



UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
VERITATE SOLA NOVIS INPONETUR VIRILISTOGA. 1948

Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Contabilidad y Finanzas

"Trabajo de Diploma"

*Auditoria de Gestión al Area de Recepción en el
Hotel "Santa Clara Libre"*

Diplomante: Dayana Carrillo Enjamio

Tutor: Msc. Kiniam Ojito Ramos

Santa Clara, junio 2009

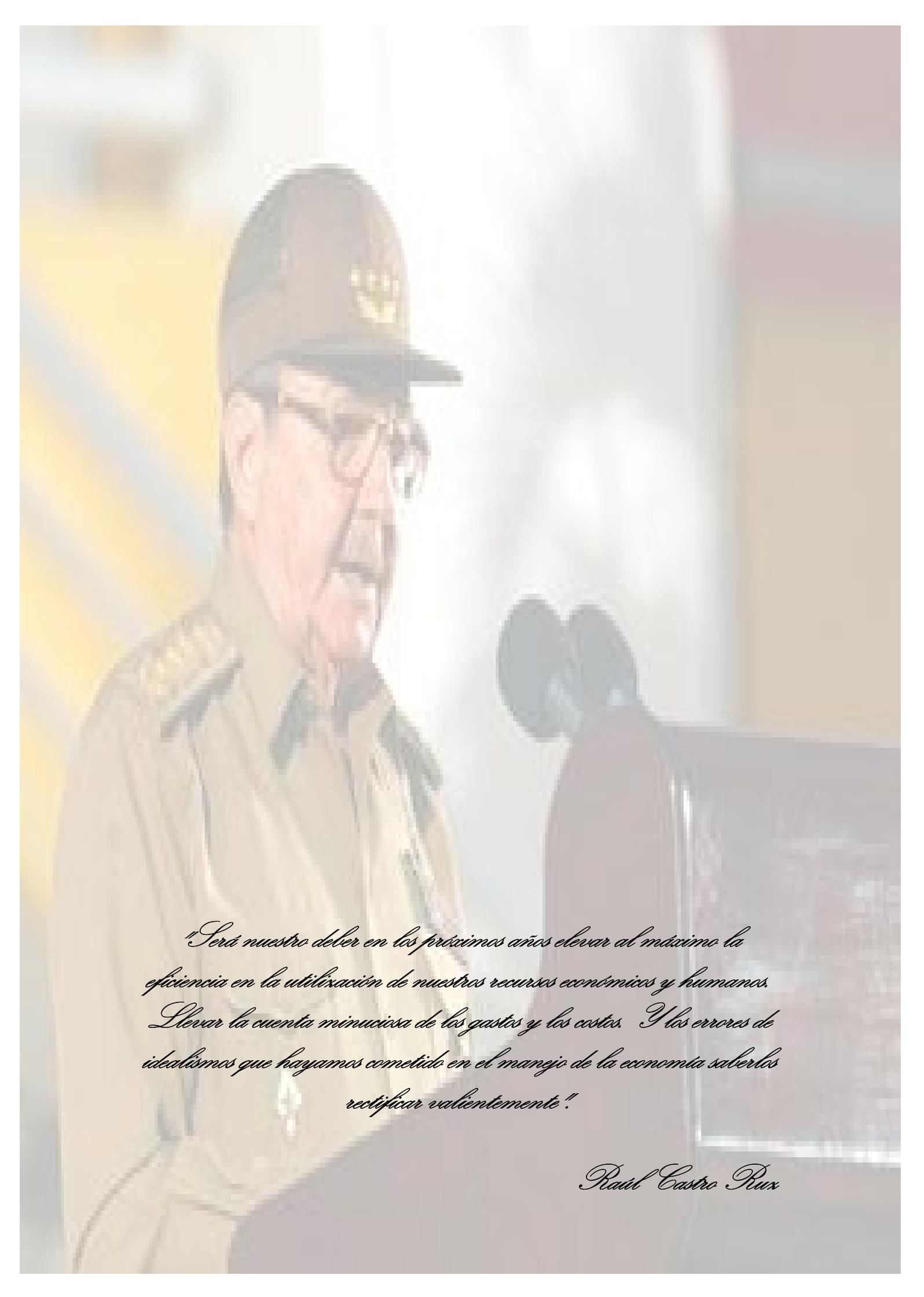
COM SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA



Pensamiento

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA





"Será nuestro deber en los próximos años elevar al máximo la eficiencia en la utilización de nuestros recursos económicos y humanos. Llevar la cuenta minuciosa de los gastos y los costos. Y los errores de idealismos que hayamos cometido en el manejo de la economía saberlos rectificar valientemente".

Raúl Castro Ruz

Resumen

CON SU ENTRANABLE TRANSPARENCIA



El desarrollo económico alcanzado en el siglo **XX** se ha caracterizado por el crecimiento terciario de la economía. A partir de los años 50, el turismo se ha incrementado a nivel mundial, favorecido por el florecimiento económico posbélico, la modernización de los medios de transporte y de las comunicaciones en general; pasando este sector a ser uno de los de mayor crecimiento en gran cantidad de países.

A inicios de la década de los 90, Cuba se ve obligada a redefinir su estrategia de desarrollo, planteándose explícitamente en la Resolución Económica aprobada por el V Congreso del PCC, la necesidad de explotar aquellos sectores capaces de generar con rapidez divisas frescas, que sirvan de base al sostenimiento inmediato y desarrollo ulterior de toda la economía.

El siguiente trabajo titulado Auditoria de Gestión al Área de Recepción en el Hotel "Santa Clara Libre", ha sido concebido para la creación y aplicación de un programa y sus procedimientos debido a la necesidad de elaborar un programa como elemento integrador de autocontrol y de diagnóstico continuo que permita evaluar la gestión de Recepción y valorar el grado de economía, eficiencia y eficacia de sus actividades.

Para la realización del mismo se requirió de una amplia búsqueda bibliográfica de los conceptos relacionados con la Auditoria de Gestión, el Control Interno y todo lo relacionado con el departamento de Recepción Hotelera, lo que proporcionará la base para la realización de la auditoria.

A continuación se presenta la caracterización de la entidad y dentro de la misma se encuentra la del área objeto de estudio, una evaluación del control interno así como un diagnóstico del área; en el que se encuestaron clientes internos (trabajadores) y clientes externos con el propósito de conocer aspectos relacionados con el funcionamiento del departamento de Recepción además se analizaron las cuentas por cobrar a clientes constituyendo ambos elementos técnicas de auditoria. También se realizó el cálculo y análisis de varios indicadores económicos con el objetivo de valorar la gestión del área.

Seguidamente se elaboró la propuesta de un programa para evaluar la gestión en el Área de Recepción del Hotel, el cual fue aplicado a la postre. Los hallazgos de la auditoria fueron expuestos en el informe en el que se presentaron las conclusiones y recomendaciones con el fin de erradicar las deficiencias detectadas.

Summary

CON SU ENTRANABLE TRANSPARENCIA



The economic development reached in the **XX** century has been characterized by the tertiary growth of the economy. Starting from the early 50's on, tourism has been increased at world level, favored by the bloom economic posbelico, the modernization of means of transportation and communications in general, passing this sector to be one of those of more growth in great quantity of countries.

At the beginnings of the decade of the 90's, Cuba is forced to redefine its development strategy, explicitly stated in the Economic Resolution approved by the V Congress of the Communist Party of Cuba (PCC), the need of exploiting those sectors able to generate quickly fresh foreign currencies that serve from base to the immediate maintenance and ulterior development of the whole economy.

The following work entitled Audit of Administration in the Hotel "Santa Clara Libre" has been conceived for the creation and application of a program and its procedures due to the necessity of elaborating a program as an integrative element of auto control and continuous diagnosis that allows it to evaluate the administration of Reception and to value the grade of efficiency, effectiveness and economy of its activities.

For the realization of the same one it was required a wide bibliographical search of the concepts related with the administration audit, the internal control and the essential functions of the area that provided the base for the realization of this audit.

Then the characterization of the entity is presented and within it that of the area of the object of study is also given, an evaluation to the system of internal control of the same one and a diagnosis of the area of Reception in which internal custommers are included (workers) and external custommers with the purpose to know aspects related with the functioning of the Department of Reception; besides, the bills to get paid to clients were analyzed both constituting audit techniques. The calculus and analysis of some indicators was also made with the objective to value the area control.

Subsequently a proposal of a program was elaborated to evaluate the administration in the area of Reception of the hotel, which was applied at last. The discoveries of the audit were exposed in the report in which the conclusions and suggestions were presented with the purpose of eradicating the detected deficiencies.

