

8752083



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE VERACRUZ

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

EL FUNCIONAMIENTO DE LA  
CONTRALORIA APLICADA A LA  
EMPRESA HOTELERA

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN CONTADURIA

PRESENTA:

Rosa María / Berea Gutiérrez

DIRECTOR DE TESIS  
Psic. Martha Elva Benitez Garza

REVISOR DE TESIS  
C. P. Martha Gloria Canudas Lara

H. VERACRUZ, VER.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

1997



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

## Agradecimientos

Me mis sincero agradecimiento  
a Dios  
porque mi fe en él, es el camino a  
de mi actuación y de mi confianza,  
la felicidad de haber logrado un anhelo más;  
y de llegar a donde me encuentro

A mis padres:  
M. V. L. Miguel Ángel Barcos Romero  
Dra. Elvira Gutiérrez de Barcos  
un pequeño presente, como gratitud  
a todo lo que han hecho por mí,  
quienes con su amor, consejo y  
comprensión me apoyaron para culminar mi  
carrera,  
mi más grande respeto y profundo cariño.

A mis hermanas:  
por el apoyo moral, así como los momentos  
de comprensión que me brindaron  
cuando más las necesito.

*A mis tios:*  
Amalia Gutiérrez de Barrientos  
Herlinda Gutiérrez Aguilar y  
Dr. Pedro Gutiérrez Aguilar  
por darme su apoyo incondicional ya que  
sin ustedes no estaría en  
donde me encuentro.

*A alguien muy especial:*  
C.P. Martha Gloria Canudas Lara  
por confiar en mí y por brindarme  
todo su apoyo.

*A mi amigo:*  
Juan Edgar Méros Pólitó  
por brindarme una amistad tan  
especial y sincera.

*A mis catedráticos y en especial a:*  
C.P. Martha Gloria Canudas Lara  
Dra. Silvia Erendira Rendón González  
C.P. Graciela Celix Urbina  
C.P. Rosa María Hernández Valencia  
C.P. Amanda Capatillo  
Psic. Martha Elba Bontlex Garza

*por transmitirme sus conocimientos  
y por brindarme su amistad  
y comprensión.*

*A mi jurado de tesis:  
Con respeto y admiración.*

*A todos Muchas Gracias...*

# INDICE GENERAL

INTRODUCCION .....	1
--------------------	---

## CAPITULO I

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION .....	2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
FORMULACION DEL PROBLEMA .....	3
DELIMITACION DE OBJETIVOS .....	4
OBJETIVO GENERAL: .....	4
OBJETIVOS ESPECIFICOS: .....	4
JU S T I F I C A C I O N .....	5
H I P O T E S I S .....	5
VARIABLE INDEPENDIENTE: .....	5
VARIABLE DEPENDIENTE: .....	5
VARIABLES DE TRABAJO: .....	6
DISEÑO DE LA PRUEBA .....	6

## CAPITULO II

FUNDAMENTOS GENERALES DE LA CONTRALORIA .....	7
2.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA CONTRALORIA .....	8
2.2 DEFINICION DE CONTRALORIA .....	9
2.3 IMPORTANCIA DE LA CONTRALORIA .....	11



2.4 OBJETIVOS DE LA CONTRALORIA .....	12
2.5 FUNCIONES Y DEBERES DE LA CONTRALORIA .....	13
2.6 LA CONTRALORIA Y SUS COMPONENTES .....	15
2.7 SIGNIFICADO DE CONTRALOR .....	16
2.7.1 PERFIL DEL CONTRALOR .....	17
2.7.2 PREPARACION DEL CONTRALOR .....	19
2.7.3 ACTITUDES Y APTITUDES DEL CONTRALOR .....	20

### **CAPITULO III**

<b>FUNDAMENTOS GENERALES DEL CONTROL INTERNO .....</b>	<b>23</b>
3.1 COMENTARIOS GENERALES DEL CONTROL INTERNO .....	24
3.2 CONCEPTO DE CONTROL INTERNO .....	25
3.3 IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO .....	27
3.4 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO .....	28
3.5 VENTAJAS DEL CONTROL INTERNO .....	31
3.6 ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO .....	32
3.7 METODOS DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO .....	34

### **CAPITULO IV**

<b>EL FUNCIONAMIENTO DE LA CONTRALORIA APLICADA A LA EMPRESA HOTELERA ...</b>	<b>37</b>
4.1 IMPORTANCIA DE LA INDUSTRIA HOTELERA .....	38
4.2 LA IMPORTANCIA DE LA CONTRALORIA EN LA EMPRESA HOTELERA .....	40
4.3 CONCEPTO DE EMPRESA DE SERVICIO .....	41
4.4 CONCEPTO DE HOTEL .....	42
4.5 CLASIFICACION DE LOS HOTELES .....	44
4.6 EL CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA HOTELERA .....	47



4.7 ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE CONTRALORIA EN UNA EMPRESA HOTELERA .....	51
4.8 PRINCIPALES FUNCIONES EN EL DEPARTAMENTO DE CONTRALORIA .....	51
4.9 ORGANIGRAMA A NIVEL GERENCIAL .....	66
4.10 PRINCIPALES FUNCIONES DE CADA DEPARTAMENTO DEL HOTEL .....	66

## **CAPITULO V**

<b>ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS INFORMES .....</b>	<b>73</b>
5.1 ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION FINANCIERA .....	74
5.2 IMPORTANCIA DEL ANALISIS FINANCIERO .....	76
5.3 INFORMES A LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA .....	77
5.4 CARACTERISTICAS DE LOS INFORMES DEL CONTRALOR .....	78
5.5 TIPOS DE INFORMES .....	80
 <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACION .....</b>	 <b>82</b>
CONCLUSIONES .....	82
RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACION .....	85
 <b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	 <b>87</b>





## **INTRODUCCION**

En éste Trabajo de Investigación hablaré de la importancia que tiene en las empresas hoteleras el contar con la función de la Contraloría.

Como es sabido, en la actualidad las empresas hoteleras quieren lograr el éxito y la excelencia para lo cual es importante administrar adecuadamente la obtención y canalización de los recursos ya que sólo así lo lograrán. Por otra parte es necesario administrar adecuadamente la información financiera que se genera dentro de las empresas para tomar decisiones oportunas y eficientes ya que de esto muchas veces depende el éxito de la empresa, sin olvidar la gran importancia de la custodia de sus activos y el trato cordial que debe existir tanto con las personas internas y externas de las empresas.



**CAPITULO  
I**

**METODOLOGIA  
DE LA INVESTIGACION**



## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Hoy en día las empresas se ven involucradas en problemas económicos de liquidez, esto se debe en gran parte a que no le dan el debido cuidado al control de sus recursos financieros; también existen muchos problemas por parte de éstas de querer lograr el éxito y la eficiencia pero debido a que no mejoran los controles en sus operaciones no lo pueden lograr. Otra problemática que existe en las empresas es que no planifican adecuadamente sus obligaciones fiscales y pago de sus impuestos, esto muchas veces hace que quiebren las empresas.

Debido a los problemas anteriores muchas empresas se ven ante la necesidad de cerrar o de fusionarse con otras empresas ya que por sí solas no pueden subsistir. En base a éste entorno es indispensable y necesario responder a ésta pregunta:

## **FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿ Cuáles serían los resultados si las empresas cuentan con un eficiente y adecuado funcionamiento de la Contraloría ?



## **DELIMITACION DE OBJETIVOS**

Los siguientes objetivos que propuse estarán inherentes en el trabajo a realizar ya que a través de ellos se alcanzará la meta buscada.

### **OBJETIVO GENERAL:**

1. Mostrar la importancia del Funcionamiento de la Contraloría en las empresas.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- 1.1.- Identificar los antecedentes históricos de la Contraloría.
- 1.2.- Definir el concepto de Contraloría, sus componentes e importancia.
- 1.3.- Identificar las funciones de la contraloría, así como sus objetivos.
- 1.4.- Conceptualizar la palabra Contralor así como analizar su Perfil, y Preparación del Contralor.
- 1.5.- Analizar el Control Interno.
- 1.6.- Analizar el Funcionamiento de la Contraloría aplicada a la Empresa Hotelera.
- 1.7.- Determinar el grado de importancia de Analizar e Interpretar los Informes del Contralor.



## **JUSTIFICACION**

Es indiscutible que en la actualidad la función de la Contraloría empieza a colocarse dentro de un primer plano de trascendencia, debido a que las presiones económicas-sociales de nuestra época, obligan a las empresas a ejercer un mayor cuidado en la obtención de recursos y canalización de los mismos, así como a enfatizar y mantener mayores y mejores controles sobre las operaciones de las mismas.

Otro motivo que consideré al realizar esta investigación es que las empresas deben de alcanzar el éxito y que para ello necesitan de la Contraloría y así poder desarrollarse en la economía del país.

## **HIPOTESIS**

" El adecuado y eficiente funcionamiento de la Contraloría provoca una mejor obtención y canalización de sus recursos, de sus controles de operación y una administración eficiente y oportuna de sus informes financieros ".

## **VARIABLE INDEPENDIENTE:**

" Adecuado y eficiente funcionamiento de la Contraloría "

## **VARIABLE DEPENDIENTE:**

" Mejor obtención y canalización de sus recursos, para lograr mejores controles de operación y una administración eficiente y oportuna de sus informes financieros "



## **VARIABLES DE TRABAJO:**

Area Contable  
Area Administrativa  
Area Financiera  
Area Administración de Empresas Turísticas

## **DISEÑO DE LA PRUEBA**

Este presente trabajo se realizará mediante la Investigación documental puesto que se analizarán y estudiarán todo lo que engloba el campo de la Contraloría. También se buscará en libros, revistas, periódicos, tesis, documentos y todo lo que concierne al tema a tratar; elaborando así las fichas bibliográficas que se utilizarán en la redacción de la Investigación. Todo ello contribuirá para recopilar, ordenar, analizar y elaborar la presente Investigación.

Hay que tener claro que hablar de Contraloría, no es hablar mucho, dado que en nuestro medio dicha actividad profesional no es muy conocida en relación a otras funciones o actividades profesionales de la Contaduría; por lo que se tiene una escasa literatura al respecto.



**CAPITULO  
II**

**FUNDAMENTOS GENERALES  
DE LA CONTRALORIA**



## **2.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA CONTRALORIA**

Se puede afirmar que la Contraloría es una función profesional que se asemeja a la función financiera por lo que al hablar de los antecedentes de la Contraloría, me enfocaré al desarrollo y evolución de la función financiera ya que ambas funciones reflejan lo mismo; y como menciona Alcántara González "La Contraloría se deriva de que coadyuva a planear, organizar, coordinar y controlar todas las funciones de la empresa" (1)

Ahora bien, el desarrollo de esta función ha sido paralelo y es de hecho parte del progreso de los negocios, los cuales se han expandido en extensión y complejidad de sus operaciones y actividades; como un resultado lógico de la evolución constante de la ciencia y la tecnología, así como por cambios profundos en el medio ambiente y las estructuras socioeconómicas.

(1) Alcántara González César, "La Contraloría y sus Funciones", Ecasa. México, D.F., 1974, p.7





Todo lo cual se refleja en las empresas, en la multiplicación y diversificación de sus funciones, en la utilización de nuevos y más complicados procesos de producción y distribución, en una disponibilidad cada vez mayor de recursos materiales y humanos, en el empleo de nuevos métodos y procedimientos de control, en el crecimiento constante de los mercados, en la obligación de obtener información con mayor oportunidad, etc., lo que ha llevado a la función financiera, de su primitivo lugar secundario en las organizaciones hacia un primer plano de importancia dentro de la administración moderna, en virtud de que: cualquier actividad que se desarrolle o decisión que se tome en una empresa, necesariamente repercute en las finanzas de la misma.

