETA DE RESERVACIONES RESERVATION FROM	
EN LISTA DE ESPERA ON WAITING LIST	RESERVACION CONFIRMADA CONFIRMED RESERVATION
Nombre .....	Nombre .....
Name .....	Name .....
Llega..... Arrival	Salida .....
Arrival	Departure
Tipo de cuarto..... Type of room	Precio .....
Type of room	Rate
Llega Via .....	Hora .....
Arrives Via	Hour
Hecha por .....	Teléfono .....
Made by	Phone
Paga .....	Depósito .....
Will be paid by	Deposit
Observaciones .....	Observaciones .....
Remarks .....	Remarks .....
Fecha.....	Tomada por .....
Date	Made by
<b>IMPORTANTE</b>	
Todas las reservaciones SIN depósito se guardan únicamente hasta las 18:00 hrs. de la fecha para la cual se hizo dicha reservación.	
Todas las reservaciones CON depósito se guardarán por 24 hrs. a partir de las 18:00 hrs. de la fecha para la cual se hizo la reservación, aplicando dicho depósito a la cuanta que se le abrirá al huésped para la habitación reservada.	

3. Anotar la reservación en la hoja de control de ocupación, teniendo cuidado que la reservación sea de grupo o individual.

<b>Pronóstico de Ocupación</b>						FECHA día / mes / año
FECHA	DIA	OCUPADOS	ENTRADAS	SALIDAS	OCUPACION DIA	No. DE PERSONAS

4. Se hace la tirilla de reservación.

PRONTO REGISTRO	OBSERVACIONES	
NOMBRE		
PERSONAS	BOTONES	CUARTO

### Análisis de facturación

*No se lleva ningún control de ingresos percibidos por prestación de servicios, y la facturación únicamente se realiza cuando el huésped lo solicita, cabe mencionar que la persona encargada de la facturación es la misma que realiza los depósitos bancarios, esto incrementa la posibilidad de fraudes y malversación de fondos.*



## Análisis de efectivo

No se cuenta con un control adecuado de los ingresos, comenzando por que no existe segregación de funciones que indique encargados de recepción de efectivo, en el caso del Hotel Tropical Casablanca S.A. DE C.V., son tres las personas que realizan los cobros y que reciben el efectivo y en caso de faltantes no hay un responsable. Por otra parte no existe una caja registradora ni tampoco procedimientos para verificar si el total de efectivo, corresponde a los depósitos bancarios. También es importante mencionar que no existe una adecuada estructura organizacional que permita conocer niveles de autoridad y de responsabilidad produciendo duplicidad de funciones lo que generará una gran posibilidad de realizar malos manejos de efectivo.

## **Sugerencias**

1. Se realiza la venta de habitación, registrando y entregando la habitación al huésped.

HOTEL TROPICAL CASABLANCA S.A DE C.V.						
CUENTA DEL HUESPED						
No. Cuarto	No. De personas			Tarifa		
LLEGO	DIA	DIA	DIA	DIA	DIA	DIA
FECHA						
Renta						
Teléfono						
Tienda						
Tours						
TOTAL						
ABONO						
SALDO						
NOMBRE				RESERVACION DIRECTA O AGENCIA		
OBSERVACIONES						
ELABORO			REVISO		ADMINISTRADOR	

2. El efectivo cobrado debe controlarse mediante un formato de ingresos y un control de entradas y salidas.

HOTEL TROPICAL CASABLANCA S.A. DE C.V.								
Formato de ingresos								
Fecha :					Folio :			
Número Habitación	Tours	Alquiler equipo	Clases Buceo	Hospedaje	Otros		Importe	Firma recibido
<b>Total</b>							\$	

3. Existencia de una caja registradora.
4. Realizar arqueos frecuentes de efectivo, emitiendo un informe de caja.

HOTEL TROPICAL CASABLANCA S.A. DE C.V.				
Informe de caja				
Nombre del cajero				
Fecha		Hora		
Realizo				
Concepto	Importe	Comprobante		Observaciones
		Si	No	
Fondo fijo	\$			
Cheque de viaje	\$			
Tarjeta de crédito	\$			
Efectivo	\$			
Vale de caja	\$			
Otros	\$			
<b>Total</b>				

5. Realizar diariamente conciliaciones entre el total de la caja registradora, facturas y/o notas, fichas de depósitos del banco.
6. Segregar funciones incompatibles, entre el personal que maneja los cobros, el que los registra y el que prepara los depósitos bancarios.
7. Que cada cajero presente un reporte al finalizar su turno, entregando el sobre de efectivo.