Índice

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA



	Páginas
Introducción	1
Capítulo I: Marco Teórico Referencial	5
1.1 Auditoria de Gestión. Características generales.....	5
1.1.1 Objetivos de la Auditoria de Gestión.....	9
1.1.2 Etapas de la Auditoria de Gestión.....	10
1.1.3 Alcance de la Auditoria de Gestión.....	14
1.1.4 Riesgos en la Auditoria de Gestión.....	15
1.2 Control Interno. Generalidades.....	16
1.2.1 Limitaciones del Control Interno.....	18
1.2.2 Componentes del Control Interno.....	19
1.3 Departamento de Recepción. Generalidades.....	23
1.3.1 Objetivos y funciones del Departamento de Recepción.....	24
1.3.2 Relaciones de trabajo de la Recepción con otros departamentos y/o áreas.....	24
Capítulo II: Caracterización de la entidad y diagnostico del Área de Recepción	26
2.1 Caracterización de la entidad.....	26
2.1.1 Caracterización del Departamento de Recepción.....	28
2.2 Revisión y evaluación del Sistema de Control Interno.....	33
2.3 Diagnóstico del Área de Recepción.....	37
2.4 Cálculo y análisis de indicadores económicos para evaluar la gestión del área.....	45
Capítulo III: Propuesta y aplicación del Programa de Auditoria de Gestión.....	48
3.1 Programa de Auditoria de Gestión para evaluar el Área de Recepción...	48
3.2 Informe de la Auditoria de Gestión al Área de Recepción.....	61
Conclusiones	66
Recomendaciones	67
Bibliografía	68
Anexos	70

Introducción

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA



La realización de auditorias constituye una de las formas fundamentales de la preservación y control de los medios y recursos de todo nuestro país. Derivado de una integración horizontal y vertical ha surgido en el campo de la auditoria, la Auditoria de Gestión; permitiéndole a los ejecutivos el control de la gestión administrativa con el fin de mejorar el mismo y el grado de eficiencia en la utilización de los recursos.

En nuestro país, un exponente representativo de la revolución de las ciencias económicas aplicado a las empresas de servicios, es el sector turístico, denominado la locomotora de la economía cubana, llamado a dar un cambio para su fortalecimiento.

Todo ello converge a un planteamiento esencial: el sector turístico cubano, después de vencer una etapa de expansión sin precedentes, se enfrenta al desafío de elevar su capacidad competitiva con importantes oportunidades que pueden ser aprovechadas, así como un grupo de ventajas indiscutibles que pueden apalancar este proceso y un paso para ello es la realización de auditorias, consistiendo en el examen de las operaciones contables y financieras y de la aplicación de las disposiciones administrativas y legales que corresponden., con la finalidad de fortalecer la disciplina de dichas entidades y coadyuvar al mantenimiento de la honestidad administrativa y la preservación de la integridad moral de los trabajadores, por lo que es incuestionable que la Auditoria de Gestión pasa a ocupar un lugar muy importante para la economía del país ya que hoy por hoy es un elemento vital para la gerencia.

Investigaciones realizadas en los últimos años en entidades de este sector permiten señalar la ausencia de la Auditoria de Gestión como elemento de autocontrol que permita un diagnóstico certero, oportuno y sistemático de la entidad en su conjunto.

Teniendo en cuenta lo planteado se concreta la **Situación Problemática** siguiente:

En el Hotel "Santa Clara Libre" no se ha practicado una Auditoria de Gestión en el Área de Recepción por carecer de programas y procedimientos metodológicos para este tipo de auditoria, lo que imposibilita conocer de forma oportuna los niveles de economía, eficiencia y eficacia con que desarrolla sus actividades.

Todo lo cual implica el planteamiento del siguiente **Problema Científico**:

¿Como elaborar un Programa de Auditoria de Gestión con sus procedimientos metodológicos que permita conocer de forma oportuna los niveles de economía, eficiencia y eficacia con que desarrolla sus actividades el Área de Recepción?

Con la presente investigación se plantea demostrar la **Hipótesis:**

Si se elabora un Programa de Auditoria de Gestión con sus procedimientos metodológicos correspondientes, se podrán evaluar de manera oportuna los niveles de economía, eficiencia y eficacia con que el Área de Recepción desarrolla sus actividades.

Para dar solución al problema de investigación se proponen los siguientes objetivos:

Objetivo General

Elaborar un programa con sus procedimientos y que los mismos contengan las herramientas necesarias para evaluar la actividad empresarial en el Área de Recepción en cuanto a su economía, eficiencia y eficacia.

Objetivos Específicos

- ❖ Realizar un estudio de conceptos como Control Interno y Auditoria de Gestión.
- ❖ Realizar una caracterización de la entidad.
- ❖ Revisar y evaluar el control interno.
- ❖ Elaborar un programa para evaluar la actividad empresarial, con los procedimientos para su aplicación.
- ❖ Aplicar el programa en el Área de Recepción.

El planteamiento de estos objetivos implicó que surgieran las siguientes

Preguntas de investigación:

- ❖ ¿Qué fundamentación teórica es necesaria para realizar un estudio conceptual de Control Interno y Auditoria de Gestión?
- ❖ ¿Cómo lograr una caracterización de la entidad?
- ❖ ¿Cuáles son los fundamentos teóricos que avalan el programa a elaborar así como sus procedimientos y las características necesarias y herramientas que deben ser utilizadas en la elaboración de un programa y sus procedimientos?
- ❖ ¿Será posible aplicar el programa propuesto en el sector del turismo?

La investigación que se presenta tiene **Valor:**

Social: El valor social de la investigación consiste en que contribuye al fortalecimiento del control interno, ayudando a neutralizar y minimizar los delitos u otras manifestaciones de desvíos de recursos alcanzando una seguridad razonable.

Metodológico: El valor metodológico de la investigación radica en que su resultado será un instrumento que podrá ser empleado por otras investigaciones.

Práctico: El aporte práctico de la investigación se evidencia en que el Hotel podrá constatar el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos para el Área de Recepción.

La estructura que se siguió para el desarrollo de la investigación es la siguiente:

Capítulo I: Marco Teórico Referencial.

En este capítulo se hace referencia a los fundamentos teóricos necesarios del tema objeto de estudio, para ello se realizó un estudio y revisión bibliográfica de la literatura nacional y extranjera vinculada con los temas a tratar.

Capítulo II: Caracterización de la entidad y diagnóstico del Área de Recepción.

En este capítulo se realizó la caracterización de la entidad para mayor familiarización con la misma y dentro de ella, la del área. Se analizó y comprobó el control interno para conocer sus deficiencias y dificultades, así como para evaluar el cumplimiento de los principios de control interno. Se llevó a cabo el examen y revisión de documentos que contienen información económica de la entidad para determinar si estos reflejan razonablemente la situación del departamento. Además se aplicó una encuesta a trabajadores de la organización como a clientes de la misma y por último se analizaron las cuentas por cobrar a clientes correspondientes al mes de enero.

Capítulo III: Propuesta y aplicación del Programa de Auditoria de Gestión.

En este capítulo se dio propuesta a un Programa de Auditoria de Gestión específicamente para el Área de Recepción que posteriormente fue validado señalando los hallazgos de la auditoria.

Como aspecto final se puntualizan las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación. Se incluyen igualmente los aspectos referentes a las referencias bibliográficas y a la descripción de la bibliografía utilizada y se incorporan los anexos que

se han considerado imprescindibles para respaldar el trabajo desarrollado y demostrar prácticamente la aplicación de los planteamientos fundamentados incluidos en su contenido.

Capítulo 1

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA



El capítulo que se muestra a continuación consta de tres epígrafes fundamentales, en el primero se abordarán conceptos básicos de la Auditoría de Gestión, en el segundo se tratarán conceptos fundamentales de Control Interno y el tercero y último epígrafe abarcará todo lo relacionado con el Área de Recepción del Hotel “Santa Clara Libre”.

1.1 Auditoría de Gestión. Características generales.

En la historia del comercio y de las finanzas del gobierno, desde los tiempos medievales hasta la revolución industrial, se han realizado auditorías de uno u otro tipo para determinar si las personas que ocupaban puestos de responsabilidad fiscal en el gobierno y en el comercio actuaban e informaban de modo honesto.

Hoy en día la auditoría ha seguido evolucionando, tanto en el sector privado como en el público, hacia una orientación que además de dar fe sobre las operaciones pasadas, pretende mejorar operaciones futuras a través de la presentación de recomendaciones constructivas tendentes a aumentar la economía, eficiencia y eficacia en las entidades. A este nuevo enfoque se le ha denominado, entre otros, Auditoría de Gestión.

El Comité Estatal de Finanzas, órgano rector de la auditoría en Cuba en la década de los 80 se traza como objetivo de trabajo realizar auditorías a la elaboración de los planes que permiten diagnosticar sobre la idoneidad o no, de lo ejecutado por las necesidades que tiene la empresa de ser eficiente. Siendo este trabajo uno de los antecedentes de la Auditoría de Gestión en Cuba.

A principios de los años 90 comienza a tener auge la Auditoría de Gestión como resultado del desarrollo social, el avance tecnológico y la práctica productiva, a lo que contribuye la apertura de nuestras relaciones hacia un mundo hasta ese momento poco explorado en el país y en el que se ha hecho necesario actuar, se han promovido desde entonces talleres y otras vías de divulgación e impulso de esta labor.¹

En el ámbito internacional se le han concedido diferentes denominaciones análogas a la Auditoría de Gestión, siendo las más conocidas las siguientes: Auditoría de las tres E, Auditoría Operacional, Auditoría del Desempeño, entre otras. Así mismo distintos autores y estudiosos de la auditoría han realizado su propia definición de Auditoría de Gestión, pero en esencia los objetivos que se persiguen en todos los casos son coincidentes.