## 2.2 DEFINICION DE CONTRALORIA

Como habla comentado anteriormente la Contraloría como función se asemeja mucho a la función financiera, ya que tienden a llevar las mismas actividades y por ende persiguen los mismos objetivos de la empresa.

Así pues se tiene el concepto de Contraloría de César Alcántara González, que nos dice " Contraloría es la actividad encargada de la planeación para el control, información financiera, valuación y deliberación, administración de impuestos, informes al gobierno, coordinación de la auditoría externa, protección de los activos de la empresa y la evaluación económica " (2)

Otra definición sobre la Contraloría, señala que "es el organismo que asesora a la administración financiera para proporcionarle control e información básica para su funcionamiento." (3)

(2) Alcántara González César, Op. Cit. p.6

(3) Chiavenato Idalberto. "Iniciación o la Administración Financiera". Mc Graw Hill, México, D.F. 1993, p.12



Por último se definirá a la Contraloría, como "el funcionamiento que supervisa los asuntos financieros de las empresas, autoriza y controla toda clase de erogaciones, dirige el manejo de la contabilidad en general, analiza las cuentas y registros y prepara informes y estados financieros para directores o cuerpos legislativos acerca de erogaciones y costo de producción y sobre la condición financiera y organización. Desarrolla y recomienda la política acerca de los problemas financieros."(4)

Es así como se puede observar que mediante estas tres definiciones la Contraloría abarca muchas actividades y labores de la empresa, por lo cual no hay una exactitud en la definición de Contraloría, porque esto depende de la magnitud de la empresa, es decir, que dependiendo del tamaño de la empresa será la complejidad y la importancia de la Contraloría; así pues no será lo mismo para una empresa pequeña que para una grande.

(4) Gamboa Vargas Estela, "Análisis de las Principales Funciones de Contraloría". Seminario de Investigación Contable, UNAM, México 1986, p.22



### 2.3 IMPORTANCIA DE LA CONTRALORIA

" Es innegable que hoy en día la función de la Contraloría empieza a colocarse dentro de un primer plano de trascendencia, en razón a que las presiones económicas actuales obligan a las empresas a llevar controles eficientes, a utilizar y a canalizar en forma adecuada sus recursos monetarios, a cuidar más sus gastos, a salvaguardar sus activos y a planear adecuadamente los impuestos" (5); es decir, los lleva a alcanzar el éxito financiero para que puedan sobrevivir en el futuro, a través de una eficiente administración financiera; a la vez esto conlleva que la Contraloría tenga un papel muy importante actualmente porque se pueden tomar decisiones y oportunidades para las empresas y ha resolver los problemas que se presenten en forma oportuna.

(5) Alcántara González César, Op. Cit., p.3



## 2.4 OBJETIVOS DE LA CONTRALORIA

Los objetivos básicos de la Contraloría están íntimamente ligados con la obtención de los objetivos de la empresa, y desde el punto de vista financiero dichos objetivos son: (6)

- a) Mantener su integridad patrimonial y su solidez financiera, lo cual reclama un control que garantice la protección de sus propiedades.
- b) Obtener un rendimiento que compense adecuadamente su inversión, promoviendo la máxima eficiencia posible.
- c) Tender al crecimiento sano y continuo de la empresa, lo que se basa en una planeación adecuada a largo plazo y en decisiones inteligentes sobre proyectos alternativos de inversión".

El que se logren estos objetivos deseados por cualquier empresa dependerá de la capacidad intelectual del Contralor, ya que de acuerdo al grado de sus conocimientos y de su criterio profesional hará que la empresa se desarrolle y obtenga el éxito como tal.

(6) Pinto Castillo Jorge, "Contraloría", Ecasa, México, D.F. 1985, pp.7-8



## 2.5 FUNCIONES Y DEBERES DE LA CONTRALORIA

En este punto es necesario recalcar, que las funciones y deberes que lleve a cabo la Contraloría dependerá de la magnitud y necesidades específicas de cada empresa, así pues, estas funciones que a continuación se describen no tienen un carácter limitivo ni absolutamente estándar, sino más bien enunciativo de lo que idealmente debe desempeñar la función de Contraloría: (7)

- 1) Establecimiento y supervisión de todos los registros de la contabilidad de la empresa.
- 2) Preparación e Interpretación de los estados y los informes financieros de la empresa.
- 3) La auditoría continua de todas las cuentas y todos los registros de la empresa, dondequiera que tengan lugar.
- 4) Obtención de los costos de producción.
- 5) Obtención y cálculo de los costos de los inventarios físicos.
- 6) Preparar y archivar las declaraciones fiscales, y supervisar todas las cuestiones relacionadas con los Impuestos.
- 7) Preparar e interpretar todos los registros e Informes estadísticos de la empresa.
- 8) Como director de presupuestos, preparar en unión de otros funcionarios y jefes de departamento, un presupuesto anual que abarque todas las actividades de la empresa, para presentarlo al Consejo de Administración antes del comienzo del año fiscal.

(7) Alcántara González César, Op.Cit. pp.8-10



- 9) Comprobar correctamente que los bienes de la empresa, están asegurados en forma debida y adecuada.
- 10) Iniciar, preparar y publicar, normas relacionadas con todas las materias y todos los procedimientos de contabilidad, y la coordinación de los sistemas de toda la empresa, incluidos los métodos administrativos y de oficina, registros, informes y procedimientos.
- 11) Mantener registros adecuados de las asignaciones autorizadas y comprobar que todas las sumas gastadas se contabilizan correctamente.
- 12) Comprobar corrientemente que las transacciones financieras incluidas en las actas del Consejo de Administración y/o del Comité Ejecutivo son efectuadas y registradas con exactitud.
- 13) Mantener registros adecuados de todos los contratos y documentos importantes.
- 14) Dar la aprobación para su pago o el refrendo correspondiente de todos los cheques, pagarés y otros documentos negociables de la empresa, que hayan sido firmados por el Teserero o por los funcionarios autorizados para ello por los reglamentos de la empresa, o que hayan sido designados de tiempo en tiempo por el Consejo de Administración.
- 15) Examen de todos los justificantes para retirar valores de las cajas de la empresa y la comprobación de que esas extracciones se hacen de acuerdo con los reglamentos o regulaciones establecidas.
- 16) Preparación o aprobación de las disposiciones o las prácticas, norma necesaria para garantizar el cumplimiento de las órdenes, o las disposiciones dictadas por los organismos oficiales debidamente constituidos. "



## 2.6 LA CONTRALORIA Y SUS COMPONENTES

La Contraloría está generalmente constituida por los siguientes organismos:(8)

- 1.- "Contabilidad
- 2.- Control Presupuestario, y
- 3.- Auditoría"

Se verá en forma general que funciones o actividades desarrolla cada organismo.

**CONTABILIDAD.-** La Contabilidad es un insumo básico para la función financiera, porque ésta le proporciona datos históricos y controles para evaluar el desempeño de la empresa y guiar las actividades de la administración financiera, es decir la Contabilidad se vuelve la principal fuente de datos internos para la función financiera.

**CONTROL PRESUPUESTARIO.-** Este organismo realiza y coordina con los demás departamentos de la empresa el presupuesto de gastos, para luego revizarlo y llevar su control anual para ver si los gastos presupuestados se realizan en forma satisfactoria y correcta.

**AUDITORIA.-** Por último este organismo lleva el control y la verificación de los procedimientos contables, ejecutados no sólo para la contabilidad, sino para todos los departamentos de la empresa; a fin de evitar posibles errores, engaños o distorsiones que pueden ocurrir en los procedimientos contables de la empresa.

(8) Chiavenato Idalberto, Op.Cit. p.13



## 2.7 SIGNIFICADO DE CONTRALOR

Dado que no existe un título definido para tal posición, el nombre de Contralor se le asigna a un contador público que es un profesionista capaz de desempeñar su labor en forma eficiente debido a sus aptitudes y actitudes como tal.

Así entendemos que "El Contralor es el principal responsable de la actividad contable en una empresa. Su función comprende aspectos de planeación (presupuestos, planeación financiera, etc.) tanto como de control (revisión, auditoría interna, etc.)".(9) Por consiguiente se puede afirmar que el Contralor es el ejecutivo financiero que se enfrenta y resuelve los múltiples problemas que se le presentan en el desempeño de su trabajo.

(9) Franco Díaz Eduardo M., "Diccionario de Contabilidad", Siglo Nueve Editores, S.A., México, D.F. 1983, p.49





## 2.7.1 PERFIL DEL CONTRALOR

Como un complemento directo al tema de las responsabilidades y funciones del Contralor, se presentan a continuación el perfil del puesto, en el cual se exponen las cualidades de este ejecutivo enunciativamente, tanto personales como profesionales y en relación a su experiencia práctica, las cuales son:(10)

### \*A) CUALIDADES:

- 1.- Personales:
  - º Iniciativa
  - º Liderazgo
  - º Sentido común
  - º Criterio
  - º Diplomacia y cortesía
  - º Habilidad para:
    - Trabajar en grupo
    - Dirigir grupos de trabajo
    - Tomar decisiones:
      - En grupo
      - En forma individual
      - En condiciones críticas o de emergencia
    - Motivar
    - Automotivarse
    - Persuadir y/o convencer
    - Desarrollar adecuadas relaciones humanas
    - Comunicarse: Lo cual implica saber escuchar, hablar en público y redactar
  - º Madurez emocional
  - º Empatía.

(10) Paniagua Bravo Víctor, Revista "Contraloría Pública", IMCP, México, D.F. 1993, p.20



## 2.- Profesionales:

- º Título de Contador Público
- º Ética y profesionalismo
- º Independencia profesional
- º Cuidado y diligencia profesional
- º Responsabilidad profesional individual
- º Obligación de guardar el secreto profesional
- º Lealtad hacia el patrocinador del servicio
- º Respeto a los colegas y a la Profesión
- º Dignificación de la imagen profesional a base de calidad
- º Cumplimiento de la norma de educación profesional continua
- º Especialización

## B) EXPERIENCIA PRACTICA:

- Amplio dominio de conocimientos con relación a: presupuestos, principios y aspectos fiscales básicos.
- En economía, estadísticas y matemáticas aplicadas y en su caso de un idioma y/o de los estudios requeridos específicamente para ocupar el puesto, en una empresa determinada".



## 2.7.2 PREPARACION DEL CONTRALOR

El Contralor para poder desempeñar con eficiencia sus funciones debe tener la siguiente preparación:

**A) TECNICA.-** El Contralor deberá observar un propósito continuo de estudio, con el fin de adquirir mayores conocimientos y así poder cumplir eficientemente con sus responsabilidades. La persona más adecuada para desempeñar el puesto de Contralor es el Contador Público.

**B) MORAL.-** Para encaminar su proceder a los principios de ética profesional.

**C) HUMANA.-** Para que en esa forma pueda mantener justa relaciones con sus subordinados y con sus superiores, teniendo esto como consecuencia lógica, un mejor desarrollo en sus funciones y una agradable armonía en su medio de trabajo.

**D) SOCIAL.-** Deberá practicar la actividad social con el fin de entender los problemas de la comunidad, lo que lo encaminará a concebir ampliamente su actividad como profesional.