HOTEL TROPICAL CASABLANCA S.A DE C.V.				
REPORTE DEL CAJERO				
FECHA	CAJERO			DEPARTAMENTO
TURNO	DE	A.M.	A	P.M.
	DE	P.M.	A	A.M.
VENTAS EN EFECTIVO				\$
MENOS EFECTIVO PAGADO POR CUENTA DEL HUESPED				
INGRESOS NETOS				
FALTANTES EN ROJO				
SOBRANTES EN NEGRO				
NETO A DEPOSITAR				
CONTENIDO DEL SOBRE				\$
MONEDA NACIONAL. ( BILLETES DE 100.00 O MAYORES ).				\$
50.00				
20.00				
FRACCIONARIA				\$
SUB-TOTAL				
CHEQUES M.N.				
PROPINAS				\$
CHEQUES DE VIAJERO				
BILLETES DOLARES				\$
NETO A DEPOSITAR				\$
OBSERVACIONES				

<b>HOTEL TROPICAL CASABLANCA S.A. DE C.V.</b>	
<b>SOBRE DE EFECTIVO</b>	
NOMBRE DEL CAJERO EN TURNO	
FECHA	
IMPORTE EN EFECTIVO	\$

### Análisis de recepción

*No existen procedimientos establecidos para la recepción y registro del huésped, al arribar al hotel se le da la bienvenida y se le asigna su habitación sin llevar a cabo el registro en los formatos correspondientes*

### **Sugerencias**

1. Registrar al huésped en la tarjeta de registro y control de habitaciones.

<b>HOTEL TROPICAL CASABLANCA S.A. DE C.V.</b>			
<b>TARJETA DE REGISTRO</b>			
Nombre Name		Fecha	Folio No.
Compañía Firm		Observaciones	
Dirección Address		Habitaciones	No. de personas
Ciudad y estado City & State		Profesión Profession	
Nacionalidad Nationality		Estoy de acuerdo en desocupar esta habitación I agree to release these acomodation	
Efectivo	Cheque de viajero	firma / signature	
Tarjeta de crédito	Al cobro		
Cheque			
Para facilitar su salida, favor de indicarnos su forma de pago. Favor de depositar sus valores en las cajas de seguridad que están a su disposición. El hotel no se hace responsable por dinero en efectivo, joyas u otros valores de depósito.			

## HOTEL TROPICAL CASABLANCA S.A. DE C.V.

### CONTROL DE HABITACIONES

No. de habitación	Nombre del huésped	Estancia			Observaciones
		Costo	Fecha de entrada	Fecha de salida	

2. Registrar la firma del huésped para identificar, en caso de que haga uso de otros servicios del hotel.
3. Informar al huésped sobre algunas políticas del hotel.
4. Dar a conocer al huésped algún evento organizado por el hotel.
5. Asignar la habitación y preparar la relación de saldos diarios del huésped.

## HOTEL TROPICAL CASABLANCA S.A. DE C.V.

### Relación de saldos diarios

Fecha :

Cuarto No.	Precio	Cuarto No.	Precio
1		11	
2		12	
3		13	
4		14	
5		15	

6. Indicarle al huésped la localización de su habitación y dirigirlo hacia ella.

7. Terminar de llenar la tarjeta de registro y llenar la tirilla de información final.

HOTEL TROPICAL CASABLANCA S.A. DE C.V.			
TIRILLA DE INFORMACION DEFINITIVA			
CUARTO No.	NOMBRE	PERSONAS	TARIFA
DIRECCION	CIUDAD	PAIS	
FECHA DE ENTRADA	FECHA DE SALIDA	HORA DE LLEGADA	
RESERVO	REGISTRO	COBRAR FACTURA A:	

8. En caso de que el huésped utilice el servicio de cajas de seguridad, elaborar el formato correspondiente.

**HOTEL TROPICAL CASABLANCA S.A. DE C.V.**

**REGISTRO DE CAJAS DE SEGURIDAD**  
**Safety Deposit Box Record**

RECIBI LA LLAVE DE LA CAJA DE DEPOSITO No. \_\_\_\_\_  
EL HOTEL TROPICAL CASABLANCA S.A. DE C.V. SE HACE RESPONSABLE UNICAMENTE HASTA LA CANTIDAD DE \$ \_\_\_\_\_.

NOMBRE

Name \_\_\_\_\_

DIRECCION

Address \_\_\_\_\_

CIUDAD

City \_\_\_\_\_

ESTADO

State \_\_\_\_\_

CUARTO No.