¹ González Peralo, Roberto. Surgimiento de la Auditoría de Gestión en Cuba, disponible en <http://www.monografias.com/trabajos45/examen-preliminar-auditoria/examen-preliminar-auditoria2.shtml>

El concepto dado sobre el tema por los autores Cork y Winkle, plantea que:

“La Auditoria Operacional es un amplio examen y una evaluación de las operaciones del negocio con el fin de informar a la administración si las diversas operaciones se llevan a cabo o no de manera que cumplan con las políticas establecidas dirigidas hacia los objetivos de la administración. En la auditoria está incluida la evaluación del uso eficiente de los recursos tanto humanos como físicos, así como una evaluación de varios procedimientos de operación. La auditoria también debe incluir recomendaciones de soluciones a problemas y métodos para aumentar la eficiencia de las utilidades.”²

Según las diferentes resoluciones y documentos emitidos por el Ministerio de Auditoria y Control (MAC) y el actual Ministerio de Finanzas y Precios (MFP), como el Decreto Ley 159 de 1995 y la Resolución 026 del año 2006 señalan que “... la Auditoria de Gestión consiste en el examen y evaluación que se realiza en la entidad, área o función para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas, de acuerdo con los objetivos y metas previstos ...”³

Esta auditoria tiende, entre otros propósitos, a determinar:

- ❖ Si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si realiza con eficiencia sus actividades o funciones.
- ❖ Si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstos de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos.
- ❖ Las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.

Este tipo de auditoria se dirigirá en forma selectiva a actividades y materias que desde el punto de vista económico o por sus características considere conveniente, para lo cual se tomarán como base los siguientes elementos:

² Cork, Winkle. Auditoria. Tomo I.

³ Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios, 1995, Decreto Ley 159 de la auditoria. Cuba. Ministerio de Auditoria y Control, 2006, Resolución 026 “Guía Metodológica para la Auditoria de Gestión”.

Economía

Se refiere a los términos y condiciones bajo los cuales se adquieren y utilizan los recursos humanos, financieros y materiales, tanto en la cantidad y calidad apropiadas, como al menor costo posible, y de manera oportuna.

Es decir: los recursos idóneos, en la cantidad y calidad correctas; en el momento previsto; en el lugar indicado; y al precio convencido.

Para que una entidad trabaje con economía, es necesario que, respecto a los activos fijos tangibles, los inventarios, los recursos financieros y la fuerza de trabajo; no se compre, gaste y pague más de lo necesario.

Eficiencia

Se refiere a la relación entre los recursos consumidos (insumos) y la producción de bienes y servicios. La eficiencia se expresa como porcentaje, comparando la relación insumo – producción con un estándar aceptable (norma). La eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumos.

Trabajar con eficiencia equivale a decir que la entidad debe desarrollar sus actividades siempre bien, de hecho; una actividad ya es eficiente si el resultado obtenido supera a los recursos empleados.

Entre otros, debe lograr:

- ❖ Que las normas de trabajo y las normas de consumo o gastos sean correctas; además que la producción o los servicios se ajusten a estas últimas.
- ❖ Que los desperdicios que se originen en el proceso productivo o en el servicio prestado sean los mínimos.
- ❖ Que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas, que se cumplan los parámetros técnicos – productivos en el proceso de producción o de servicio y que se garantice la calidad requerida.
- ❖ Que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar y que esta sea la necesaria y conveniente para la actividad.

Debe tenerse en cuenta que la eficiencia de una operación se encuentra influenciada no únicamente por la cantidad de producción, sino también por la calidad y otras características del producto o del servicio ofrecido.

Eficacia

Se entiende por eficacia el grado de cumplimiento de una meta, la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc. Es fundamental por lo tanto que la organización cuente con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas. Si esto no existe, difícilmente podrá medirse la eficacia.

Este aspecto tiene que ver con los resultados del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse:

- ❖ Que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperada.
- ❖ Que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.⁴

En resumen, eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto siempre que se haya partido de una correcta planificación.

Estos tres elementos (economía, eficiencia y eficacia) deben relacionarse entre si, al ser expuestos los resultados de la entidad en el Informe de Auditoria, tomando en cuenta:

Economía	Insumos correctos al menor costo.
Eficiencia	Insumos que producen los mejores resultados.
Eficacia	Resultados que brindan los efectos deseados.

Además, deben incidir sobre el criterio del auditor en cuanto a la coste habilidad, o sea la obtención de los efectos deseados al menor costo.⁵

⁴ Auditoria de Gestión. MAC, disponible en (Capital/Big/Doc/Contabilidad/ 4to/Auditoria/)

⁵ lbd

Debe tenerse en cuenta que la Auditoría de Gestión no constituye un simple análisis económico de la entidad, sino que responde a un examen mucho más profundo al no limitarse solo al mostrar cifras o explicaciones. Esta debe comprobar cada elemento y poner al descubierto las prácticas antieconómicas, ineficientes e ineficaces, detallando las causas y condiciones que las provocan y el efecto que producen, es decir, el precio del incumplimiento.

Así mismo, se deberá tener en cuenta la interrelación de los tres elementos (economía, eficiencia y eficacia) con relación a la planificación, control y uso de todos los recursos de la entidad.

1.1.1 Objetivos de la Auditoría de Gestión

En las Auditorías de Gestión, que abarcan todas las áreas críticas, se definen como objetivos los siguientes:

- ❖ Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- ❖ Determinar si tales funciones se han ejecutado de manera económica, eficiente y eficaz.
- ❖ Determinar si los objetivos y metas propuestas han sido logrados.
- ❖ Determinar si se están llevando a cabo, exclusivamente, aquellos programas o actividades legalmente autorizados.
- ❖ Proporcionar una base para mejorar la asignación de recursos y la administración de estos por parte de la entidad.
- ❖ Mejorar la calidad de la información sobre los resultados de la administración del ente que se encuentra a disposición de los formuladores de políticas, legisladores y de la comunidad en general.
- ❖ Alentar a la administración de la entidad para que produzca procesos tendientes a brindar información sobre la economía, eficiencia y eficacia, desarrollando metas y objetivos específicos y medibles.
- ❖ Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a operaciones gubernamentales, así también como de los planes, normas y procedimientos establecidos.

- ❖ Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los bienes adquiridos.
- ❖ Auditar y emitir opinión sobre la memoria y los estados contables financieros, como también sobre el grado de cumplimiento de los planes de acción y presupuesto de las empresas y sociedades del estado.⁶

Por lo expuesto anteriormente, podemos concluir que, la Auditoria de Gestión ayuda a la administración a reducir los costos y aumentar utilidades, aprovechar mejor los recursos humanos y materiales, acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para lograr los objetivos para los que fue creada la empresa.

1.1.2 Etapas de la Auditoria de Gestión

Es necesario que para la organización y el desarrollo de la Auditoria de Gestión; se tengan en cuenta cinco etapas generales:

1. Exploración y Examen Preliminar

Comprende el estudio que, previo a la ejecución de la auditoria, se debe realizar en la entidad para conocer los siguientes aspectos:

- ❖ Estructura organizativa y funciones.
- ❖ Flujo del proceso productivo o del servicio que presta, para lo cual debe valerse de los correspondientes diagramas.
- ❖ Plan de producción o servicios, sus características y la capacidad instalada del mismo.
- ❖ Sistemas de costos, centros de costos, áreas de responsabilidad, los presupuestos de gastos y su comportamiento.
- ❖ Fuentes de abastecimientos de las materias primas y materiales fundamentales.
- ❖ Destino de la producción terminada o de los servicios prestados.
- ❖ Cantidad total de trabajadores, agrupados por categorías ocupacionales, con sus respectivas calificaciones.

⁶ Manual de procedimientos de Auditoria de Gestión de Empresas y Sociedades del Estado, disponible en www.respondanet.com/adminfinanciera/auditoria/smithp_1/argentin/ar_11.htm

- ❖ Existencia de normas de trabajo, normas de consumo y cartas tecnológicas; así como ficha de costo actualizada.
- ❖ Revisar las informaciones que obra en el expediente único que contiene resultados de las auditorías, inspecciones, comprobaciones, y verificaciones fiscales, anteriores.
- ❖ Verificación de las fuentes de financiamiento.
- ❖ Evaluación del control interno contable y administrativo, para lo cual se tendrá en cuenta:
 - ✓ Conocer los sistemas de información establecidos y si son oportunos y dinámicos.
 - ✓ Comprobar el cumplimiento de los principios de control interno.
 - ✓ Incluir todas las verificaciones que procedan arribar conclusiones respecto a la eficacia del control interno, además de verificar el comportamiento de los medios que garanticen la misma.
 - ✓ Examinar y evaluar los documentos, operaciones, registros y Estados Financieros, que permitan determinar si estos reflejan razonablemente su situación financiera y los resultados de sus operaciones sí como el cumplimiento de las disposiciones económico - financieras.
 - ✓ Evaluar la confiabilidad, suficiencia y oportunidad de los sistemas automatizados de los procesamientos de la información.
 - ✓ Analizar el comportamiento de los indicadores económicos fundamentales de la entidad.
 - ✓ Realizar las entrevistas que se consideren necesarias con dirigentes, técnicos, y demás trabajadores vinculados con la entidad, incluidas las organizaciones políticas y de masas.