El Contralor debe tener una preparación amplia tanto en el campo administrativo, como en el económico y en el financiero, ya que las decisiones que le competen dentro de la empresa son de vital importancia para la misma.

Además de la preparación teórica universitaria, debe contar con un entrenamiento en el campo práctico, el cual adquiere desarrollando trabajos encomendados desde la administración de la empresa, como son el análisis de políticas, programas y procedimientos.



### 2.7.3 ACTITUDES Y APTITUDES DEL CONTRALOR

Debido a la gran importancia que tiene su posición dentro de una empresa, las actividades que debe observar en el desempeño de sus labores, como corresponde a un verdadero profesional de la administración, que no sólo se preocupa por proteger los intereses de los inversionistas, sino también los de los empleados, consumidores, proveedores y público en general; es necesario que su actuación sea honesta, inteligente y responsable. De acuerdo a esto, la actuación del Contralor debe basarse en:(11)

- 1) Práctica adecuada de las técnicas de las relaciones humanas, no olvidando que el personal es el factor fundamental a través del cual se desarrollan las operaciones de la empresa.
- 2) Precisar en forma clara los objetivos, tanto de la empresa como de los grupos que se encuentren bajo su supervisión.
- 3) Utilizar eficazmente todos los recursos materiales y humanos con que cuenta su organización.
- 4) Interés manifiesto por la Investigación de mejores procedimientos y promoción de métodos que eviten deficiencias y desperdicios, de tal manera que se superen las condiciones existentes en su empresa y se alcance una mayor eficiencia de operación.
- 5) Interés por conocer las necesidades de la dirección de la empresa y el nivel gerencial, en cuanto a la información que requieran para conocer el resultado de las operaciones, y que les sirva de base para la toma de decisiones.

(11) Alcántara González César, Op. Cit., p. 14



- 6) Actuar como consejero y participar en las discusiones que tratan de resolver problemas de áreas diferentes a la suya, evaluando métodos y alternativas y sugiriendo mejoras.
- 7) Señalar honesta y valientemente, en forma imparcial, las deficiencias y puntos débiles que observa en la organización, y aceptar sinceramente los puntos de vista de otros para evitarlos y corregirlos.
- 8) Practicar un riguroso control sobre su propio trabajo, evitando aquellas actividades que le distraigan y entorpezcan sus funciones, y asegurarse completamente que las normas y políticas de la empresa sean cumplidas rigurosamente."

Por otro lado, las aptitudes, que son los conocimientos y experiencias que el Contralor debe poseer para estar capacitado y desarrollar en forma eficaz y diligente sus labores de la empresa lo cual coadyuvará a que la empresa alcance sus ideales y obtenga gran firmeza en sus funciones.

También como se habla mencionado que el Contralor tiene una importante posición en la empresa, es necesario que dicho ejecutivo reúna determinados requisitos y características peculiares, como: experiencia en el campo profesional y conocimientos Administrativos, Contables, Fiscales, Legales, de Manejo Personal, Producción y Mercadotecnia al grado que le permita enfrentarse y resolver con certeza los diversos problemas que se le vayan presentando en su trabajo; esto es, debe de ser una persona con amplios conocimientos de todas estas áreas al igual que tenga una amplia visión de su compañía para la cual presta sus servicios.



A continuación, se presenta una relación de tipo enunciativo, acerca de los conocimientos y características que idealmente se pretenden en un Contralor:(12)

1) Conocimiento y comprensión del campo, Industria o comercio dentro del que actúa su empresa.

2) Conocimientos básicos de administración, mercadotecnia, producción, finanzas, personal, contabilidad y sistemas de procesamiento e información.

3) Habilidad para interpretar y analizar datos estadísticos y financieros.

4) Habilidad para expresar con claridad sus ideas, tanto en forma verbal como escrita.

5) Intuición y gran visión de los negocios, que le permitan captar los problemas en forma integral y no aislada; además de no sólo captarlos en el presente, sino tener la habilidad de proyectarlos a futuro.

6) Amplios conocimientos acerca de la historia, funciones y actividades de la empresa, para la cual presta sus servicios.

7) Conocimientos de Derecho. Las operaciones de una empresa, usualmente se encuentran regidas por normas de derecho mercantil, derecho fiscal, derecho de trabajo, etc.

8) Aunado a todo lo anterior, por si fuera poco, el Contralor requiere una buena dosis de iniciativa, personalidad, paciencia y una mente ordenada y objetiva."

(12) Alcántara González, César, Op. Cit., pp.11-13



**CAPITULO  
III**

**FUNDAMENTOS GENERALES  
DEL CONTROL INTERNO**



### **3.1 COMENTARIOS GENERALES DEL CONTROL INTERNO**

Como se ha estado mencionando el Contralor trabajará con eficiencia para lograr los fines de la empresa, pero para que esto suceda es necesario que la empresa cuente con un adecuado Control Interno de acuerdo a las necesidades de la misma empresa, para: lograr coordinación en todas las operaciones, evitar la duplicidad de funciones, al igual que el desperdicio de recursos humanos y materiales, tratar de proteger y preservar sus activos; todo esto con la finalidad de hacer eficiente y obtener ventajas en la administración moderna de la empresa.

A través de un adecuado funcionamiento del Control Interno todos los datos que se generen dentro de la empresa y por consiguiente la emisión de informes y estados financieros tendrán mayor credibilidad y confiabilidad, es decir serán más seguros los datos financieros para la toma de decisiones, las cuales pueden ser desde algo muy sencillo hasta una decisión de mayor importancia para la administración de la empresa.

Al igual que no tan sólo es importante instalar y diseñar un adecuado Control Interno sino es también responsabilidad de la administración darle el mantenimiento adecuado para que si es necesario cambiar ciertos procedimientos que mejoren los ya existentes, es decir de nada sirve que se cuente con un





eficiente Control Interno si éste no es vigilado y ajustado cuando así lo requiera.

Es de vital importancia que el Contralor que tiene la responsabilidad directa de mantener registros contables y de crear los estados financieros, cuente con la fidelidad y credibilidad de los mismos; es a través del Control Interno quien proporciona esta seguridad.

### **3.2 CONCEPTO DE CONTROL INTERNO**

Se ha estado mencionando la palabra de Control Interno, es necesario conocer la definición que diferentes autores le dan; aunque cada autor tiene su propia definición todos quieren decir lo mismo.

A continuación se describen algunas definiciones más conocidas del término Control Interno:

Así para el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, dice que "El Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adaptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración."(1)

(1) Instituto Mexicano de Contadores Públicos, "Normas y Procedimientos de Auditoría", Tomo I, México, D.F. 1995, Boletín 3050.



Así para Gómez Morfín Joaquín, "El Control Interno es un sistema de coordinación del sistema de contabilidad y de los procedimientos de oficina , de tal manera que el trabajo de un empleado llevando a cabo sus labores delineadas en una forma independiente, compruebe continuamente el trabajo de otro empleado, hasta determinado punto que puede involucrar la posibilidad de fraudes."(2)

También se puede entender "El Control Interno como el sistema de distribución apropiada de funciones del personal, de tal manera que el trabajo de cada empleado pueda coordinarse y comprobarse independientemente del trabajo de otros empleados."(3)

(2) Gómez Morfín Joaquín, "El Control Interno en los Negocios", Fondo de Cultura Económica, México, D.F., 1960, p.15

(3) Ibid p.16



### 3.3 IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO

Es innegable la necesidad de contar con un adecuado y eficiente Control Interno en estos días, en donde las empresas quieren lograr el éxito y desarrollarse y obtener beneficios como tal, para lo cual es obligación de la administración de la misma instalar un Control Interno con " la finalidad de poder identificar, estudiar, evaluar, conocer y revisar el desarrollo de sus operaciones que se presentan en la marcha del negocio, así como también definir el aprovechamiento al máximo de los recursos con que cuenta la empresa y la debida emisión de información y reportes, que representan una herramienta importante para los directivos y personalidades que participan en la toma de decisiones de la empresa ".(4) Así se nota el papel importante que tiene el Control Interno hoy en día en todas las empresas.

El que la administración de la empresa cuente con un Control Interno, no quiere decir que este sea correcto y adecuado al cien por ciento, por lo cual es importante y necesario darle una vigilancia de tal forma que no decline en perjuicio de las operaciones de la empresa; esto es, el sistema del Control Interno reduce pero no limita la posibilidad de algún error o irregularidad.

Por tal motivo se menciona la importancia de evaluar el Control Interno existente para que se eviten malos entendidos de instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción o fatiga personales y colusión entre personas dentro y fuera de la entidad.

(4) Perdomo Moreno A., "Fundamentos del Control Interno", ECASA, México, D.F. 1993, p.67



### 3.4 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

Los fines del Control Interno constituyen el índice de la eficiencia y la medida del valor de los procedimientos contables, y son:(5)

- a) Comprobación de la veracidad de los informes y estados financieros, así como de cualquier otro dato que proceda de la contabilidad.
- b) Prevención de fraudes, y en caso de que sucedan, la posibilidad de descubrirlos y determinar su monto.
- c) Localización de errores y desperdicios innecesarios, promoviendo al mismo tiempo la uniformidad y la corrección al registrar las operaciones.
- d) Estimular la eficiencia del personal mediante la vigilancia que se ejerce a través de los informes de contabilidad relativos.
- e) Salvaguarda de los bienes y obtener un control efectivo sobre todos los aspectos vitales de una empresa.\*

(5) Gómez Morfín Joaquín. Op. Cit. p.18



Así en forma concentrada pueden resumirse en cuatro los objetivos del Control Interno, que mencionó el maestro Gómez Morfín Joaquín: (6)

- 1.- Obtención de información financiera veraz y confiables.
- 2.- Salvaguardar los bienes y derechos de la empresa.
- 3.- Promoción de la eficiencia de la operación de la empresa.
- 4.- Fomentar la adhesión a las políticas prescritas por la dirección."

Los objetivos 1 y 2, anteriormente descritos se conocen como Control Interno Contables y los otros dos últimos mencionados, se refieren al Control Interno Administrativo.

A continuación se expone una breve explicación de cada uno de estos últimos objetivos que menciona el IMCP:

**A) OBTENCION DE LA INFORMACION FINANCIERA VERAZ Y CONFIABLE.**- La información constante, completa y oportuna es básica para el desarrollo de la empresa, pues en ella descansan todas las decisiones que deban tomarse y los programas que han de normar las actividades futuras.

La contabilidad capta las operaciones, las procesa y produce la información financiera necesaria para la toma de decisiones rápida y exacta. La misión del Control Interno constituye, en este sentido, la garantía de que los informes, estados y datos generales provenientes de la contabilidad sean correctos y estén formulados de acuerdo con las necesidades del caso particular de que se trate.

(6) Sánchez Alarcón Francisco Javier, "Programa de Auditoría", Ecasa, México, D.F., 1984, p.50



**B) SALVAGUARDAR LOS BIENES Y DERECHOS DE LA EMPRESA.-** Este es el más claro objetivo del Control Interno y consiste en que los intereses del negocio se encuentren bien protegidos, mediante el establecimiento de un adecuado sistema de Control Interno que dificulte la comisión de un acto delictivo. Sin embargo, no debe considerarse que un sistema de esta índole por perfecto que sea, evite en lo absoluto la realización de malos manejos, pero en caso de cometerse, el mismo sistema de control tarde o temprano delatará al autor, y más aún si se cuenta con revisiones periódicas de la contabilidad.