Room No. \_\_\_\_\_

FECHA

Date- \_\_\_\_\_

Las cajas de seguridad se proporcionan gratuitamente a nuestros huéspedes.  
Safety deposit boxes are furnished without chargers to our guests.

FIRMA DEL HUESPED

Guest signature \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL EMPLEADO QUE RECIBIO EL SOBRE \_\_\_\_\_

**IMPORTANTE: PARA SU PROTECCIÓN NO TENEMOS DUPLICADO DE SU LLAVE Y SERA NECESARIO HABLAR A LA CIA. MOSLER PARA ABRIR SU CAJA. MUCHAS GRACIAS**

**ATTE. GERENCIA.**

**IMPORTANT: FOUR YOU PROTECTION WE HAVE NO DUPLICATE KEYS. WHEN THE KEY IS LOST WE MOST CALL THE MOSLER COMPANY TO OPEN YUOR BOX. THANK YOU**

**ATTE. MANAGEMENT.**

**Análisis de compras**

*No existen procedimientos establecidos para realizar las compras, lo que puede traer como consecuencia, compra de suministros innecesarios, desembolsos erróneos de efectivo, compra de suministros a precios altos y posibles manejos fraudulentos de los mismos.*

**Sugerencias**

1. *Verificar los faltantes en almacén.*
2. *Elaborar una solicitud de compra, esto ayudará a no realizar compras innecesarias haciendo desembolsos erróneos de efectivo.*

<b>HOTEL TROPICAL CASABLANCA S.A. DE C.V.</b>	
<b>SOLICITUD DE COMPRA</b>	
No. de cuenta	Folio No.
Departamento o sección	
Plazo de entrega	Fecha
<b>CANTIDAD</b>	<b>DESCRIPCION</b>
Elaborado por:	
Aprobado por :	

3. Realizar la cotización, para saber que es lo que más conviene en precio y calidad.

HOTEL TROPICAL CASABLANCA S.A. DE C.V.					
COTIZACION					
REALIZADA POR :			FECHA		
NOMBRE	TELEFONO	DESCRIPCION	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL

4. Autorización de la compra, poniendo en práctica el sistema de firmas mancomunadas, evitando firmar cheques en blanco, en caso de que la persona encargada este ausente.

5. Se efectúa la compra, y a la factura se le añaden los documentos que justifiquen la erogación. Esto para fines de contabilidad.

Análisis en limpieza e inspección de habitaciones.

*Las habitaciones son inspeccionadas con el fin de detectar fallas de mantenimiento, faltantes e imperfecciones ocasionadas por el huésped. sin embargo el hotel no cuenta con un reglamento interno donde se indique el uso moderado y racional que debe tenerse con el mobiliario, por lo consiguiente el hecho de inspeccionar las habitaciones no garantiza que el huésped este obligado a pagar los daños que haya causado.*

Con respecto a la limpieza de habitaciones, el Hotel Tropical Casablanca S.A. de C.V., no cuenta con un control adecuado que responsabilice a una sola persona sobre la limpieza de determinada área, la coordinación para ejecutar programas de limpieza es nula, al mismo tiempo que la supervisión en el uso correcto de materiales, suministros y dotación de blancos.

### Sugerencias

1. Inspeccionar las habitaciones verificando que no tengan ningún daño, llenando el formato correspondiente y en caso de faltantes, preparar un reporte de bajas y pérdidas esto ayudará a proteger el patrimonio del hotel.

HOTEL TROPICAL CASABLANCA S.A. DE C.V.					
Inspección de habitaciones					
Fecha de inspección		Hora de inspección			
HABITACION	SI	NO		SI	NO
1. APARIENCIA GENERAL			1. TAPETE DE BAÑO		
2. CLOSET EN BUEN ESTADO			2. HULE DE BAÑO		
3. PORTATRAJE			3. TOALLAS COMPLETAS		
4. GANCHOS ¿CUÁNTOS?			4. CORTINA DE BAÑO O.K?		
5. BOLSAS LAVANDERIA			5. VASOS		
6. ESPEJOS			6. LUCES O.K?		
7. CAMAS			7. ESPEJO O.K?		
8. FOCOS Y LUCES EN ORDEN					
9. MUEBLES					
10. PAREDES					
11. ALFOMBRA					
12. CORTINAS					
13. CRISTALES DE VENTANAS Y PUERTAS					
14. TELEFONO					
15. SWITCH DE LUCES FUNCIONA					
16. BOTE DE BASURA					
17. ¿FUNCIONA CHAPA DE PUERTA?					
18. AIRE ACONDICIONADO					
19. CUADROS COMPLETOS					
20. CENICEROS					
HABITACION No.			INSPECCIONADO POR		