2. Planeamiento

Una vez realizada la exploración, estarán creadas las condiciones para efectuar el planeamiento de la auditoría, que deberá incluir, entre otros aspectos: los objetivos, los puntos críticos y el análisis de los elementos obtenidos en la exploración, este último deberá concluir a:

- ❖ Definir los aspectos que deben ser objeto de comprobación, por las expectativas que dio la exploración así como determinar las áreas, funciones y materias críticas.
- ❖ Analizar la reiteración de deficiencias y sus causas.
- ❖ Definir las formas o medios de comprobación que se van a utilizar.
- ❖ Definición de los objetivos específicos de la auditoria. Estos serán presentados a la autoridad facultada, para que decida su aprobación; y determinación de los auditores y otros especialistas que se requieran.

Atendiendo a los objetivos propuestos, la magnitud del trabajo y su complejidad, se determinará:

- ❖ Cuantos auditores y otros especialistas son necesarios y que calificación deben tener; así como otros técnicos y de que nivel de dirección.
- ❖ Programas flexibles confeccionados específicamente, de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las tres “E” (economía, eficiencia y eficacia). Estos deberán confeccionarse por los auditores participantes, revisarse por el jefe de la auditoria y aprobarse por el supervisor o por el jefe del área.
- ❖ Determinación del tiempo que se empleará en desarrollar la auditoria, así como su presupuesto.

3. Ejecución

En esta etapa es donde se ejecuta propiamente la auditoria, por lo que se deberá:

- ❖ Verificar toda la información obtenida verbalmente.
- ❖ Obtener evidencias suficientes, competentes y relevantes.

Por la importancia que tienen estos aspectos para sustentar el trabajo realizado por los auditores y especialistas se deberán tener en cuenta:

- ❖ Que las pruebas pueden ser externas, si se considera necesario y que determinen las causas y condiciones que originan los incumplimientos y las desviaciones.
- ❖ Cuantificar todo lo que sea posible, para determinar el precio del incumplimiento.

Prestar especial atención para que la auditoria resulte económica, eficiente y eficaz, que se cumpla dentro del marco presupuestado, además que sirva de instrumento para ayudar en la toma de decisiones inteligentes y oportunas:

- ❖ El trabajo de los especialistas, que no son auditores, debe realizarse sobre la base de los objetivos definidos en el planeamiento y el mismo debe ser supervisado adecuadamente por un especialista de la unidad de auditoria debidamente facultado.
- ❖ Determinar en detalle el grado de cumplimiento de las tres "E", teniendo en cuenta: condición, criterio, efecto y causa.

4. Informe

El contenido del Informe de Auditoria de Gestión debe expresar de forma clara, concreta, y sencilla los problemas, sus causas y efectos; con vista a que se tome por los ejecutivos de la entidad como una herramienta de dirección.

No obstante, adicionalmente, deberá considerarse lo siguiente:

Introducción: Los objetivos que se expondrán en este segmento, serán los específicos que fueron definidos en la etapa Planeamiento.

Conclusiones: Se deberá exponer, de forma resumida, el precio del incumplimiento, es decir el efecto económico de las ineficiencias prácticas antieconómicas, ineficacias y deficiencias en general. Se reflejarán, también de forma resumida, las causas y condiciones que incidieron en el grado de cumplimiento de las tres "E" y su interrelación.

Cuerpo del Informe: Hacer una valoración de la eficacia de las regulaciones vigentes. Todo lo que sea cuantificable, deberá cuantificarse

Recomendaciones: Deben ser generales y constructivas, no comprometiéndose la auditoria con situaciones futuras que se puedan producir en la entidad; además es razonable proponer alternativas de solución para que sean valoradas por la dirección del Hotel.

Anexos: Se puede mostrar de forma resumida las partidas que componen el precio del incumplimiento (daños materiales y perjuicios económicos), así como un resumen de responsabilidades. También puede utilizarse gráficos para garantizar una mejor asimilación por parte del destinatario.

Síntesis: En ocasiones es necesario confeccionar un resumen, el cual debe reflejar los hallazgos más relevantes de forma amena, diáfana, precisa y concisa que motive su lectura.

5. Seguimiento

Resulta aconsejable, de acuerdo con el grado de deterioro de las tres "E", realizar una comprobación decursado entre uno y dos años, permitiendo conocer hasta que punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos mostrados y las recomendaciones dadas, ello dado en cualesquiera de las circunstancias, o sea tanto si se mantuvo la administración de la entidad en manos del mismo personal, como si éste hubiera sido sustituido por desacierto.⁷

1.1.3 Alcance de la Auditoria de Gestión

En la Auditoria de Gestión tanto la administración como el personal que lleva a cabo la auditoria debe estar de acuerdo en cuanto al alcance en general, si se conoce que esta auditoria incluye una evaluación detallada de cada aspecto operativo de la organización, es decir que el alcance debe tener presente:

- ❖ La satisfacción de los objetivos institucionales.
- ❖ El nivel jerárquico de la empresa.
- ❖ La estructura organizativa.
- ❖ La participación individual de los integrantes de la institución.

De la misma forma sería oportuno considerar en la Auditoria de Gestión, por la amplitud del objetivo de esta revisión:

Regulaciones: Evaluar el cumplimiento de la legislación, política y procedimientos establecidos por los órganos y organismos estatales.

Eficiencia y Economía: Involucra la utilización del personal, instalaciones, suministros, tiempos y recursos financieros para obtener máximos resultados con los recursos proporcionados y utilizarlos con el menor costo posible.

Eficacia: Se relaciona con el logro de las metas y los objetivos para los cuales se proporcionan los recursos.

⁷ lbd 4

Salvaguarda de Activos: Contempla la protección contra sustracciones, absolencia y uso indebido.

Calidad de la Información: Abarca la exactitud, la oportunidad, lo confiable, la suficiencia y la credibilidad de la información, tanto operativa como financiera.

En la etapa de exploración y examen preliminar, debe quedar bien definido el alcance de la auditoría, y éste, en buena medida, podrá delimitar el tamaño de las pruebas, por tanto la selección de la muestra en buena medida, podrá delimitar el tema que someta el auditor.⁸

1.1.4 Riesgos en la Auditoría de Gestión

La Auditoría de Gestión al realizarse no estará exenta de errores y omisiones de suficiente significación que influyan en la evaluación a expresar por el auditor en su informe.

Por tanto deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presente expectativas razonables de detectar aquellos errores que tengan importancias relativas; a partir de:

- ❖ Criterio profesional del auditor.
- ❖ Regulaciones legales y profesionales
- ❖ Identificar errores de poca cuantía con efectos significativos.

En este tipo de auditoría tendremos que tener en cuenta también los tres componentes de riesgo:

Riesgo inherente: De que ocurran errores importantes generados por las características de la empresa, o el organismo.

Riesgo de control: De que el control interno no prevenga o corrija tales errores.

Riesgo de detección: De que los errores no detectados por deficiencias del control interno sean reconocidos por el auditor.

Sería necesario para evaluar la existencia o no de riesgos en la Auditoría de Gestión:

- ❖ Conocer y reconocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y de la naturaleza propia de la información.

⁸ lbd 4

- ❖ Considerar la adecuación del diseño y probar la eficacia de los procedimientos de control interno.
- ❖ Determinar procedimientos sustantivos contenidos en el programa a aplicar, luego de haber evaluado el control interno.
- ❖ Extensión de las pruebas sustantivas aplicables a la empresa hacia terceros vinculados.

Además, sería importante considerar algunos factores generalizados del riesgo de auditoría que pueden ser adoptados en cada caso, y que sólo implican una simple guía a tener en cuenta.⁹

1.2 Control Interno. Generalidades.

El control interno ha sido preocupación de las entidades, en mayor o menor grado, con diferentes enfoques y terminologías, lo que ha permitido que al pasar del tiempo se hayan planteado diferentes concepciones acerca del mismo.

Según el Ministerio de Finanzas y Precios en la Resolución 297 del 2003 define al Control Interno como el proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes:

1. Confiabilidad de la información.
2. Eficiencia y eficacia de las operaciones.
3. Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas.
4. Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad.¹⁰

La Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), plantea que el Control Interno puede ser definido como el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales:

1. Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada.

⁹ Ibd 7

¹⁰ Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios, 2003, Resolución 297 "Definiciones de Control Interno".

2. Preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades.
3. Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma.
4. Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos.¹¹

Ambas definiciones se complementan y conforman una versión amplia del control interno: la primera enfatizando respecto a su carácter de proceso y la segunda atendiendo fundamentalmente a sus objetivos.