**C) PROMOCION DE LA EFICIENCIA EN LA OPERACION DE LA EMPRESA.-** Este objetivo se preocupa por mejorar la productividad de la empresa evitando desperdicios de materiales y de tiempo y la localización de errores involuntarios que en ocasiones constituyen pérdidas considerables. Se refiere a que en todo momento se debe tener la seguridad de que las actividades que se realizan en la empresa, se están llevando a cabo con el mínimo de esfuerzos y al menor costo posible.

**D) FOMENTAR LA ADHESION A LAS POLITICAS PRESCRITAS POR LA DIRECCION.-** Este objetivo no debe pasarse por alto ya que de nada servirían las políticas dictadas por la dirección si no existiera una función de supervisión que las esté vigilando, con el fin de evitar errores o malas interpretaciones que se traduzcan en políticas sin aplicación o que provoquen confusión dentro de la empresa.



### **3.5 VENTAJAS DEL CONTROL INTERNO**

Una vez analizado este apartado, las ventajas de contar con un eficiente Control Interno, son las siguientes:

- \* La Información financiera que se obtenga será veraz, oportuna y confiable.
- \* Se logrará una mejor protección de los bienes-activos de la empresa.
- \* La promoción de la eficiencia en la operación del negocio.
- \* Nos lleva a una evaluación plena tanto en recursos materiales, financieros y humanos.
- \* Ayuda a realizar las actividades con eficiencia.
- \* Permite que el proceso administrativo sea más claro y preciso en cada uno de sus elementos.



### 3.6 ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO

Existe un determinado número de elementos que en una administración debe incorporar al sistema de Control Interno, para tener la seguridad de que se alcanzan los objetivos de la empresa.

Los principales elementos que menciona el IMCP, son:(7)

- ° El ambiente de control
- ° El sistema contable
- ° Los procedimientos de control"

Así se menciona una breve explicación de cada elemento:

a) **EL AMBIENTE DE CONTROL.**- Este elemento representa la combinación de factores que afectan las políticas y procedimientos de una empresa, fortaleciendo o debilitando sus controles. A continuación se mencionan los factores:

- \* Estructura de organización de la entidad
- \* Funcionamiento del Consejo de Administración y sus Comités
- \* Métodos para asignar autoridad y responsabilidad

(7) Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Op.Cit., Bolelin 3050





- \* Metodos de control administrativo para supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de las políticas y procedimientos, incluyendo la función de auditoría interna.

- \* Políticas y prácticas de personal

- \* Influencias externas que afecten las operaciones y prácticas de la entidad.

b) **EL SISTEMA CONTABLE.**- Este elemento consiste en los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, registrar y producir información cuantitativa de las operaciones que realiza una empresa.

c) **PROCEDIMIENTOS DE CONTROL.**- Por último este elemento se refiere a los procedimientos y políticas que establece la administración para proporcionar una seguridad razonable de lograr los objetivos o fines específicos de la empresa.



### 3.7 METODOS DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

Los métodos de evaluación del Control Interno son importantes para cualquier empresa, sea el giro que fuese y sin importar el tamaño y magnitud de la misma, debe tener un departamento de Control Interno que sirva para la coordinación, vigilancia, supervisión y revisión de las operaciones, movimientos y actividades que realiza, con el fin de detectar las posibles deficiencias que pudieran presentarse y sugerir mejoras a la misma.

De ahí la importancia del estudio y evaluación del Control Interno que realiza el Contador Público llamado auditor, para determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría.

Los métodos con que se basa el auditor para cumplir con las normas de auditoría son:(8)

- " Método descriptivo,
- Método gráfico y
- Método de cuestionarios"

A continuación se dará una breve explicación de cómo funcionada cada método de evaluación del Control Interno:

- a) **METODO DESCRIPTIVO:** Como su nombre lo indica describe las diversas características del Control Interno clasificadas por actividades, departamentos, funcionarios y empleados o registros de contabilidad que intervienen en el sistema. En este método con sólo ver la descripción hecha, se puede conocer de manera objetiva y directa el sistema que está operando en la empresa, debido a que la misma persona que lo está elaborando, va describiendo también las medidas de control, por lo que necesita más tiempo para su revisión, constituyendo esto una desventaja.

(8) Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Op.Cit. p.86



Este método se aplica generalmente a empresas pequeñas o en las que a simple vista se aprecia la deficiencia del control, por el trabajo tan extenso y completo que aquí se desarrolla.

- b) **METODO GRAFICO:** Este consiste en presentar de manera objetiva a través de gráficas, la organización del cliente y los procedimientos que tienen en vigor en sus departamentos o actividades; o bien, gráficas combinadas de organización y procedimientos.

Las gráficas no permiten descripciones detalladas, lo que perjudica al auditor que necesita conocer más a fondo algunas reglas generales de control interno en vigor. Es aconsejable complementar este método con papeles descriptivos de aquellas medidas de control que ameritan explicaciones detalladas.

- c) **METODO DE CUESTIONARIO:** En este se realiza una relación de preguntas que engloba aspectos específicos y básicos sobre lo que se analiza del Control Interno y a su vez se prosigue a cuestionar al personal de la empresa para obtener las respuestas de las interrogantes planteadas, las cuales son formuladas en forma sencilla y fácil de entender.

"Generalmente, estas preguntas se formulan de tal suerte que una respuesta negativa advierte debilidades en el Control Interno; no obstante, cuando se hace necesario deben incluirse explicaciones más amplias que hagan más suficientes las respuestas."(9)

(9) Escalante Mendivil, "Elementos de Auditoría", Ecasa, México, D.F., 1990, p.36



En el cuestionario de Control Interno existe una columna denominada Observaciones, la cual se usará para explicar los atenuantes en caso de que la respuesta sea "no" de segunda.

Deben formularse las preguntas de tal manera que las respuestas se concreten a un "sí" o un "no", y por consiguiente cada respuesta afirmativa significará que el procedimiento de control que se sigue es el adecuado.



**CAPITULO  
IV**

**EL FUNCIONAMIENTO DE LA CONTRALORIA  
APLICADA A LA EMPRESA HOTELERA**



## 4.1 IMPORTANCIA DE LA INDUSTRIA HOTELERA

" Todos los países hoy en día, necesitan de moneda extranjera para nivelar su balanza de pagos, y aunque la industria hotelera no sea un factor decisivo para lograr el equilibrio de la balanza de pagos, es muy importante el volumen de divisas que el turismo extranjero nacional aporta a nuestro México" (1); es de esta manera que el Gobierno de México y los inversionistas privados se preocupan por el desarrollo y el fomento del turismo, ya que el turismo es el factor más importante para incrementar el desarrollo de la industria hotelera. Esto da como resultado que mejore la economía de México y que el nivel de vida sea mejor.

Para lograr un efectivo desarrollo del turismo, es necesario contar con vías de comunicación adecuadas, Terrestres, Aéreo y Marítimo lo que interesa tanto al Gobierno como a la iniciativa privada, esta última es representada por: hoteleros, agencias de viajes, restauranteros, etc.

(1) Góñez Aquino Javier, "Organización Contable en la Industria Hotelera", ECASA, México, D.F. 1991, pp.27-28



Así como se ve que en otras ramas de la economía han aumentado constantemente, la industria hotelera ha hecho esfuerzos inmensos y ha logrado un auge apreciable en los últimos años, lo cual se refleja en un cambio moderno de este servicio, ya que proporciona no tan sólo el servicio de habitaciones, restaurante y bar, sino trata de que el huésped se sienta más cómodo, sin que tenga necesidad de salir del hotel, obteniendo servicios como: de telegramas, de lavandería y tintorería, garage, peluquería, salón de belleza, farmacia, tienda de regalos, agencias de viajes, etc.



## 4.2 LA IMPORTANCIA DE LA CONTRALORIA EN LA EMPRESA HOTELERA

"Actualmente en el ramo hotelero existe un auge apreciable, es por esto que dicha rama debe contar con la función de Contraloría, ya que a través de ella, estas empresas lograrán ejercer un mayor cuidado en la obtención de recursos y canalización de los mismos, y a enfatizar y mantener mayores y eficientes controles sobre las operaciones contables, administrativas y operacionales de las mismas".(2)

Las empresas hoteleras que cuenten con un adecuado funcionamiento de la Contraloría, obtendrán información financiera confiable y oportuna para la toma de decisiones.

También no hay que olvidar que la administración de la empresa debe de establecer un Control Interno, y este debe de ser eficiente y adecuado a las necesidades y objetivos de estas empresas, para que así puedan lograr el éxito como tal.

(2) Gómez Aquino Javier, Op.Cit., p.24





### 4.3 CONCEPTO DE EMPRESA DE SERVICIO

Antes de pasar a la definición de empresa de servicios, es importante saber que se entiende por empresa.

**EMPRESA:** "F. Acclón ardua y dificultosa que valerosamente se comienza. Intento o designio de hacer una cosa. Obra o designio llevado a efecto, en especial cuando intervienen en él varias personas."(3)

**EMPRESA:** "Es una entidad económica que produce bienes y servicios; esta integrada por diversos elementos personales y materiales, coordinados."(4)

**EMPRESA DE SERVICIOS:** "Son aquellas que ofrecen algo intangible pero que también son sociales y lucrativas."(5)

En resumen el término empresa se refiere a una actividad o ejercicio de emprender algo y así producir ya sea bienes tangibles o proporcionar servicios intangibles.

(3) "Enciclopedia y diccionario Salvat", Salvat editores, S.A., España, 1972, p.1479.

(4) Rayburn L., "Enciclopedia de la Contraloría", Grupo editorial Oceano, España, 1987, p.1

(5) Ibid, p.4



## 4.4 CONCEPTO DE HOTEL

A continuación se describirán varios conceptos de hotel con la finalidad de conocer y entender este término:

**HOTEL:** " Es una institución de carácter público que ofrece al viajero alojamiento, alimentos y bebidas, así como entretenimiento y otros servicios complementarios. Como toda empresa, persigue un objetivo de tipo social (ser una fuente de empleos directos e indirectos), uno económico (a través de una medición de resultados lo que se traduce en utilidades) y el de servicios a la comunidad." (6)

**HOTEL:** " Es el lugar que proporciona alimentación y hospedaje, un lugar de entretenimiento para el viajero, un edificio público, una institución de servicios domésticos, operado bajo una fase para obtener utilidades.(7)

**HOTEL:** "Es un edificio o una institución que proporciona alojamiento, comidas y servicios al público."(8)

Así, en una forma más especificada se tiene el concepto del Hotel de Lujo (cinco estrellas), el cual dice "que el servicio de comida y bebidas a las habitaciones será permanente, diurno y nocturno (room-service). El personal del hotel deberá mostrar su capacidad profesional mediante título o certificado o por comprobación de los servicios de la dirección de turismo, y en su mayoría poseerá, además del español, dos idiomas más, uno de los cuales será el inglés. El horario de cada comida será de tres horas, y el menú permitirá elegir entre cinco o más especialidades en cada grupo de platos."(9)

(6) Secretaria de Turismo, "Manual de Administración Hotelera", Noriega-Limusa, México, D.F. 1990, p.20

(7) Barragan del Río Luis, "Hotelería", Instituto Politécnico Nacional, México, D.F. 1991, p.8

(8) Lattin W. Gerald, "Administración Moderna de Hoteles y Motelas", Trillas, México, D.F. 1989, p.10

(9) Lambertine Leonie Combience, "Técnica Hotelera", C.E.C.S.A., México, D.F. 1991, p.14



**HOTEL:** "Es un establecimiento destinado a proporcionar servicios de hospedaje, alimentación y otros servicios indispensables para personas a quienes hay que dar el disfrute de la mayor comodidad posible."(10)

Por lo antes expuesto, se entiende que la finalidad del hotel es tener siempre ocupados los alojamientos así como aumentar sus ingresos con la venta de alimentos y bebidas promoviendo eventos tales como convenciones o banquetes, pues el éxito financiero de estas empresas está en mantener constantemente ocupadas las habitaciones en todo tiempo.