**HOTEL TROPICAL CASABLANCA S.A. DE C.V.**

**Reporte de bajas o perdidas**

FECHA			FOLIO No.		
DIA	LUGAR	REPORTADO POR	ARTICULO	OBSERVACIONES	
FIRMA DE AMA DE LLAVES					

- 2. Elaborar una boleta de pedidos, solicitando los suministros y blancos que se utilizarán.*
- 3. Preparar el pase de salida para tener un mejor control de la salida de suministros y blancos que extraen los empleados.*

**HOTEL TROPICAL CASABLANCA S.A. DE C.V.**

**Pase de salida para suministros y blancos**

FECHA		FOLIO No.	
NOMBRE DEL SOLICITANTE			
OBJETO SOLICITADO			
AUTORIZACION		FIRMA DEL JEFE DE DEPTO.	

- 4. Supervisar las operaciones realizadas por el personal de limpieza para comprobar que se están cumpliendo las políticas y procedimientos establecidos.*

### Análisis en recepción de suministros

*No existe un almacén exclusivo del hotel, los suministros comprados son depositados en un pequeño cuarto con el que cuenta el hotel y otra parte en el cuarto de despensa de la casa del administrador del hotel, al mismo tiempo no existe custodia del inventario y formatos de registro que permitan tener un control adecuado de las entradas y salidas de suministros.*

### **Sugerencias**

1. Mantener un registro de existencias en tarjeta de almacén.

HOTEL TROPICAL CASABLANCA S. A. DE C.V.								
Tarjeta de almacén								
FECHA	REF.	UNIDADES			COSTO UNITARIO	VALORES		
		ENTRADA	SALIDA	EXISTENCIAS		DEBE	HABER	SALDO
Ene	1							
"	4							
"	9							
"	12							
Feb	4							
ELABORADO POR								

2. *Elaborar un informe de recepción de suministros.*

<b>HOTEL TROPICAL CASABLANCA S.A. DE C.V.</b>				
<b>INFORME DE RECEPCION DE SUMINISTROS</b>			PEDIDO No. _____	
FECHA			SOLICITUD DE COMPRA No. _____	
			CUENTA No. _____	
VIA			FLETE	
CANTIDAD	CLASE DE MATERIAL	PRECIO UNITARIO	TOTAL	
Revisado por		Recibido en almacén		Aprobado

3. *Elaborar un vale de salida de almacén.*

<b>HOTEL TROPICAL CASABLANCA S.A. DE C.V.</b>				
Vale de salida de almacén				
Departamento		Fecha		Número
CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION	COSTO UNITARIO	
ENTREGADO POR		RECIBIDO POR		OPERADO EN CONTABILIDAD
OPERADO EN AUXILIARES POR			CARGO	

4. *Mantener archivada a manera de control los informes de recepción de suministros*

## Análisis de inventarios

*El hotel no cuenta con un lugar específico para almacenar los suministros, sino que parte de estos se tienen en un pequeño cuarto y otros en la casa del administrador. Los suministros en ocasiones son solicitados por el personal, al administrador el cual es el encargado de suplir esa necesidad, pero no se percata si realmente son necesarios. Tampoco existen formatos de entrada y salida de suministros, en ocasiones cuando el administrador no se encuentra, los empleados toman los suministros sin dar aviso, y no se tiene cuidado en supervisar que la utilización de estos sea empleada dentro de las instalaciones. Se realizan conteos periódicos de blancos, pero no se toman medidas con respecto a los faltantes, únicamente se hacen para saber si compran más blancos o son suficientes los que tienen.*

### **Sugerencias**

1. *Existencia de un almacén de suministros y blancos, y de un encargado independiente a las funciones que requiere suministros.*
2. *Almacenaje oportuno de suministros.*
3. *Control de llaves de almacén.*
4. *Archivo de firmas de personal autorizado.*

<b>HOTEL TROPICAL CASABLANCA S.A. DE C.V.</b>	
<b>ARCHIVO DE FIRMAS</b>	
NOMBRE	_____
PUESTO	_____
FIRMA	_____
NOMBRE	_____
PUESTO	_____
FIRMA	_____

5. Control de entradas y salidas de mercancías mediante el uso de tarjetas de almacén.
6. Solicitud de suministros al responsable de almacén por medio de una boleta de pedidos firmado por la persona que solicita el artículo y por el encargado del almacén.