Las definiciones anteriores de control interno reflejan las siguientes características:

- ❖ El control interno es un proceso, es decir, un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo.
- ❖ Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
- ❖ En cada área de la organización, la persona encargada de dirigirla es responsable por el control interno ante su jefe inmediato; de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos en su cumplimiento participan todos los trabajadores de la entidad independientemente de la categoría ocupacional que tengan.
- ❖ Debe facilitar la consecución de objetivos en una o más de las áreas u operaciones en la empresa.
- ❖ Aporta un grado de seguridad razonable, aunque no total, en relación con el logro de los objetivos fijados.
- ❖ Debe propender al logro del autocontrol, liderazgo y fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad de los colectivos laborales.

El control interno en entidades pequeñas, establecimientos y unidades de base, debe ser sencillo, con el uso de pocos empleados que manejen y procesen poca información,

¹¹ Ladino, Enrique. Control Interno, Informe COSO, disponible en Coso.www.monografias.com/trabajos12/comcoso/comcoso/html

previando que el máximo dirigente o alguien designado por él, se responsabilice con la revisión y supervisión de las operaciones.¹²

Como importancia del control interno tenemos que, contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la empresa realice su objeto. Detecta las irregularidades y errores y propugna por la solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables para que así el auditor pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos empresariales.

En nuestro país, donde casi la totalidad de las entidades y sus recursos son propiedad social, administradas por las instituciones estatales, la aplicación de sistemas de control en todos sus aspectos es de gran importancia, pues para obtener resultados de eficiencia, eficacia y economía en la gestión empresarial no se puede ignorar la planeación y la aplicación de un Sistema de Control Interno con los requerimientos necesarios para el logro de dichos objetivos.

1.2.1 Limitaciones del Control Interno

- ❖ El concepto Seguridad Razonable está relacionado con el reconocimiento explícito de la existencia de limitaciones inherentes del control interno.
- ❖ En el desempeño de los controles pueden cometerse errores como resultado de interpretaciones erróneas de instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción y fatiga.
- ❖ Las actividades de control dependientes de la separación de funciones, pueden ser burladas por colusión entre empleados, es decir, ponerse de acuerdo para dañar a terceros.
- ❖ La extensión de los controles adoptados en una organización también está limitada por consideraciones de costo, por lo tanto, no es factible establecer controles que proporcionan protección absoluta del fraude y del desperdicio, sino establecer los

¹² lbd

controles que garanticen una seguridad razonable desde el punto de vista de los costos.¹³

1.2.2 Componentes del Control Interno

Estas definiciones de los componentes del control interno, con un enfoque estratégico en el desarrollo de las entidades, deben incluir normas o procedimientos de carácter general para ser considerados en el diseño de los sistemas de control interno en cada entidad, acompañados de criterios de control y de evaluación en algunas áreas de la organización.

Los componentes del control son:

1. Ambiente de control.
2. Evaluación de riesgos.
3. Actividades de control.
4. Información y comunicación.
5. Supervisión o monitoreo.

Ambiente de control

El ambiente de control marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la empresa, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y la atención y orientación que proporciona al consejo de administración. Este componente propicia la estructura en la que se deben cumplir los objetivos y la preparación del hombre que hará que se cumplan.

Normas para el Ambiente de control

- ❖ Integridad y valores éticos.
- ❖ Competencia profesional.
- ❖ Atmósfera de confianza mutua.

¹³ Ibd 11

- ❖ Organigrama.
- ❖ Asignación de autoridad y responsabilidad.
- ❖ Políticas y prácticas en personal.
- ❖ Comité de control.

Evaluación de riesgos

Las organizaciones, cualquiera que sea su tamaño, se enfrentan a diversos riesgos de origen externos e internos que tienen que ser evaluados. La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser tratados y gestionados estos en las distintas áreas. Esta evaluación no es una tarea a cumplir de una vez para siempre; debe ser un proceso continuo, una actividad básica de la organización, como la evaluación continua de la utilización de los sistemas de información o la mejora continua de los procesos y tiene un carácter preventivo; además se debe convertir en parte natural del proceso de planificación de la empresa.

Los procesos de evaluación de riesgos deben estar orientados al futuro, permitiendo a la dirección anticipar los nuevos riesgos y adoptar las medidas oportunas para minimizar y/o eliminar el impacto de los mismos en el logro de los resultados esperados.

Normas para la Evaluación de los riesgos

- ❖ Identificación del riesgo.
- ❖ Estimación del riesgo.
- ❖ Determinación de los objetivos de control.
- ❖ Detección del cambio.

Actividades de control

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa y deben estar relacionadas con las causas de los riesgos y los principios de control interno definidos, permitiendo asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa. Estas actividades existen y se dan en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones, e

incluyen cosas tales como; aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de la eficacia operativa, seguridad de los activos, y segregación de funciones y además deben ser adecuadas para los riesgos.

Normas de Actividades de control

- ❖ Separación de tareas y responsabilidades.
- ❖ Coordinación entre áreas.
- ❖ Documentación.
- ❖ Niveles definidos de autorización.
- ❖ Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.
- ❖ Acceso restringido a los recursos, activos y registros.
- ❖ Rotación del personal en las tareas claves.
- ❖ Control del sistema de información.
- ❖ Control de la tecnología de información.
- ❖ Indicadores de desempeño.
- ❖ Función de auditoría interna independiente.

Información y comunicación

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

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer, en tiempo, las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control. Cada función debe especificarse con claridad, entendiéndose como tal las cuestiones relativas a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de control interno.

Los informes deben transmitirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal. La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar, por parte de los dirigentes, resultan vitales.

Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria y en ambos casos, importa contar con medios eficaces, como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados. Una entidad con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación.

Normas de Información y comunicación

- ❖ Información y responsabilidad.
- ❖ Calidad de la información.
- ❖ Flexibilidad al cambio.
- ❖ El sistema de información.
- ❖ Compromiso de la Dirección.
- ❖ Comunicación, valores de la organización y estrategias.
- ❖ Canales de comunicación.

Supervisión o monitoreo

Es el proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante monitorear el control interno para determinar si está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones. Las actividades de monitoreo permanentes incluyen actividades de supervisión realizadas de forma permanente, directamente por las distintas estructuras de dirección. Las evaluaciones separadas son actividades de monitoreo que se realizan en forma no rutinaria, como las auditorías periódicas efectuadas por los auditores internos.

El objetivo es asegurar que el control interno funcione adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales. Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales o recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevivientes.

Normas de Supervisión o monitoreo

- ❖ Evaluación del sistema de control interno.

- ❖ Eficacia del sistema de control interno.
- ❖ Auditorias al sistema de control interno.
- ❖ Validación de los supuestos asumidos.
- ❖ Tratamiento de las deficiencias detectadas.¹⁴

1.3 Departamento de Recepción. Generalidades.

El departamento de Recepción se subordina a la Dirección de Alojamiento del Hotel. Es el departamento de la instalación hotelera que ofrece los servicios relacionados con la llegada y salida de los clientes además de controlar, coordinar, gestionar y brindar diferentes servicios durante la permanencia de los huéspedes dentro de la instalación. Es la Recepción, por tanto, el departamento donde afluyen las solicitudes, reclamaciones y quejas (oportunidades) directamente relacionadas con el servicio de la instalación.

Además, es donde se elabora y emite la información diaria, a los diferentes departamentos del hotel (listas, reportes, etc.) para garantizar un trabajo armónico y fluido, que a la vez asegura un servicio de calidad. También es centro de información hotelera y de turismo, así como, de información extrahotelera. La Recepción se compone de dos partes: El "Front Office" o área del mostrador, y el "Back Office" u oficina administrativa del mismo.

De la anterior definición podemos inferir la gran importancia del departamento de Recepción dentro de la cadena de servicios de una instalación hotelera, así como, el decisivo papel que este juega en el siempre difícil compromiso de ofrecer un servicio de calidad.

Debemos añadir, que para muchos la Recepción es el centro nervioso del hotel donde el cliente recién llegado tiene su primer contacto, obtiene sus primeras impresiones acerca del servicio, que en general se ofrece, y ve en la Recepción una prolongación de la gerencia, por lo que acude de inmediato a ella ante cualquier necesidad o dificultad.

La Recepción de un hotel debe estar ubicada en un lugar donde el cliente tenga fácil acceso a ella, debe ser en el propio lobby, desde donde se tenga una amplia visión de la entrada principal del hotel y las partes de acceso al área habitacional (puertas, elevadores, escaleras, etc.). De esta forma podemos tener control directo de las personas

¹⁴ Ibd 11

que entren o salgan del área habitacional, con el objetivo de garantizar la seguridad de los huéspedes que en ella viven, y evitar posibles molestias a su privacidad. También garantizamos que ninguna persona abandone la instalación sin haber liquidado correctamente sus adeudos con el hotel.¹⁵

1.3.1 Objetivos y funciones del Departamento de Recepción

- ❖ Participar conjuntamente con el departamento de ventas, en la promoción de los servicios que ofrece el hotel.
- ❖ Registrar y controlar todas las reservas de habitaciones.
- ❖ Gestionar directamente la venta de habitaciones para los turistas libres que se presentan en recepción a partir de las tarifas establecidas.
- ❖ Recibir, acoger y despedir a los clientes.
- ❖ Atender a través del servicio de conserjería y recepción, todas las solicitudes de los clientes.
- ❖ Brindar información de los servicios tanto internos como externos.
- ❖ Gestionar la utilización de servicios externos solicitados por los clientes.
- ❖ Centralizar y gestionar la solución de quejas y reclamaciones.
- ❖ Controlar las cuentas de los clientes.
- ❖ Gestionar los cobros.
- ❖ Emitir información al resto de los departamentos del hotel.¹⁶

1.3.2 Relaciones de trabajo de la Recepción con otros departamentos y/o áreas

Con la Gerencia

El departamento de Recepción Hotelera le hace llegar a la Gerencia del hotel las incidencias importantes así como los informes de ocupación y de rentabilidad; además de las quejas de los clientes y recibe de esta, orientaciones y estrategias.