(10) Gómez Aquino Javier, Op.Cit., p.1



## 4.5 CLASIFICACION DE LOS HOTELES

No existe un sistema generalizado para agrupar la gran variedad de tipos de hoteles existentes, pero algunas clasificaciones se basan en las siguientes características:(1)

- Dimensión
- Tipo de clientela
- Calidad de servicios
- Ubicación o relación con otros servicios
- Operación
- Organización
- Proximidad con terminales de compañías transportistas y vías de comunicación
- Otros criterios de clasificación"

(1) Secretaría de Turismo, Op. Cit., pp.20-25



Para fijar las categorías de 1 a 5 estrellas existen rangos con un mínimo y un máximo de requisitos que se deben cumplir.

Los rangos por cada una de las categorías son:(12)

GRAN TURISMO            108 REQUISITOS

5 Estrellas de	96 a 101	Requisitos
4 Estrellas de	71 a 76	Requisitos
3 Estrellas de	47 a 52	Requisitos
2 Estrellas de	33 a 37	Requisitos
1 Estrellas de	24 a 27	Requisitos

Estos requisitos mínimos están conformados por 10 capítulos:(13)

- 1.- Superficie de la habitación
- 2.- Mobiliario y servicio en la habitación
- 3.- Instalaciones sanitarias en la habitación
- 4.- Número y características de los ascensores
- 5.- Características del área de recepción y administración
- 6.- Establecimientos de alimentos y bebidas o de espectáculos

(12) Secretaría de Turismo, Op. Cit., pp.26-29

(13) Secretaría de Turismo, Op. Cit., pp.29-30



7.- Servicios e instalaciones  
complementarias o recreativas

8.- Area comercial

9.- Condiciones de seguridad e higiene

10.- Servicios de mantenimiento  
y conservación"

Por último se cuenta con otra clasificación:(14)

- " a) El hotel comercial o de tránsito
- b) El hotel de vacaciones
- c) El hotel presidencial
- d) El motel o motor hotel"

(14) Latlin W. Gerald, Op. Cit., p.8



## 4.6 EL CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA HOTELERA

Es indiscutible que las empresas hoteleras tengan un gran cuidado en sus sistemas tanto en el contable como en lo administrativo, esto es, la administración de estas empresa deberá de instalar un Control Interno eficiente, de tal manera que los procedimientos vigentes de estas empresas se realicen en forma adecuada, así evitarán duplicidad de operaciones, mal manejo en cada cuenta, errores involuntarios, fraudes, fugas, mal manejo de los recursos humanos y financieros, desperdicios, etc.

Por consiguientes las empresas del ramo hotelero, para alcanzar el éxito y credibilidad en sus funciones deberán de operar bajo un Control Interno, el cual les dará información financiera confiable, verídica, fehaciente, completa y oportuna para la toma de decisiones de los altos ejecutivos, ya que a través de esto se puedan dar cuenta de cómo anda la administración del hotel, en cada uno de sus departamentos.

Como se puede apreciar para que las empresas hoteleras se desarrollen y puedan competir con calidad y éxito en el mercado, es imprescindible contar con el instrumento de Control Interno eficiente.

Para poder establecer un sistema de Control Interno en un hotel que resulte eficiente es necesario que, al implantársele, llene todos los aspectos importantes del funcionamiento de esta empresa, cuidando que su costo sea proporcional al valor de la inversión que se desea controlar, porque de otro modo sería perjudicial.

Por lo antes expuesto, se tiene que un 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."(15)

Otro autor, de acuerdo con su experiencia, ha aportado otro concepto del Control Interno. Con la finalidad de lograr un criterio unificado, a continuación se transcribe lo que el maestro C.P. Javier Gómez Aquino dice:(16)

" El Control Interno es un conjunto de procedimientos, métodos y sistemas adoptados por una negociación en forma coordinada, susceptible de modificarse de acuerdo con el desarrollo potencial de sus operaciones, con el objetivo de proteger el patrimonio de la empresa, obteniéndose información financiera correcta y segura así como la promoción de la eficiencia de operación y de la adhesión a las políticas prescritas por la dirección, para lograr los objetivos previamente determinados."

(15) Gómez Morán Joaquín, Op. Cit., p. 15

(16) Gómez Aquino Javier, Op. Cit., p 32





Así se observa, que estos dos autores en su definición de Control Interno, plasman en él los objetivos principales de un Control Interno, los cuales se describen a continuación:(17)

- \* Comprobar la exactitud de sus registros contables
- \* Salvaguardar el activo contra todo fraude
- \* Promover la eficiencia de operación y
- \* Estimular la observancia estricta de las políticas de la empresa."

Se ha estado enfatizando que la industria hotelera para alcanzar resultados favorables en sus operaciones, y cumplir con su misión de proteger el patrimonio del hotel debe de contar con sistemas adecuados de control, y esto se obtiene a través de una herramienta poderosa la cual es el Control Interno eficiente, ya que de esta manera se podrá conocer oportunamente cualquier deficiencia y tratar de solucionarla convenientemente.

(17) Sánchez Alarcón Francisco Javier. Op Cit , p.50



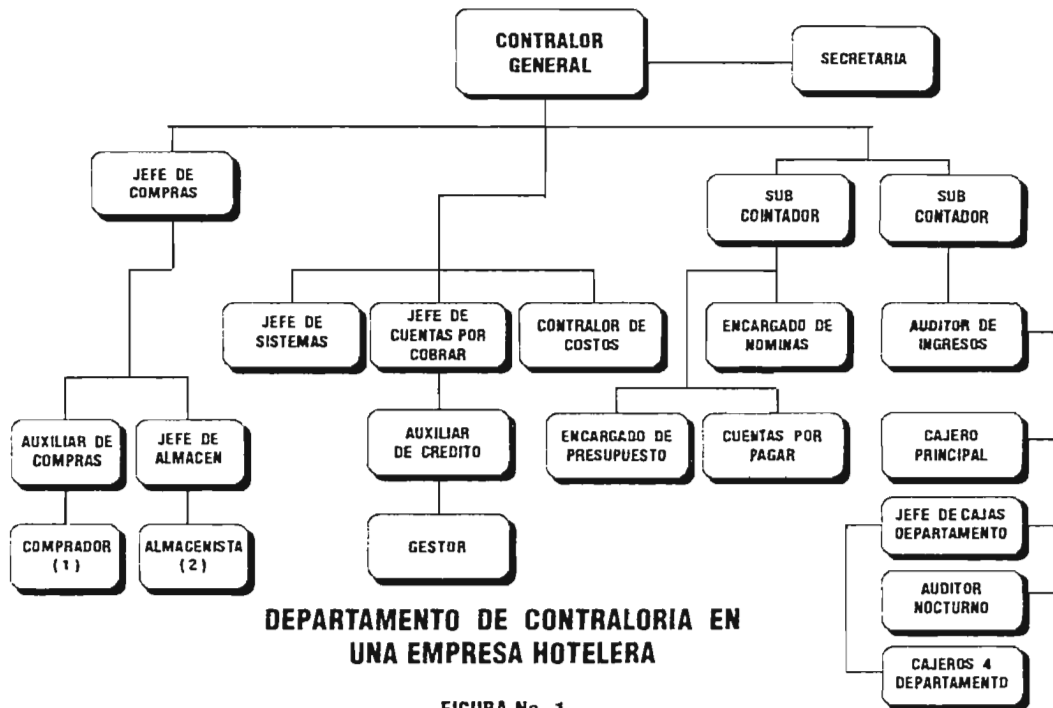


FIGURA No. 1

#### **4.7 ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE CONTRALORIA EN UNA EMPRESA HOTELERA**

En la Figura No. 1 de la página anterior propongo un organigrama para una empresa hotelera, sin olvidar de que las funciones depende del tamaño de la empresa, sus objetivos y las necesidades de la misma.

#### **4.8 PRINCIPALES FUNCIONES EN EL DEPARTAMENTO DE CONTRALORIA**

Específicamente el departamento de Contraloría se deberá encontrar integrado por las siguientes funciones, las cuales se dará una breve semblanza del puesto, con el objetivo de conocer las actividades de cada puesto, las cuales son:(18)

##### **\*CONTRALOR GENERAL:**

Tiene como propósito supervisar y dirigir las funciones de finanzas del hotel, dentro de las normas, procedimientos y políticas establecidas por la dirección general y del Hotel. Actúa como representante legal para actos de dominio, pleitos de crédito y cobranza. Es miembro titular del Comité Ejecutivo.

(18) Manual de Actividades y Funciones del Hotel Torremar Resort. s/p.



**Sus Funciones:**

- \* Obtener el aseguramiento total de los bienes de la empresa, previniendo posibles pérdidas por siniestros imprevistos.
- \* Coordinar toda la información presupuestal e integrar el plan anual de negocios por áreas de responsabilidad, vigilando su cumplimiento y desviaciones durante todo el ejercicio fiscal.
- \* Elaborar reportes especiales para la presentación a la Dirección General y Gerencia General.
- \* Supervisar que el personal a su cargo mantenga una constante actualización y entrenamiento, logrando una mayor integración de trabajo en equipo y de relaciones humanas.
- \* Manejo del sistema de cómputo, implantado en las actividades diarias de Contraloría.

**CONTADOR GENERAL:**

Entrega oportuna y verazmente la información contable a la Dirección de la Gerencia.

**Sus Funciones:**

- \* Revisión y supervisión de todos los departamentos.
- \* Revisión de estados financieros con la elaboración de pólizas y depuración de cuentas.
- \* Capacitación al personal.
- \* Toma de decisiones.



- Información a la auditoría externa y fiscal.
- Revisión y explicación de las cuentas de auditoría externa.
- Información al comisario del consejo.
- Control de saldos bancarios y de las inversiones.

#### **SUB-CONTADORA:**

Supervisa el departamento de contabilidad, corrigiendo los errores de codificación del sistema de contabilidad que se maneja en la empresa.

#### **Sus Funciones:**

- Checar saldos y números de cuenta de los cheques del banco.
- Registrar y clasificar los intereses de las inversiones bancarias.
- Checar los estados de cuenta de los bancos.
- Presentar los estados financieros a los accionistas con sus gráficas.
- Información a Gerencia de estados financieros.
- Realización de componente inflacionario.
- Realización de cédulas que apoyan el cálculo de la declaración anual.



### **SECRETARIA DE CONTRALORIA:**

Apoyar al Contralor General en lo necesario al igual que a todo el departamento.

#### **Sus Funciones:**

- \* Mantener informados oportunamente a los miembros del departamento.
- \* Llevar el control de los vales de gasolina.
- \* Solicitar a tiempo la requisición de papelería del departamento.
- \* Estar pendiente del vencimiento de las pólizas de seguro contratadas por el hotel.
- \* Manejo de algun evento especial.
- \* Lista de asistencia de personal.

### **ENCARGADA DE NOMINA:**

Evitar al máximo los errores en la elaboración de la nómina y por consiguiente el pago de salarios a empleados.