<b>HOTEL TROPICAL CASABLANCA S.A. DE C.V.</b>						
<b>Boleta de pedidos</b>						
DE ALMACEN		BLANCOS		SUMINISTROS		OTROS
A:						
<i>Favor de entregar la siguiente mercancía</i>						
CANTIDAD	UNIDAD	ARTICULO	No. DE ARTICULOS	CANTIDAD ENTREGADA	PRECIO UNITARIO	TOTAL
SOLICITADO POR		AUTORIZADO POR		RECIBIDO POR		

7. Recuento físico en periodos definidos, conciliando cifras contra registros contables, tomando medidas correctivas en caso de ser necesario.

Análisis en el registro de desembolso de efectivo en nómina.

*No se cuenta con un archivo de personal y la preparación de la nómina es informal, pues no existe ninguna forma para calcular y determinar de manera justa las remuneraciones del personal, así mismo no cuenta con recibos firmados por los empleados los cuales puedan comprobar que realmente recibieron el pago a su trabajo. No cuenta con lista de asistencia o reloj checador que deje evidencia que el tiempo pagado por sueldos corresponda al efectivamente trabajado.*

**Sugerencias**

1. Mantener un registro cubriendo la forma y monto del pago, retenciones y deducciones para cada trabajador.

HOTEL TROPICAL CASABLANCA S.A. DE C.V.							
FORMATO DE NOMINA							
RAZON SOCIAL DOMICILIO					RFC		
NOMBRE TRABAJA DOR	No. TRA B.	R.F.C.	No. AFILIACION IMSS	DIAS TRABAJADOS	HRS. NORMALES TRABAJADAS	HRS. EXTRAS TRABAJADAS	SALARIO DIARIO POR HR.
TOTAL DE PERCEPCIONES	RETENCION DE IMPUESTO		RETENCION DE CUOTA IMSS	TOTAL DE DEDUCCIONES	PAGO NETO	FIRMA	

2. Existencia de lista de asistencia de manera que el pago de los sueldos concuerde con el total pagado.

<b>HOTEL TROPICAL CASABLANCA S.A. DE C.V.</b>									
LISTA DE ASISTENCIA									
DEPARTAMENTO _____					SEMANA DEL _____ AL _____ DE _____				
NOMBRE	S	D	L	M	M	J	V	TOTAL HRS.	HRS. EXTRAS
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
CLAVES	ASISTENCIA	X	ENFERMEDAD	E	SUSPENSION	S	ACCIDENTE	A	
	DESCANSO	D	PERMISO	P	FALTA	F	VACACIONES	V	
JEFE DEL DEPARTAMENTO :									

- 3. Conciliación de horas de asistencia con horas trabajadas.
- 4. Existencia de procedimientos para el cálculo de la nómina.
- 5. Persona encargada de preparar la nómina y otra ajena que supervise el cálculo del pago.

6. Preparación de los sobres con el pago correspondiente, incluyendo el nombre del empleado y el neto a cobrar.

HOTEL TROPICAL CASABLANCA		
RECIBO DE NOMINA		
NOMBRE DEL TRABAJADOR		
R.F.C.	No. RECIBO	FECHA
SUELDO		\$
CREDITO AL SALARIO		
-IMPUESTO		
-SEGURO SOCIAL		
-DEDUCCION FONDO DE AHORRO		
NETO A COBRAR		\$

7. Registro de firmas de recepción de pago, aunque la capacidad del hotel sea pequeña, es importante contar con registros que controlen y comprueben el pago que se les hace a los empleados.
8. Mantener archivadas las copias de los recibos de nómina.

### Análisis de contratación y evaluación del personal

*El personal que labora en el hotel ha sido contratado por medio de recomendaciones sin importar su capacidad y habilidad en el desempeño de su trabajo. Debido a que el negocio es de tipo familiar, no existe un cuidado en la contratación y selección de personal, ya que los dueños estiman innecesario este aspecto pues se consideran aptos para el manejo administrativo de hotel, el personal que labora en el establecimiento es básicamente de mantenimiento, limpieza, es importante mencionar que la inexistencia de personal capacitado para manejar cada función, producirá grandes deficiencias tanto en los resultados obtenidos como en la operación del hotel.*