¹⁵ Departamento de Recepción, disponible en <http://www.educatur.nh.co.cu/cursos/habana/recepcion/contenido/des%20C1.htm>

¹⁶ Ibd

Con Ama de Llaves

Ambos departamentos se encuentran estrechamente relacionados y es obligación del departamento objeto de estudio mantener informado diaria y sistemáticamente al de Ama de Llaves respecto a: entradas (check-in) y salidas (check-out) del día; sobre todo de los clientes VIPs (Persona muy importante – Very Important Person), cambios de habitaciones, prórrogas concedidas, gestiones realizadas en atención a quejas, reclamaciones y reportes de averías o anomalías así como salidas imprevistas y después de hora así como el de Ama de Llaves le hace llegar las irregularidades de habitaciones y reportes.

Con Mantenimiento o Servicios Técnicos

Recepción reporta a Mantenimiento sobre las roturas, tupiciones u otras necesidades de reparación o reposición de equipos y muebles y se mantiene al tanto de la solución de los mismos en tiempo y forma mientras que el de Mantenimiento le comunica el estado técnico de la habitación.

Con Gastronomía

La Recepción Hotelera informa la cantidad de clientes alojados teniendo en cuenta las entradas y salidas del día, planes alimenticios, el pronóstico de ocupación y ficha del cardex (tarjeta donde se plasman las especificidades de cada cliente) de los clientes asiduos y VIP, entre otros datos mientras que recibe de Gastronomía todas las ofertas, cambios o irregularidades que puedan ocurrir.

Con Economía

La relación existente entre ambos departamentos es muy amplia, dado que, el departamento Económico lleva la mayoría de las operaciones que realiza la Recepción, entre las que se encuentran: facturación y cierres diarios, tarifas públicas y confidenciales, precios de habitaciones y planes según contratos establecidos, listado de precios por pérdidas y roturas, por responsabilidad del huésped, cambios del fondo de caja y auditoría diaria y se encarga de hacerle llegar el presupuesto.¹⁷

¹⁷ Manual de Procedimientos para el Área de Recepción del Hotel “Santa Clara Libre”.

Capítulo 2

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA



Capítulo II: Caracterización de la entidad y diagnóstico del Área de Recepción.



El presente capítulo consta de cuatro epígrafes fundamentales, el primero incluye la caracterización de la entidad así como la del departamento, el segundo contiene la revisión y evaluación del sistema de control interno, el tercer epígrafe refleja el diagnóstico realizado al Área de Recepción y en el cuarto y último epígrafe se realizó el cálculo y análisis de diferentes indicadores con el objetivo de valorar la gestión del área.

2.1 Caracterización de la entidad

El Hotel “Santa Clara Libre” está situado en el centro histórico de la ciudad de Santa Clara, el mismo, fue inaugurado el 22 de abril de 1956 con el nombre de “Gran Hotel”. En diciembre de 1958 fue testigo directo de la Batalla de Santa Clara, ya que era considerado un lugar estratégico por la altura de su edificio, siendo visible desde todos los puntos de la ciudad, motivo por el que conserva en su fachada los impactos de las balas. Reconocido y famoso por su historia este edificio de 11 pisos, fue nacionalizado en 1960 y cambió su nombre inicial por el que actualmente tiene.

La entidad, constituida como UEB, se subordina a la Empresa Islazul de Villa Clara desde mayo de 1994 y ambas al Grupo Empresarial Hotelero Islazul S.A., patrocinado por el MINTUR.

Es una instalación Dos Estrellas con 165 habitaciones, incluyendo tres especiales, todas climatizadas, con baño privado, servicio telefónico, y TV por satélite. Los clientes que lo visitan pueden encontrar variadas ofertas gastronómicas en el Restaurante “La Cima”, snack bar “Vista a la Ciudad”, Restaurante “El Topper”; especializado en comida italiana, y cercano al Hotel se encuentra el bar - cafetería “Vista al Parque”.

Entre los principales segmentos del mercado que fueron acogidos en el Hotel hasta el año 2008, se encuentran: lunas de miel, vanguardias de la CTC, FEU, UJC, ANAP y serie nacional de béisbol, etc. A partir de este año de acuerdo a lo establecido por el Ministerio del Turismo (MINTUR), el Hotel redujo su mercado a turismo cubano y turismo internacional; tanto directo, en grupo (dirigido) o de tránsito. Durante todo el año se mantendrá un precio lineal de 24.00 CUC.

En cuanto al turismo internacional, los principales países emisores son: México, España, Italia, Canadá, Argentina, Estados Unidos, Reino Unido, Francia y Colombia. Estos

Capítulo II: Caracterización de la entidad y diagnóstico del Área de Recepción.



turistas acuden a la instalación a través de Agencias de Viajes tales como: Cubatur, Amistur, Havanatur, Cubanacán Viajes, Gaviota – Tours, Ecotur, Cubadeportes, etc. El Hotel se mantiene ocupado prácticamente durante todo el año, solamente en los meses de septiembre y octubre ocurre un descenso de la ocupación.

En correspondencia con los servicios que se brindan, la estructura departamental del Hotel está compuesta de la manera siguiente: Dirección General, Director Asistente, departamento de Economía, departamento de Recursos Humanos, departamento de Servicios Técnicos, departamento de Abastecimiento, Recepción Hotelera, Ama de llaves, Cocina y Servicios gastronómicos. **(Anexo 1)**

El Hotel cuenta con un total de 135 trabajadores, de ellos 66 son hombres representando el 49% y 69 son mujeres lo que representa el 51% del total de trabajadores. El nivel de escolaridad está conformado como sigue: 21 de Nivel Superior, 99 de Nivel Medio Superior y 15 de Nivel Medio.

El objeto social de este Hotel es:

- ❖ Administrar, promover y comercializar la instalación hotelera, dirigidas al turismo internacional y otros usuarios.
- ❖ Prestar servicios al turismo internacional en todas sus modalidades, incluido los eventos, incentivos y otros en grupos o individual.
- ❖ Prestar servicios de alojamiento, restauración (gastronómicos) y recreación en moneda libremente convertible.

El Hotel tiene como misión:

Ofrecer el esparcimiento, el descanso y el contacto con la historia mediante una red de servicios de alojamiento, gastronómicos y de recreación, que garantizan la calidad, profesionalidad y el trato atento y familiar identificativos de una instalación de IslaZul, para satisfacer las expectativas de los clientes.

La visión del Hotel es:

Lograr un alto nivel de profesionalidad, así como la motivación en el trabajo e identificación con los clientes en un ambiente de aprendizaje sistemático que facilite el mejoramiento continuo. Mantener relaciones estables con diversos proveedores quienes

Capítulo II: Caracterización de la entidad y diagnóstico del Área de Recepción.



suministran productos de alta calidad y con oportunidad. Promover la innovación a partir de la iniciativa y la creatividad del personal. Garantizar una posición competitiva favorable en el mercado que garantice la sostenibilidad del Hotel. Contribuir a la protección del medio ambiente y la estética de la comunidad.

2.1.1 Caracterización del Departamento de Recepción

El departamento cuenta con una plantilla aprobada de 16 trabajadores, distribuidos en un jefe de departamento, ocho recepcionistas-telefonistas, seis ascensoristas y dos maleteros. Para poder determinar la delegación de autoridad y responsabilidad tiene confeccionado un organigrama. **(Anexo 2)**

La Recepción Hotelera tiene identificados y clasificados varios procesos que se consideran estratégicos, los cuales están orientados hacia el cliente, quien es la razón de ser de la empresa. Los procesos implican la definición precisa de las actividades, constituyendo la base de un trabajo sistemático sin errores. Están diseñados con la posibilidad de ser corregidos o modificados en caso de presentarse situaciones negativas y evitar que estas vuelvan a ocurrir. Dichos procesos son los siguientes:

1. Reserva de habitaciones.

Las solicitudes de alojamiento serán atendidas en el Hotel por el departamento de reservas vía fax, Internet, correo electrónico, teléfono o directamente en recepción, estas serán informadas al buró de reservaciones de la División.

En todas las reservas deberán aparecer los siguientes datos:

- Agencia de viajes o empresa.
- Tipo y cantidad de habitaciones.
- Fecha de entrada y salida.
- Línea aérea y número de vuelo.
- Nombre y apellidos de los clientes (para los grupos rooming list (listado de clientes)).
- Nacionalidad.
- Régimen de alojamiento.
- Cantidad de pax (cliente) que se hospedarán por habitación.