#### **Sus Funciones:**

- \* Elaboración individual de nóminas de personal del hotel.
- \* Elaboración de los tres tipos de nómina ( sindicalizadas, confianza y eventuales ).
- \* Depósito de nómina a ejecutivos.



- \* Capturista de información de nómina de todos los empleados.
- \* Tener nóminas un día antes del pago correspondiente a la quincena.
- \* Elaboración de la aportación al SAR e Infonavit así como archivar copias de éstos.
- \* Checar lista de asistencia.

#### **AUDITOR DE INGRESOS:**

Supervisar el correcto flujo de ingresos del hotel.

#### **Sus Funciones:**

- \* Supervisar al auditor nocturno.
- \* Controlar los ingresos de todos los centros de consumo y los contabiliza.
- \* Realiza póliza de ingresos.
- \* Realiza el reporte de ingresos y gráficas de fin de mes de los centros de consumo.
- \* Supervisar reporte de comisión por pagar a agencias de viaje.



### **ARCHIVISTA:**

Ordena la documentación y papelería de cada uno de los departamentos del hotel que han sido obtenidas por la realización de actividades diarias de cada departamento en diferentes periodos de tiempo.

#### **Sus Funciones:**

- \* Verificar que las facturas vengan con su respectivos comprobantes, en caso de que faltase alguno, se deberá recoger en el departamento en que corresponde.
- \* Realizar el reporte de ingresos y lo deberá de entregar una copia a todos los ejecutivos.

### **AUDITOR NOCTURNO:**

Supervisar que los cargos y abonos que se hayan hecho durante el día hayan sido realizados en los centros de consumo del hotel y recepción, de lo contrario los corregirá y una vez hecho lo anterior se pasará la información al auditor de ingresos.

#### **Sus Funciones:**

- \* Recoger los reportes de recepción como los centros de consumo ( restaurant y bares ).
- \* Realizar reportes donde se concentran cargos y abonos que se han hecho durante el día en el hotel.
- \* Procede a realizar la auditoría ( cargar las rentas de las habitaciones ).





### **CAJERA GENERAL:**

Verificar los ingresos y salidas de efectivo como resultado de las operaciones diarias del hotel.

#### **Sus Funciones:**

- \* Retener el pago a personas que tiene embargado su sueldo.
- \* Reservación de fondo de caja ( al día ).
- \* Pago a proveedores ( cantidad menor de \$ 100.00 ).
- \* Pago a trabajadores de la empresa.
- \* Cambio de moneda extranjera a moneda nacional.
- \* Llevar al día saldos de bancos.
- \* Depósito al banco.

### **JEFE DE CAJERO DEPARTAMENTAL:**

Es un puesto en el cual se debe tener control de los movimientos de caja, debiendo supervisar el buen funcionamiento de los cajeros asignados en los centros de consumo del hotel.

#### **Sus Funciones:**

\* Es el responsable del departamento y es la persona que se encarga de coordinar a todos los cajeros en cuanto a las actividades o labores que deben realizar en el departamento.



\* Deberá formular el roll de horarios del personal a su cargo, con una rotación mensual con el objeto de que no se mantenga un cajero en un sólo centro de consumo por más de éste periodo.

#### **CAJERO DEPARTAMENTAL:**

Recargar la mayoría de los ingresos de los diferentes centros de consumo como son: Restaurant Palmeiras, Bar Caprichos, La Palapa, Lobby Bar Koppai, Room Service y Club Coral.

##### **Sus Funciones:**

- \* Recibir el turno y accesarse el cajero a la caja registradora.
- \* Checar que el equipo este completo ( papelería, equipo de trabajo ).
- \* Cerrar las cuentas cuando se soliciten y verificar los datos del cheque correspondiente.

#### **CONTRALOR DE COSTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS:**

Controlar que los costos de alimentos y bebidas se mantengan en un buen nivel.

##### **Sus Funciones:**

- \* Controlar el costo tanto de alimentos como de bebidas en base a estadísticas, procedimientos, controles de todos los centros de consumo.



- \* Realizar visitas periodicas a proveedores.
- \* Registro de mermas.
- \* Hacer costeo de verificación de mercado.
- \* Capturas de entradas y salidas del almacén.
- \* Hacer conciliación de costos de alimentos y bebidas.

#### **SUPERVISOR DE ALMACEN:**

Ver el adecuado funcionamiento del almacén y la recepción de mercancía para el mismo.

#### **Sus Funciones:**

- \* Levantamiento físico del inventario del almacén y la diferencia entre lo que se cuenta y lo que debe haber en el departamento.
- \* Supervisar la verificación de la orden de compra realizada por el departamento de compras.
- \* Verificar la calidad de productos que lleguen al almacén.

#### **JEFE DE ALMACEN:**

Recibir, guardar los bienes materiales de la empresa y distribuirlos a los departamentos que lo requieran dentro del hotel.



**Sus Funciones:**

- \* Cuidar los bienes que almacena.
- \* Surtir a los departamentos lo que realmente necesiten.
- \* Tener información oportuna al departamento de contabilidad.
- \* Dejar debidamente surtidos los departamentos de consumo.
- \* Colaborar con los inventarios mensuales de los tres almacenes.

**AUXILIAR DE ALMACEN:**

Ayuda a agilizar el trabajo del almacén al recibir, acomodar, entregar la mercancía requerida por el hotel.

**Sus Funciones:**

- \* Checar que todo lo que se pida en un departamento sea entregado a tiempo.
- \* Checar que la mercancía se encuentre en buen estado.
- \* Cuidar que no haya faltantes de mercancía.
- \* Acomodar y revisar mercancía.



### **GERENTE DE SISTEMAS:**

Verificar el buen funcionamiento del sistema de cómputo del hotel incluyendo software y hardware e implementar nuevas herramientas a través de la computadora.

#### **Sus Funciones:**

- \* Dar mantenimiento preventivo a equipos diseñados.
- \* Asesorar en cuanto al uso de programas y de equipos.
- \* Administrar el sistema de cómputo e implantar la parte nueva.

### **AUXILIAR DE SISTEMAS:**

Capturar y ordenar la información de los distintos departamentos de contabilidad que este atrasada para ponerla al corriente.

#### **Sus Funciones:**

- \* Capturar información de distintos departamentos de contabilidad y ordenarla en base a claves que ya estan estipuladas.
- \* Archivar la información capturada.
- \* Elaborar trabajos de diseño.



### **CUENTAS POR PAGAR:**

Llevar depurada la cuenta de anticipos a proveedores y el control de pagos a los mismos, adquiriendo la mercancía necesaria para el hotel.

#### **Sus Funciones:**

- \* Revisar cuales son los saldos en bancos.
- \* Realización de cheques del día.
- \* Elaboración de pólizas de almacén.
- \* Depuración de cuentas ( a fin de mes ).
- \* Envios de cheques foráneos.
- \* Revisión de facturas.

### **ASISTENTE DE CUENTAS POR PAGAR:**

Pagar a los proveedores a fin de que surtan todo lo que necesita el hotel y más cuando sea de urgencia y se les necesite.

#### **Sus Funciones:**

- \* Pago de anticipos a proveedores.
- \* Depuración de cuentas de anticipos y gastos a comprobar.
- \* Póliza de almacén ( diario y egresos ).



- \* Control de facturas con anticipos o cuando hacen un descuento especial por pronto pago.

- \* Relación de cheques.

### **AUXILIAR DE CUENTAS POR COBRAR:**

Entregar resultados de cobranza los tres primeros días del mes.

#### **Sus Funciones:**

- \* Revisar la cobranza diariamente.
- \* Checar las facturas de los clientes con sus comprobantes.
- \* Revisar las cuentas por cobrar de los empleados.
- \* Hacer el depósitos de las cuentas cobradas en el día.
- \* Checar el crédito de los clientes.
- \* Hacer las notas de crédito por descuentos y comisiones.

### **GESTOR DE COBRANZA:**

Contribuir a recuperar los créditos que se le otorgan a las empresas relacionadas con el hotel.

#### **Sus Funciones:**

- \* Salir del hotel a realizar los cobros de la empresa a diferentes lugares tanto en la ciudad como fuera de ella.

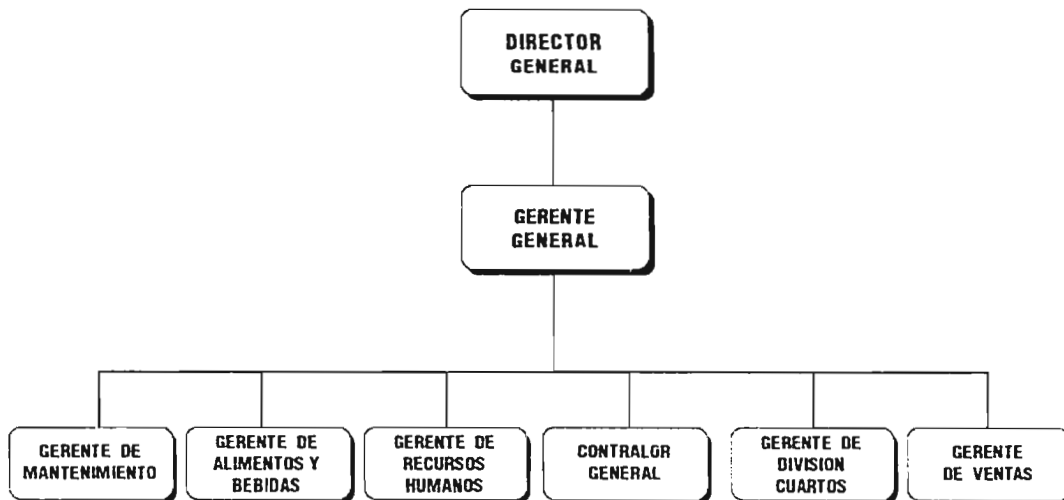


- Poner al corriente accionistas o clientes.
- Checar antigüedades de saldos de las empresas relacionadas.
- Checar saldos a empleados.
- Hacer descuentos a los empleados."

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10







## ORGANIGRAMA GENERAL

FIGURA No. 2

#### **4.9 ORGANIGRAMA A NIVEL GERENCIAL**

En la Figura No.2 de la página anterior propongo un organigrama a nivel gerencial para una empresa hotelera, sin olvidar de que los niveles de gerencia depende del tamaño de la empresa, sus objetivos y las necesidades de la misma.

#### **4.10 PRINCIPALES FUNCIONES DE CADA DEPARTAMENTO DEL HOTEL**

A continuación se dará una breve semblanza de cada departamento con que cuente el hotel, con el objetivo de conocer las actividades de cada gerencia o departamento, las cuales son:(19)

(19) Manual de Actividades y Funciones del Hotel Torremar Resort, s/p.



### **CONTRALOR GENERAL:**

Tiene como propósito supervisar y dirigir las funciones de finanzas del hotel, dentro de las normas, procedimientos y políticas establecidas por la dirección general y del Hotel.

Actúa como representante legal para actos de dominio, pleitos de crédito y cobranza.

Es miembro titular del Comité Ejecutivo.

#### **Sus Funciones:**

\* Obtener el aseguramiento total de los bienes de la empresa, previniendo posibles pérdidas por siniestros imprevistos.

\* Coordinar toda la información presupuestal e integrar el plan anual de negocios por áreas de responsabilidad, vigilando su cumplimiento y desviaciones durante todo el ejercicio fiscal.

\* Elaborar reportes especiales para la presentación a la Dirección General y Gerencia General.

\* Supervisar que el personal a su cargo mantenga una constante actualización y entrenamiento, logrando una mayor integración de trabajo en equipo y de relaciones humanas.