### **Sugerencias.**

1. *Establecimiento de políticas para seleccionar y contratar al personal que laborará en el hotel, estableciendo criterios de selección.*
2. *Establecimiento de procedimientos por escrito para aprobar las solicitudes del personal.*
3. *Revisar y aprobar al personal contratado ( periodos de prueba )*
4. *Existencia de listas para control de asistencias*

### **Análisis de tesorería.**

*Con respecto a las funciones inherentes a tesorería, como la obtención de financiamientos, administración de efectivo e inversiones, relaciones con accionistas, manejo de deudas, administración de seguros entre otros, es importante señalar que el Hotel Tropical Casablanca S.A de C.V., no las lleva a cabo porque se considera autosuficiente. Tomando en cuenta que no solicitan financiamiento alguno y por lo tanto no maneja ningún tipo de deuda.*

### **Sugerencias**

1. *Considerar la posibilidad de obtener financiamiento o crédito para evitar la descapitalización.*
2. *Realizar análisis de los estados financieros o bien solicitar asesoría previa a la determinación de obtener algún financiamiento.*
3. *Establecer criterios para la selección de fuentes de inversión y financiamiento por medio de políticas escritas.*
4. *Establecer criterios para determinar las políticas*
5. *Realizar proyecciones de efectivo.*

6. *Establecer manuales de procedimientos para manejo de funciones típicas de tesorería en caso de que estas se lleven acabo dentro del Hotel Tropical Casablanca S.A de C.V.*

CONCLUSIONES.

## CONCLUSIONES

Todo trabajo de investigación sería inútil si éste no presenta una conclusión, por tal motivo a continuación presentamos las conclusiones a las que llegamos al finalizar nuestra investigación.

Ante la globalización económica que se está viviendo en todo el mundo y principalmente la apertura de México hacia mercados internacionales, es primordial que se tome en cuenta que el ingreso de compañías extranjeras de todo tipo a territorio nacional, demanda que los empresarios mexicanos mejoren sus productos y servicios para no verse minimizados por la competencia, debido a esto consideramos que para que esto no suceda es importante realizar mejoras tanto en aspectos productivos como administrativos, todo con el objeto de tener un beneficio tripartita: *Economía nacional, empresario, consumidor*. Tales mejoras no significan cambios drásticos en las empresas, sino que los empresarios consideren aspectos generales que tal vez nunca han toma en cuenta, por distintas razones.

Al llevar a cabo este trabajo de investigación pudimos percatarnos que a pesar de que la hotelería en México es un sector que capta gran número de divisas anualmente, los empresarios dedicados a este ramo no tienen la suficiente conciencia de cómo administrar sus negocios debido a que una gran mayoría de ellos son pequeños empresarios ya sea de hoteles o restaurantes, como consecuencia de esto, existen graves deficiencias en su manejo administrativo y contable; sin embargo esto puede cambiar mediante un asesoramiento adecuado, lo que permitirá que muchos de estos empresarios cambien la visión que tienen acerca de tener negocios familiares, para convertirse en empresarios que busquen ser parte activa en la economía nacional.

Nosotros consideramos que los primeros pasos que se deben dar con el objeto de tener establecimientos hoteleros de éxito que cumplan con la demanda del consumidor y que puedan sobrevivir y desarrollarse en un mercado altamente competitivo son: *Fijar objetivos bien definidos y contar con una organización que busque el cumplimiento de esos objetivos mediante la observancia de un sistema de control interno*.

El contar con un sistema de control interno dentro de las empresas es muy importante para su buen funcionamiento contable, administrativo y operacional además; el tener un sistema adecuado a la empresa proporciona una seguridad razonable de que la información emitida por éste es confiable.

No existe un modelo general de un sistema de control interno para hoteles, este sistema deberá ser diseñado atendiendo al tamaño y necesidades particulares de cada hotel.

Si consideramos que el control es una etapa del Proceso administrativo podemos precisar el compromiso que tienen aquellos que administran no solo un hotel sino cualquier negocio, de contar con sistema de control adecuados.

Dentro de la hotelería, el diseño e implantación de sistemas de control interno es importante considerando que la actividad básica de los hoteles es la prestación de servicios mediante diversas transacciones, y tanto la forma de prestar el servicio como la de registrar las transacciones deben ser controladas.

Equivocadamente se ha pensado que diseñar e implantar sistemas de control en hoteles, tiene un costo muy alto para las empresas, lo que ha causado que muchos pequeños hoteleros no los implanten en sus negocios de una manera formal, sin embargo nosotros consideramos que el diseño e implantación puede no ser tan costoso, si la administración de los hoteles se compromete en el proceso de diseño, implantación y aplicación de dicho sistema, tomando en cuenta que la administración busca cumplir los objetivos mediante la óptima aplicación de los recursos.