Capítulo II: Caracterización de la entidad y diagnóstico del Área de Recepción.



- Edad en caso de clientes menores.
- Persona de contacto, nombre y teléfono, fax etc.
- Otras informaciones de interés, tales como clientes asiduos, VIP, eventos etc.

Todas las reservas deberán ser confirmadas o no por escrito en un tiempo no mayor a veinticuatro horas, repitiéndose todos los datos en caso de confirmación según modelo que se elabore para estos fines.

2. Desvío de clientes.

Los desvíos de clientes del Hotel a otro se producen normalmente por sobreventas de capacidades y si no se actúa profesionalmente se puede afectar la imagen del Hotel y originarse reclamaciones. El desvío debe materializarse hacia un hotel de igual o mayor categoría, preferiblemente dentro de la misma cadena hotelera. Los pax han de ir directamente hacia el hotel receptor.

Los desvíos de un hotel a otro deben informarse por escrito veinticuatro horas antes de materializarse la entrada del pax o grupo de pax, para ello el hotel que desvía debe notificar al que recibe TTOO (tur-operadores), días de estancia, cantidad de habitaciones, régimen alimenticio y nombres de los pax por habitaciones a fin de preparar adecuadamente el proceso de check-in y evitar molestias adicionales al cliente. Se debe garantizar el transporte de ida y regreso entre hoteles.

3. Entrada de clientes (check-in).

(Anexo 3)

El Jefe de Recepción, a partir de las reservas, realizará el pre- alojamiento. Para los grupos de turistas, este se realiza teniendo en cuenta el rooming list donde deberán aparecer los siguientes datos:

- Número de vuelo y hora de llegada.
- Fecha de entrada y salida. (Incluye retornos).
- Código de cada turista.
- Nombre y apellidos de los turistas.
- Nacionalidad.

Capítulo II: Caracterización de la entidad y diagnóstico del Área de Recepción.



- Régimen de alojamiento.
- Cantidad y tipo de habitación por turista.
- Edad de los menores.
- Nombre del turista líder.
- Clientes VIP.

Para los clientes individuales o asiduos también se realizará el pre- alojamiento a partir de la ficha del cardex del huésped, asignándoles sus habitaciones preferidas, de ser posible o las mejores disponibles. Para esto debe tenerse en cuenta el tipo de cliente.

Para los grupos FAM (grupos de familiarización) y los incentivos, se realizará el mismo proceso, pero deberán ser recibidos por el jefe de recepción o director asistente de área que les invitará a dar un recorrido por el Hotel en el horario que acuerden.

El horario de check- in debe establecerse como mínimo dos horas después del horario de check- out y como máximo cuatro horas.

El departamento de gastronomía elaborará y ofrecerá a los clientes en recepción los cócteles de bienvenida nunca después de haber concluido el check- in.

4. Cambio de habitaciones.

El cambio de habitación se realiza por necesidad del hotel o por solicitud del cliente. En el primer caso el jefe de recepción se lo informará al cliente, trasladándolo a una habitación similar o mejor, con el mismo precio. En el segundo caso se indagará en las causas y siempre que sea posible, se complacerá, autorizándolo el Jefe de Recepción o la guardia administrativa.

Los cambios de habitación y los motivos se anotarán en el modelo establecido para esto (incidencias) y se firmaran por parte del jefe de recepción o la guardia administrativa. Estos cambios deberán realizarse en un tiempo no mayor de diez minutos, una vez iniciados.

Capítulo II: Caracterización de la entidad y diagnóstico del Área de Recepción.



5. Servicio telefónico.

La recepcionista y todo empleado que utilice el teléfono deben emplear un tono de voz suave y claro y siempre responderá el teléfono entre los primeros tres timbrados. La operadora tendrá disponible una guía telefónica, y a su vista los números de emergencia.

En todas las habitaciones deben existir las instrucciones para realizar llamadas telefónicas locales, nacionales e internacionales y sus tarifas.

Antes de pasar una llamada al cliente, comprobará que el mismo se encuentra y solicitará autorización para pasarle la llamada, informándole nombre y procedencia de la persona que llama. No se dará el número de la habitación, ni ningún dato personal de los clientes hospedados.

Las llamadas que se realicen en la propia recepción por los clientes deben ser cargadas en la cuenta del cliente en el transcurso de un minuto, después de concluir la llamada o cobradas en efectivo, entregado el recibo de cobro.

El recepcionista ofrecerá servicio de matutino, este se reflejará en el modelo establecido al efecto, anotándose número de habitación, nombre del cliente y hora que desea le despierten.

6. Servicio de mensaje y correspondencia.

Los mensajes siempre serán considerados importantes y urgentes. Estos se entregarán directamente al cliente o se dejarán en la habitación por debajo de la puerta en un tiempo máximo de diez minutos. Se entregarán en un sobre cerrado.

Los mensajes de clientes que aún no han realizado check-in se guardarán y anotarán en el libro de mensajes pendientes y se le entregarán, tan pronto arriben al hotel.

Cuando se toma un mensaje el recepcionista anotará en el modelo de mensajes los siguientes datos, que repetirá antes de concluir la conversación para evitar errores:

- Nombre de la persona que quiere transmitir un mensaje.
- Entidad o procedencia de esa persona
- Número telefónico o forma de localizarle.
- Para quien es el mensaje (nombre, número de habitación).

Capítulo II: Caracterización de la entidad y diagnóstico del Área de Recepción.



- Texto del mensaje.
- Fecha y hora del mensaje
- Nombre y firma del que toma el mensaje.

Se ofrecerá a los clientes servicio de mensajería nacional e internacional.

7. Salidas de clientes (check- out).

(Anexo 4)

El horario de check- out debe ser como mínimo dos horas antes del horario del check- in y como máximo cuatro horas. Se llamará a todas las habitaciones que no hayan pasado por la recepción a realizar el check-out.

El chequeo de habitación se realizará en un tiempo máximo de cinco minutos y sus resultados se informarán a la recepción.

Todos los cheques de consumos gastronómicos deben estar firmados por el cliente y los cargos telefónicos se registrarán automáticamente emitiéndose un listado de llamadas si el cliente lo solicita.

Se imprimirá la cuenta antes de cerrarla, para su revisión por el cliente y luego se efectuará el cobro de la misma, entregando al cliente el recibo de cobro si es en efectivo y en caso de tarjeta de crédito, la copia de la operación registrada.

Las tarjetas de registros deben archivarse por orden alfabético del primer apellido y en un período no menor de un año.

El proceso de check- out debe realizarse en un tiempo no mayor de cinco minutos por habitación.

8. Cambio de turno en Recepción.

El cambio de turno se realizará en los horarios establecidos, en el mismo deben participar ambos turnos. En ningún caso dicho cambio puede originar interrupciones en el servicio.

La recepcionista saliente hará el cierre de caja del turno y emitirá los siguientes documentos:

- Listado de operaciones de caja y modelo de control de recibo de cobro.

Capítulo II: Caracterización de la entidad y diagnóstico del Área de Recepción.



- Resumen de cargos y abonos durante el turno (mano corriente).
- Listado de facturas cerradas.
- Entradas y salidas pendientes del día (informativo).

Las recepcionistas, saliente y entrante, contarán, una en presencia de la otra, el efectivo y documentos de valor y chequearán el cuadro de caja. Dejarán constancia del fondo por escrito utilizando el sistema de gestión quedando firmado por ambas partes este modelo.

9. Realización de Auditoria Nocturna.

La auditoria nocturna se realizará por personal especializado con conocimientos económicos y de hotelería. La misma se efectuará entre las doce de la madrugada y cinco de la mañana y el auditor no interrumpirá los servicios al cliente. Este proceso incluye:

- Cierre por el Auditor.
- Cuadre por el Auditor.
- Documentación.

2.2 Revisión y evaluación del Sistema de Control Interno

Los principios generales de actuación en que se basa el sistema de control implantado en la Empresa Islazul S.A. y Unidades Empresariales de Base, son los definidos en el Manual de Normas y Procedimientos establecidos por el Grupo Empresarial Hotelero Islazul S.A. mediante el sistema de control Interno de Gastronomía y Alojamiento, así como el sistema de control interno resultante de la implementación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios y demás disposiciones vigentes.

Ambiente de control

- ❖ Se revisó la Resolución de constitución de la entidad así como su objeto social aprobado y la Resolución de constitución del Consejo de Dirección.
- ❖ Existe un comité de control que se encarga de la actualización y el cumplimiento del plan de prevención, el cual se reúne trimestralmente, para evaluar la efectividad del sistema de control interno.
- ❖ Se verificó que existe un organigrama que define la estructura organizativa de dirección y están definidas las funciones y responsabilidades por áreas.

Capítulo II: Caracterización de la entidad y diagnóstico del Área de Recepción.