### **GERENTE DE VENTAS:**

Tiene por objetivo promocionar y vender el hotel tanto en habitaciones y centros de consumo con el fin de generar ingresos, por medio de la aplicación de adecuadas estrategias de publicidad y mercadotecnia. Mantener la imagen del hotel líder en la región.



**Sus Funciones:**

- \* Coordinar anualmente con la agencia de publicidad una campaña adecuada para la promoción del hotel.
- \* Manejar correctamente el presupuesto anual de publicidad y mercadotecnia.
- \* Coordinarse con la ejecutiva de ventas en cuanto a la participación del hotel en ferias hoteleras.
- \* Organización de blitz en diferentes destinos.
- \* Organización de fam trips.

**GERENTES DE ALIMENTOS Y BEBIDAS:**

Tiene como fin, dar servicio con calidad de cinco estrellas, a través de los alimentos y los servicios de restaurantes y bares así como de los banquetes que sirve el hotel.

Incrementar y desarrollar nuevos servicios en sus áreas las cuales proporcionan mayor confort a los huéspedes y comensales.

Incrementar las ventas y cuidar el costo diario. Desarrollar controles diarios, desarrollar controles e inventarios así como capacitar al personal.

**Sus Funciones:**

- \* Supervisar las áreas de alimentos y bebidas.
- \* Proporcionar capacitación constante a todo el departamento de alimentos y bebidas.



### **GERENTE DE MANTENIMIENTO:**

Su objetivo principal es mantener el inmueble, mobiliario y equipo en perfectas condiciones de funcionamiento, para garantizar la seguridad, tanto de los empleados como de los huéspedes y cliente, logrando también su completa satisfacción.

#### **Sus Funciones:**

- \* Elaborar con ayuda de su personal el control de mantenimiento preventivo.
- \* Establecer el sistema a seguir de las órdenes de trabajo.
- \* Planea, supervisa y dirige la realización de las órdenes de trabajo.
- \* Hace recorrido por las instalaciones para verificar el funcionamiento del equipo.
- \* Verifica el correcto uso del equipo de seguridad.
- \* Hace requisiciones de compra por materiales y equipo necesario.
- \* Elabora el presupuesto de gastos de mantenimiento.
- \* Supervisa los consumos de la luz eléctrica, agua, diesel y gas.

### **GERENTE DE RECURSOS HUMANOS:**

Su meta es mantener un adecuado control de personal así como de la capacitación y desarrollo del mismo.



**Sus Funciones:**

- \* Contratación de personal.
- \* Selección y reclutamiento.
- \* Capacitación del personal.
- \* Control de pago de las obligaciones ante las autoridades correspondientes.
  - \* Generar el programa de desarrollo organizacional.
  - \* Generar los pagos de nómina y seguro social.
  - \* Mantener un control de las asistencias del personal.
  - \* Ser el representante legal de la empresa.
  - \* Encargado del sistema de recompensa-castigo de la empresa.
    - \* Llevar el control de accidentes de trabajo.
    - \* Calcular el índice de prima de grado de riesgo para el Seguro Social.
    - \* Manejar presupuestos proforma de nómina y gastos relativos.
    - \* Generar los manuales organizacionales de la empresa.



**GERENTE DE DIVISION DE CUARTOS:**

Es el responsable ante la Gerencia General de los siguientes departamentos: reservaciones, recepción, bellboys, teléfonos, ama de llaves y lavandería.

**Sus Funciones:**

- \* Supervisa que el servicio al cliente en los departamentos a su cargo sea correcto.
- \* Realiza revisiones a los sistemas administrativos en caso de encontrar fallas, las corrige de inmediato.
- \* Supervisa la contratación y el entrenamiento del personal.
- \* Esta debidamente informado de los departamentos por los reportes que recibe diariamente.
- \* Coordina, junto con los recepcionistas y el capitán de bellboys, la entrada de grupos.
- \* Elabora presupuestos de gastos e ingresos de sus departamentos ( en unión con los jefes de departamento ).
- \* Analiza los estados de resultados mensuales, para conocer ingresos y egresos de sus departamentos en relación al presupuesto.
- \* Autoriza las órdenes de compra de suministros o artículos generales.
- \* Realiza revisiones periódicas a todas las áreas.
- \* Establece políticas administrativas, según lo juzgue necesario.



- \* Coordina los programas de capacitación y adiestramiento de su personal con la Comisión mixta de empresa-sindicato.

- \* Atiende las quejas de los huéspedes hasta su solución.

- \* Promueve y asiste a las juntas de cada departamento a su cargo.

- \* Realiza juntas semanales entre los jefes de departamento para corregir fallas, establecer normas, dar avisos y establecer una comunicación continua entre los jefes de los departamentos a su cargo.

- \* Asiste con el Gerente General a la junta de todos los jefes de área del hotel de alimentos, bebidas, cuartos, contabilidad, mantenimiento, etc. "





**CAPITULO  
V**

**ANALISIS E INTERPRETACION  
DE LOS INFORMES**



## **5.1 ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION FINANCIERA**

El propósito principal de la Contabilidad es conservar un registro de todas las transacciones que afectan a la entidad. Con estos informes se pueden preparar estados financieros que muestren la situación financiera y los resultados de operación de la empresa y así satisfacer la necesidad de informar sobre las condiciones de los recursos de determinada entidad. Sin embargo la información contenida en los estados financieros solo satisfará necesidades cuando se analice e interprete para conocer las condiciones en las que se encuentra la empresa y en base a ello poder tomar decisiones de cualquier índole.

Para que el Contralor pueda formarse un criterio respecto de la situación financiera de la entidad es necesario que efectúe un análisis de la información que le ha sido proporcionada por los diversos departamentos de la empresa y posteriormente interprete los datos recibidos de manera que pueda expresar su opinión rindiendo un informe a los ejecutivos interesados en dicha información.

Dentro de su campo de actuación de una empresa, el Contador Público brinda los siguientes servicios básicos:(1)

(1) Torres Tovar Juan Carlos, "Contabilidad I", Diana, México D.F., p.26



- a) Elaboración de información financiera.
- b) Revisión de información financiera.
- c) Análisis e interpretación de información financiera".

Dentro de la jerarquía presentada, respecto a los servicios básicos del Contador Público en una empresa, el análisis e interpretación de estados financieros se ubica en último lugar, por ser la actividad profesional que implica un alto grado de conocimientos y una amplia experiencia profesional para medir las consecuencias financieras que puede originar el llevar a cabo ciertas decisiones o en su caso suspenderlas.

El análisis e interpretación de estados financieros consiste en la presentación de informes que ayudarán a los directores de una empresa al igual que a los inversionistas y acreedores a tomar decisiones, así como a otros grupos interesados en la situación financiera y en los resultados de la operación de un negocio.

Por último, es indispensable especificar que "el análisis e interpretación de la información financiera es el conocimiento que se hace de una empresa que aparecen formando un estado financiero, para conocer la base de sus principios, que permitan obtener conclusiones para dar una opinión sobre la buena o mala política administrativa seguida por el negocio sujeto a estudio" (2).

(2) Calvo Langarica César, "Análisis e Interpretación de estados financieros", Editorial Pac, S.A. de C.V., México 1990, p. A-10



## 5.2 IMPORTANCIA DEL ANALISIS FINANCIERO

El análisis financiero es la preparación que se hace de los estados financieros formulados previamente y la determinación de las relaciones que se establecen entre sus valores a efecto de que los datos obtenidos sirvan para un fin inmediato posterior que es el de su interpretación.

Para ser una medición adecuada de los resultados obtenidos por la administración y tener una base apropiada para emitir una opinión correcta acerca de las condiciones financieras de la empresa y sobre la eficiencia de su administración; así como para el descubrimiento de hechos económicos referentes a la misma, es necesario llevar a cabo el análisis de los estados financieros. En ese sentido, el análisis de los estados financieros es un instrumento para lograr la mayor eficiencia en las empresas.

Debido a ello, la importancia del análisis financiero radica en que a través de dicho análisis "se puede tener suficientes elementos de juicio para apoyar las opiniones que se hayan formado con respecto a los detalles de la situación financiera y de la productividad de la empresa"(3).

Los administradores de las empresas muestran gran interés en el resultado del análisis de los datos contenidos en los estados financieros, pues requieren información adecuada para guiar el destino del negocio.

La importancia de las cifras se amplifica cuando se emplea como un instrumento de orientación para la formulación de juicios, en virtud de que las conclusiones que se basan sobre datos correctos, recopilados e interpretados adecuadamente, permiten proceder con mayor seguridad que cuando no se tiene esa base.

(3) Pérez Francisco, "Información Financiera", Lcasa, México D.F., 1978, p. 237



### 5.3 INFORMES A LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA

La verdadera culminación de todos los esfuerzos que hace el Contralor en la fase directiva de sus actividades consiste en transmitir a los directivos los datos esenciales relacionados con la empresa.

Para lograr su objetivo de comunicar los asuntos necesarios sobre la empresa en forma completa, clara, concisa y correcta, el Contralor debe tener una idea precisa de los fines, las posibilidades y las limitaciones de los diferentes tipos de estados e informes que tiene que presentar, pues es en este aspecto donde el Contralor puede fracasar, ya sea porque su información no sea la adecuada o porque ésta se prepare extemporáneamente, no obstante la magnífica labor que haya realizado en el transcurso de su trabajo.

Si el Contralor se percatara de las distintas actividades y necesidades de la administración para determinar la información que pueda ser útil, y más aún si se anticipa a proporcionar aquellos datos necesarios para la operación rutinaria de la empresa, lógicamente logrará desempeñar con mayor éxito el cumplimiento de sus responsabilidades y adquirirá una mejor reputación dentro de la empresa. Por lo tanto, los informes que deberá presentar a los directivos merecen un cuidadoso estudio para determinar su contenido y forma de acuerdo a las necesidades que habrán de satisfacer.

El Contralor, como ejecutivo de alta jerarquía, deberá rendir un informe completo sobre los distintos aspectos financieros que reviste la empresa; y para ello deberá formular un programa conveniente de informes de acuerdo con las necesidades de la empresa, de tal forma, que la información reúna las características esenciales que debe contener.



## 5.4 CARACTERISTICAS DE LOS INFORMES DEL CONTRALOR

Para que la información que el Contralor presenta a los directivos de la empresa sea de utilidad, se dice que los informes deben reunir las siguientes características:(4)

- a) Deben ser claros y precisos
- b) Deben contener los datos esenciales
- c) Los informes deben ser oportunos
- d) Deben satisfacer las necesidades de quién lo requiere
- e) Deben ser correctos
- f) Deben ser coherentes
- g) Deben proporcionar una sugerencia
- h) Los informes deben ser presentados de forma homogénea".

A continuación se explica brevemente cada inciso:

- a) **DEBEN SER CLAROS Y PRECISOS.**- Los informes que rinda el Contralor a los directivos o a personas interesadas en la empresa, deben ser elaborados de manera que sean accesibles aún para quienes no están muy relacionados con la contabilidad, evitando tecnicismos hasta donde sea posible.
- b) **DEBEN CONTENER LOS DATOS ESENCIALES.**- Con el propósito de no desvirtuar o confundir los datos verdaderamente de importancia.