El diseño e implantación de sistemas de control interno en hoteles pequeños es tanto un compromiso como una necesidad de los administradores de estos establecimientos para que funcionen a toda su capacidad y se desarrollen.

La existencia de un sistema de control interno adecuado dentro de hoteles pequeños garantiza en un alto porcentaje el éxito en el cumplimiento de los objetivos de dicho establecimiento atendiendo a que los objetivos que pretende un sistema de control interno son: *salvaguardar los activos de la empresa, promover la eficiencia en las operaciones del personal, verificar la adhesión a las políticas establecidas por la administración y verificar la confiabilidad de la información financiera*, lo que en conjunto produce una buena administración del negocio

# BIBLIOGRAFIA.

## BIBLIOGRAFÍA

1. AUDITORIA I  
OSORIO Sánchez, Israel  
Ed. ECASA.
2. CONTABILIDAD PARA HOTELES  
HORWAT, Ernest  
Ed. DIANA.
3. CONTROL INTERNO Y AUDITORIA DE BANCOS Y ENTIDADES FINANCIERAS  
VILLEGAS, Carlos Gilberto  
Ed. MACCHI.
4. CONTROL Y EVALUACION DE INVENTARIOS  
MORALES, Carlos  
Ed. ECASA.
5. AUDITORIA PRINCIPIOS Y PROCEDIMIENTOS  
HOLMES, Arthur  
Ed. UTEHA.
6. AUDITORIA OPERACIONAL  
SANCHEZ, Gabriel  
Ed. ECASA.
7. AUDITORIA INTEGRACION DE CONCEPTOS Y PROCEDIMIENTOS  
TAYLOR, Donald ; Glezzen William  
Ed. LIMUSA.
8. AUDITORIA PRINCIPIOS MODERNOS  
MENDIVIL, Víctor Manuel  
Ed. ECASA.
9. EVALUACION Y JUICIO DEL AUDITOR EN RELACION CON EL CONTROL INTERNO  
CONTABLE  
MUCK, Theodore ; Turner Jerry  
Ed. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

10. **NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORIA**  
Ed. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.  
International Federation of Accountants.
11. **CONTROL INTERNO**  
SCHUSTER, José  
Ed. MACCHI.
12. **FUNDAMENTOS DE CONTROL INTERNO**  
PERDOMO, Abraham  
Ed. ECASA.
13. **PROGRAMAS DE AUDITORIA**  
SANCHEZ, Francisco Javier  
Ed. ECASA 6ª ed.
14. **AUDITORIA CONCEPTOS Y METODOS**  
WILLINGHAM, John  
Ed. McGraw- Hill.
15. **ADMINISTRACION, TEORIA Y APLICACIONES**  
RUE, Leslie; Byars Lloyd  
Ed. Alfaomega.
16. **FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION**  
MÜNCH, Galindo  
Ed. Trillas.
17. **ADMIMISTRACION**  
HAMPTON, David  
Ed. McGraw- Hill.
18. **EL PROCESO ADMINISTRATIVO**  
FERNANDEZ Arena, José Antonio  
Ed. DIANA.
19. **ADMINISTRACION DE EMPRESAS TEORIA Y PRACTICA**  
REYES Ponce, Agustín  
Ed. LIMUSA.

20. ORGANIZACION EN HOTELES I  
RAMOS Martín, Fernando  
Ed. Continental.
21. CUESTIONES FUNDAMENTALES DE AUDITORIA I  
FOWLER, Enrique  
Ed. MACCHI 2ª ed.
22. AUDITORIA  
DEFLIESE, Philip  
Ed. LIMUSA.
23. AUDITORIA EN CENTROS DE COMPUTO  
LI, David  
Ed. Trillas.
24. GUIA DE AUDITORIA  
Ed. McGraw- Hill.
25. ¿ CONOCES LAS AUDITORIAS ?  
SANTILLANA, J. R.  
Ed. ECASA. 5ª ed.
26. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA  
FERNANDEZ Arena, José Antonio  
Ed. DIANA.
27. COMO ADMINISTRAR PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS  
RODRIGUEZ Valencia, Joaquín  
Ed. ECASA. 2ª ed.
28. ADMINISTRACION EN LAS ORGANIZACIONES  
KAST, Fremont  
Ed. McGraw- Hill.
29. TEORIA DE LA ORGANIZACION Y LA ADMINISTRACION  
BROWN, Warren  
Ed. LIMUSA.
30. ADMINISTRACION  
KOONTZ, Harold; O'Donnell Cyril  
Ed. McGraw- Hill. 8ª ed.