(4) Pinto Castillo Jorge. Op. Cit., p.39



- c) **LOS INFORMES DEBEN SER OPORTUNOS.**- Los informes que presente el Contralor deben ser oportunos, pues para las personas interesadas en la empresa, carecerá de valor un informe entregado extemporáneamente, cuando la situación de la empresa haya podido cambiar considerablemente. Se considera como plazo normal para la elaboración y presentación de los informes financieros, durante los primeros quince días siguientes a la fecha de dichos informes.
- d) **DEBEN SATISFACER LAS NECESIDADES DE QUIEN LO REQUIERE.**- Esto significa que los informes deben ser elaborados de acuerdo con los deseos de las personas a las que van dirigidos.
- e) **DEBEN SER CORRECTOS.**- Aún cuando esta característica de los Informes resulte obvia, es necesario dejar establecido que, cualquier informe que formule el Contralor, debe verificarlo de tal manera que los datos asentados sean correctos, evitando la presentación de errores aritméticos o mecanográficos.
- f) **DEBEN SER COHERENTES.**- Los Informes deben ser presentados en forma lógica de manera que se encuentren relacionados los datos expuestos en los mismos.
- g) **DEBEN PROPORCIONAR UNA SUGERENCIA.**- Como resultados de los estudios y análisis realizados por el Contralor, se debe cuidar que sus informes proporcionen alguna sugerencia a los directivos de la empresa, sobre la forma en que puede ser corregida alguna situación anormal.
- h) **LOS INFORMES DEBEN SER PRESENTADOS EN FORMA HOMOGÉNEA.**- Los destinatarios de los informes estarán interesados en hacer comparaciones entre ejercicios pasados y el actual, por lo que se aconseja la presentación homogénea de informes de años anteriores.



## 5.5 TIPOS DE INFORMES

Los informes que presente el Contralor pueden ser muy variados, dependiendo del tipo, naturaleza y necesidades de la empresa. Sin embargo, la información que rinde el Contralor abarcará los siguientes aspectos: (5)

1. Información Contable
2. Información Estadístico-Contable
3. Información Gráfica ",

El primer tipo de información está constituido por los estados financieros propiamente dichos.

El segundo tipo de informes está formado por los estados financieros comparativos de la empresa misma, o bien en relación con otras similares.

Y por último, los informes gráficos están basados en la estadística, ya que representará el conjunto de datos vaciados a gráficas o por centajes con el propósito de facilitar la comprensión del conjunto de datos.

Los informes que deberá rendir el Contralor a los directivos de la empresa de acuerdo con sus necesidades de información comprenderán:(6)

(5) Pinto Castillo Jorge. Op. Cit., p.43

(6) Pinto Castillo Jorge. Op. Cit., p.44





### **1. INFORMACION CONTABLE:**

- \* Estado de Posición Financiera
- \* Estados de Resultado
- \* Estado de Origen y Aplicación de Recursos
- \* Estado de Costo de Producción
- \* Estado de Cambios en el Capital Contable

### **2. INFORMACION ESTADISTICO-CONTABLE:**

- \* Informes Contables Comparativos
- \* Informes Comparativos entre Presupuestos y los datos reales

### **3. INFORMACION GRAFICA:**

- \* De la Información Contable
- \* Estadísticas de Venta
- \* Estadísticas de Producción

### **4. INFORMACION DIVERSA \***



## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACION**

### **CONCLUSIONES**

Una vez concluido este trabajo de investigación, resultado del estudio y análisis de la hipótesis considerada, concluyo en que ésta resultó comprobada como verdadera, debido a que si se lleva el adecuado y eficiente funcionamiento de la Contraloría en una empresa, se tiene una mejor obtención y canalización de sus recursos, mejores controles de operación y una administración eficiente y oportuna de sus informes financieros.

Teniendo esta base como herramienta primordial para el crecimiento y desarrollo de las empresas y así mismo una vez realizado el análisis de la investigación se tiene que:

La Contraloría como una función profesional es un factor de vital importancia para el control, la organización y el progreso de las empresas; es decir, llevando dicha actividad adecuadamente se pueden obtener los objetivos de las empresas.



De ahí nace la importancia de la Contraloría la cual se deriva de la necesidad de las empresas para ejercer un mayor cuidado en la obtención de los recursos y canalización de los mismos, así como a enfatizar y mantener mayores y mejores controles sobre las operaciones diarias de las mismas, como consecuencia de las presiones económicas que se viven en la actualidad; es decir, la importancia de la Contraloría surge de la necesidad que tienen los empresarios de confiar en una persona capacitada para desempeñar tal función y así poner en sus manos el buen funcionamiento que debe tener una empresa.

Para que la Contraloría se desarrolle satisfactoriamente depende de la capacidad del Contralor; es decir, la persona encargada a desempeñar tal función deberá de contar no solamente con una preparación contable, sino también administrativa, independientemente de poseer experiencia, visión y tacto para resolver los diferentes problemas que se presenten y pueda así contribuir para el mejoramiento continuo que la propia empresa necesita.

Ahora bien, el Contralor para que pueda desempeñar su labor con éxito es necesario que cuente con un adecuado Control Interno ya que esto le va a generar seguridad y credibilidad en su labor. Un Sistema de Control Interno debidamente instalado no solo permite obtener informes exactos y oportunos sobre la operación de la empresa en todas sus fases, sino que protege a la negociación contra los fraudes y errores.



logrando con esto un control firme y una dirección completa y eficaz de toda la organización de una empresa moderna.

Así pues, esto dará como resultado que los estados financieros de las empresas cuenten con la fidelidad y confiabilidad otorgada por el propio Control Interno.

Logrando lo anteriormente establecido, el Contralor podrá dar un informe completo y real de la situación económica y operacional de la empresa, a los directivos y personalidades que participen en la toma de decisiones encaminadas hacia el desarrollo y progreso de la misma.

El Contralor una vez analizado e interpretado los diferentes reportes generados por todos los departamentos de la empresa deberá de presentarlo en forma clara, correcta y oportuna.

Considerando los inmensos esfuerzos económicos y administrativos que en los últimos años ha desarrollado la Industria Hotelera, su cambio moderno y su continuo crecimiento de todas sus operaciones; la inclina a que en la actualidad, demanden la función de la Contraloría para que se desarrollen y puedan competir con calidad y éxito en el mercado nacional e internacional.



## **RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACION**

Con base en las conclusiones de esta investigación, puedo deslindar las siguientes recomendaciones:

1. Es importante que las empresas en crecimiento, en expansión y dentro de su desarrollo administrativo, cuenten con la actividad de la Contraloría ya que los negocios modernos deben ser inteligentemente dirigidos y controlados.

2. La Contraloría planea y controla todas las operaciones diarias de una empresa, logrando así los objetivos de la misma, por lo que se evitan problemas de liquidez, gastos no planeados y desgastes administrativos inútiles en su organización integral.

3. Analizando el aspecto del Control Interno, que recomienda en toda empresa y debe vigilar la Contraloría, se tiene que:

- a) Las empresas modernas deben contar con un adecuado y eficiente Control Interno, pero que no tan solo se preocupen por instalarlo, sino por darle la revisión, modificación y mantenimiento que necesite.



- b) Con base en las necesidades de Control y los objetivos administrativos de la empresa, se instalar , revisar , adaptar o modificar el departamento de Contraloría.
  
- c) Aunado a los incisos anteriores, recomiendo que las empresas lleven a cabo su proceso de Toma de Decisiones, basándose siempre en la información financiera, en los estudios técnicos, sociales y legales desarrollados, coordinados y controlados en forma confiable y oportuna por los ejecutivos de la empresa, en busca del logro de los objetivos de la misma.



## BIBLIOGRAFIA

- **Alcántara González César**  
*La Contraloría y sus funciones*  
ECASA  
1ª Edición, México, D.F. 1990, pp.132
  
- **Anderson David R. y Schmidt Leo A.**  
*Contraloría Práctica*  
UTEHA  
1ª Edición, México, D.F. 1965, pp.697
  
- **Barragan del Río Luis**  
*Hoteleña*  
Instituto Politécnico Nacional  
México, D.F. 1991, pp.76



- **Calvo Langarica César**  
*Análisis e Interpretación de Estados Financieros*  
Editorial PAC, S.A. de C.V.  
1ª Edición, México 1990, pp.185
  
- **Cazarín Vela Mario**  
*Aspectos Contables y de Control Interno en una Agencia Aduanera*  
Seminario de Investigación Contable  
UNAM, México, D.F. 1994, pp.100
  
- **Chiavenato Idalberto**  
*Iniciación a la Administración Financiera*  
Mc Graw Hill  
México, D.F. 1993, pp.99
  
- *Enciclopedia y Diccionario Salvat*  
**Salvat Editores, S.A.**  
España 1972, pp.1479
  
- **Escalante Mendivil**  
*Elementos de Auditoría*  
FCASA  
México, D.F. 1990, pp.196





- **Franco Díaz Eduardo M.**  
*Diccionario de Contabilidad*  
*Siglo Nuevo Editores, S.A.*  
4ª Edición, México, D.F. 1983, pp.246
  
- **Gamboa Vargas Estela**  
*Análisis de las Principales Funciones de Contraloría*  
Seminario de Investigación Contable  
UNAM, México, D.F. 1986, pp.95
  
- **Gómez Aquino Javier**  
*Organización Contable en la Industria Hotelera*  
ECASA  
México, D.F. 1991, pp.116
  
- **Gómez Morfín Joaquín**  
*El Control Interno en los negocios*  
Fondo de Cultura Económica  
3ª Edición, México, D.F. 1960, pp.180
  
- **Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.**  
*Normas y Procedimientos de Auditoría*  
Resendiz Editores  
2ª Edición, México, D.F. 1991, Tomo 1, pp.298



- **Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.**  
***Normas y Procedimientos de Auditoría***  
IMCP, A.C.  
México, D.F. 1995, Tomo 1, Boletín 5130
  
- **Lamberline Leonie Combience**  
***Técnica Hotelera***  
Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.  
México, D.F. 1991, pp.180
  
- **Lattín W. Gerald**  
***Administración Moderna de Hoteles y Moteles***  
TRILLAS  
México, D.F. 1989, pp.152
  
- ***Manual de Actividades y Funciones***  
Hotel Torremar Resort de Veracruz  
s/p
  
- ***Manual de Políticas y Procedimientos***  
Hotel Torremar Resort de Veracruz  
s/p



- **Marín Díaz José Tomás**  
***La Contraloría como Factor  
de Desarrollo y Crecimiento  
en las Empresas en la Actualidad***  
Seminario de Investigación Contable  
UNAM, México, D.F. 1996, pp.98
  
- **Panlagua Bravo Víctor**  
***Revista: Contaduría Pública***  
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.  
Año 21, México, D.F. 1993, N° 250, pp. 71
  
- **Perdomo Moreno Abraham**  
***Fundamentos del Control Interno***  
ECASA  
5ª Edición, México, D.F. 1993, pp. 247
  
- **Perea Francisco**  
***Información Financiera***  
ECASA  
3ª Edición, México 1978, pp. 555
  
- **Pinto Castillo Jorge**  
***Contraloría***  
ECASA  
1ª Edición, México, D.F. 1985, pp.65



- **Rayburn L.**  
*Enciclopedia de la Contraloría*  
Grupo Editores Oceano  
España 1987, pp.247
  
- **Sánchez Alarcón Francisco Javier**  
*Programa de Auditoría*  
ECASA  
México, D.F. 1984, pp.75
  
- **Secretaría de Turismo**  
*Manual de Administración Hotelera*  
Noriega, Limusa  
México, D.F. 1990, pp. 181
  
- **Torres Tovar Juan Carlos**  
*Contabilidad I*  
DIANA  
1ª Edición, México 1977, pp.249