31. HOTEL MANAGEMENT AND OPERATIONS  
RUTHERFORD, Denney  
Ed. Van Nostrand Reinhold, N.Y.
32. THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS  
LUNDBERG, Donald  
Ed. Van Nostrand Reinhold, N.Y.
33. ORGANIZACION Y GESTION HOTELERA  
NEIL, Arthur  
Ed. Hispano europea.
34. LA MODERNA AUDITORIA  
SUAREZ, Andres  
Ed. McGraw- Hill.
35. INTERPRETACION DE INFORMES FINANCIEROS  
TRACY, John  
Ed. LIMUSA.
36. ANÁLISIS E INTERPRETACION DE ESTADOS FINANCIEROS  
PERDOMO, Abraham  
Ed. ECASA. 2ª ed.
37. ANÁLISIS FINANCIERO  
VISCIONE, Jerry  
Ed. LIMUSA.
38. EXAMEN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS POR CONTADORES PUBLICOS  
MORA, Ricardo  
Ed. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
39. LOS ESTADOS FINANCIEROS  
PEREZ, Harris  
Ed. ECASA.
40. ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS  
MACIAS Pineda  
Ed. ECASA.

41. FINANCIAL STATEMENT ANALISIS  
LEV, Baruch  
Ed. Prentice Hall.
42. LA AUDITORIA INTERNA AL PROCESO DE LA NOMINA  
VERA Smith, Fernando; Villegas López Angélica  
Ed. Instituto Mexicano de Auditores Internos . 2ª ed.
43. TÉCNICA HOTELERA  
COMBLANCE Leoni, Lamberfine  
Ed. Continental.
44. ADMINISTRACION DE SERVICIOS DE ALIMENTOS  
ESHBACH, Charles  
Ed. DIANA.
45. DIRECCION DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN HOTELES  
LARA Martínez, Jorge  
Ed. LIMUSA.
46. SERVICIO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS  
LILLICRAP, D.R.  
Ed. DIANA.
47. LA ORGANIZACION CONTABLE EN LA INDUSTRIA HOTELERA  
GOMEZ Aquino  
Ed. ECASA.
48. INTRODUCCIÓN A LA INFORMATICA  
MORA, Luis  
Ed. Trillas.
49. MANUAL PARA ELABORAR TRABAJOS DE INVESTIGACION DOCUMENTAL  
BAENA, Guillermina  
Ed. Editores Mexicanos Unidos.
50. AUDITORIA PRACTICA  
PRIETO, Alejandro  
Ed. Banca y Comercio.

51. AUDITORIA  
COOK, J. W.  
Ed. McGraw- Hill.
52. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS  
RUE, Leslie. Byars Lloyd  
Ed. Interamericana.
53. PRINCIPIOS DE AUDITORIA  
B. MEIGS, Walter  
Ed. DIANA.
54. HOTELERIA  
BAEZ Casillas, Sixto  
Ed. CECSA.
55. CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN HOTELERIA  
BAEZ Casillas, Sixto  
Ed. CECSA.
56. PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD  
PRIETO, Alejandro  
Ed. Banca y Comercio.
57. AUDITORIA APLICADA  
FOWLER, Enrique  
Ed. MACCHI.
58. NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA  
Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría  
Ed. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
59. DECLARACIONES SOBRE NORMAS DE AUDITORIA  
Comité Ejecutivo de Normas de Auditoría  
Ed. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
60. EVALUACION Y JUICIO DEL AUDITOR CON RELACION AL CONTROL  
INTERNO CONTABLE.  
Instituto Americano de Contadores Públicos
61. HECHOS QUE HACEN DEL TURISMO EN MEXICO UNA PRIORIDAD NACIONAL.  
Secretaría de Turismo. Subsecretaría de desarrollo turístico.

## BUSQUEDAS DE INFORMACION EN INTERNET

1. <http://mexico-travel.com> Secretaría de Turismo.
2. [sectur04.supernet.com.mx](http://sectur04.supernet.com.mx) Política Turística de SECTUR.
3. <http://stps.gob.mx> Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
4. <http://www.quintanaroo.gob.mx/cofecof/>
5. <http://www.secofi.gob.mx>