- ❖ Se encuentran definidos los procesos claves y responsables de estos, elaborados por el departamento de Recursos Humanos, aprobado por el director y firmados por el auditor y los jefes de áreas.
- ❖ La entidad cuenta con una descripción formal de cada puesto de trabajo con el grupo salarial al que corresponde, descripción del contenido de trabajo, experiencia, autoridad y responsabilidad, obligaciones y deberes, entre otros, así como una plantilla aprobada.
- ❖ Están confeccionados los Códigos de Conducta de los trabajadores, mediante los reglamentos disciplinarios y convenios colectivos de trabajo además está firmado el Código de Ética de los cuadros, trabajadores y profesionales.
- ❖ Se constató que están definidos por escrito los deberes y derechos de todos los trabajadores.
- ❖ Se comprobó mediante la observación y revisión de las actas que el criterio de los trabajadores y subordinados es utilizado en la evaluación de los cuadros.
- ❖ Se verificó que están definidos los requerimientos de conocimientos y habilidades para el desempeño de dirigentes, funcionarios y trabajadores.
- ❖ Se revisaron las actas de las asambleas de los Consejos de Dirección y de afiliados constatándose que se le da seguimiento a los acuerdos adoptados en reuniones anteriores, se analizan los resultados económico-financieros mensualmente, el cumplimiento de los objetivos, se valora el plan de prevención y los resultados de las auditorías internas y externas realizadas.
- ❖ Se comprobó que existe un presupuesto mensual del año 2009 donde se detallan los ingresos y gastos que se espera obtener, además el presupuesto anual se desagrega a nivel de áreas de responsabilidad.
- ❖ Se verificó que el plan de capacitación de los trabajadores se encuentra elaborado; los cuales se evalúan mensualmente y se rotan en los puntos de ventas.

Capítulo II: Caracterización de la entidad y diagnóstico del Área de Recepción.



Evaluación de riesgos

(Anexo 5)

- ❖ El Plan de Prevención no se encuentra actualizado y no cuenta con los objetivos de control, además en varias ocasiones los riesgos identificados constituyen causas y no riesgos en si.
- ❖ Los riesgos que identifican, en la mayoría de los casos; no están asociados a los objetivos del área.
- ❖ Se comprobó que la entidad tiene bien identificadas las causas internas que pueden provocar riesgos en el área; sin embargo las causas externas no están identificadas.
- ❖ Todos los riesgos cuentan con más de una alternativa para ser contrarrestados, pero sería más efectivo si se lograra en la estimación de dichos riesgos, valorar las posibles pérdidas desde el punto de vista monetario en los casos que fuese posible.
- ❖ No tienen clasificados los riesgos por su importancia ni por su probabilidad o frecuencia de ocurrencia.

Actividades de control

- ❖ Existe un Manual de Procedimientos del Grupo Islazul el cual está actualizado.
- ❖ Se cuenta con un Manual de Contabilidad General emitido por el Grupo Hotelero ISLAZUL que posee el nomenclador de cuentas y sus usos, definición del contenido, aspectos generales, subsistemas, entre otros y el Manual de Normas y Procedimientos de Contabilidad y Finanzas; así como, su actualización permanente a partir de los servicios contables recibidos del Grupo.
- ❖ Se comprobó que se realizan los arqueos al efectivo pendiente de depositar mediante la observación participativa. Al cierre de cada día la cajera realiza un cuadro entre el movimiento de caja y los recibos de cobro y luego realiza una liquidación del efectivo, el dinero es depositado en un sobre y a su vez el cajero firma el documento “Testificar de cajero” donde anota con mucho cuidado todos los ingresos del día, la recepcionista entrante luego de revisar el cuadro del efectivo, firma el “Testificar de cajero” como constancia del dinero que recibe, luego el efectivo es depositado en el buzón de

Capítulo II: Caracterización de la entidad y diagnóstico del Área de Recepción.



confianza y al día siguiente la cajera central en presencia de un testigo deposita el dinero en la caja central.

- ❖ Se comprobó que las actas de responsabilidad están debidamente firmadas por el cajero, donde el mismo se hace responsable del fondo aprobado para las operaciones de la Recepción:

Fondo aprobado: 1000.00 CUC

400.00 MN

- ❖ Está definido el sistema de indicadores económico-financieros para evaluar el desempeño de la UEB, tanto cuantitativa como cualitativamente.
- ❖ Se encuentran definidos los procedimientos para las relaciones financieras internas y externas, la firma de los contratos económicos, la explotación del transporte, el funcionamiento, utilización, control y supervisión de los equipos y áreas computarizadas.
- ❖ Los Estados Financieros se emiten mensualmente en el formato establecido por el Grupo; se realizan los conteos físicos periódicos de los activos y se concilian con los registros contables.
- ❖ Se encuentra restringido el acceso a los recursos y registros y se aplican los planes de rotación del personal en los puntos de ventas.

Información y comunicación

- ❖ Se comprobó que se tiene definido quien confecciona, revisa y aprueba las informaciones para ejercer la función de dirección, estas se encuentran clasificadas en internas; con la periodicidad y fecha en que se deben realizar.
- ❖ Se comprobó que no está confeccionado el flujograma de información de la UEB a la empresa.
- ❖ Existen vías de comunicación formal como son: asambleas del sindicato, reuniones de apertura, matutinos, entre otras. Además están las vías informales de comunicación que pueden ser las informaciones entre los trabajadores. También están establecidos los canales de comunicación para que los trabajadores puedan informar sobre

Capítulo II: Caracterización de la entidad y diagnóstico del Área de Recepción.



posibles irregularidades en su área de desempeño y se garantiza la retroalimentación de los clientes, proveedores y otras personas sobre los cambios que se producen en las necesidades de éstos.

Supervisión y monitoreo

- ❖ Se verificó que existe un plan de acciones sorpresivas donde se detallan los responsables y los participantes, la entidad también cuenta con un plan de auditorías internas. Las deficiencias detectadas y las medidas a tomar son discutidas en los consejos de dirección, aperturas, comités de control, entre otros.
- ❖ Se incluyen dentro de las tareas a realizar en las acciones sorpresivas, los puntos vulnerables identificados en el plan de prevención.
- ❖ Se comprobó mediante el Expediente Único de Auditoría que se toman en cuenta las recomendaciones dadas por anteriores auditorías; erradicándose las deficiencias.
- ❖ Se verificó que como medida efectiva para comprobar que la Contabilidad refleje realmente los hechos económicos, se tiene establecida la Certificación anual de los Estados Financieros por una entidad externa. Por ejemplo en el año 2004 fue certificada por CONAS S.A..

2.3 Diagnóstico del Área de Recepción

Para realizar el reconocimiento al Área de Recepción se utilizaron diferentes herramientas como fueron:

- ❖ Encuestas a clientes internos (trabajadores) y externos.
- ❖ Análisis de las cuentas por cobrar a clientes por edades.

Análisis de las encuestas

Las encuestas que se aplicaron a clientes internos (**Anexo 6**) y externos (**Anexo 7**) fueron realizadas en el mes de enero del presente año. Se escogió este mes porque era necesario realizar un estudio con el objetivo de ver el desarrollo del Hotel con la nueva orientación del MINTUR y posteriormente proyectarse para el resto del año. Las encuestas fueron confeccionadas de acuerdo al análisis que se pretende realizar en dicha área. En cada uno de los casos se tomó el 5% como margen de error y las muestras correspondientes.

Capítulo II: Caracterización de la entidad y diagnóstico del Área de Recepción.



Análisis de las encuestas a clientes internos

Para la determinación de la muestra de los clientes internos, se realizó un muestreo estratificado aleatorio, considerando con status aquellas áreas de la entidad que guardan una relación más directa con el Área de Recepción como son: Servicios Técnicos, Administración, Contabilidad, Restaurante y Cocina y dentro de cada una de ellas los trabajadores se seleccionaron de forma aleatoria. Se dejó fuera de la muestra los 16 trabajadores del área objeto de estudio; por considerar que pueden aportar criterios en función de su beneficio. Seguidamente analizamos los resultados obtenidos a partir de las respuestas correspondientes de cada uno de los encuestados que suman un total de 40.

(Anexos 8 y 9)

El 100% de los encuestados considera que la Recepción se encuentra bien ubicada y que los Jefes de Recepción y Ama de Llaves muestran dominio y control de su trabajo en el área; sin embargo este último resultado no se corresponde con otros aspectos relacionados con el trabajo de dicha área, como son la confección de un presupuesto de gasto donde solo el 87,5% respondió que lo confecciona, lo cual está en estrecha relación con el cumplimiento de los estándares de la marca establecidos para el área, en que el 92,5% responde afirmativamente y un mínimo de un 7,5% plantea que solo a veces se cumple con ello, aspectos estos que se encuentran estrechamente vinculados, por cuanto se necesita un respaldo en el presupuesto para garantizar determinadas cuestiones materiales que constituyen una exigencia dentro de la misma área. También vinculado al conocimiento de su área de trabajo se encuentran los mecanismos de control, que permiten corroborar la aplicación de éstos estándares, donde existe un 2,5% que no tiene conocimiento de ello; a pesar que no es un porcentaje significativo, realmente lo deseable fuera que el 100% tuviera este conocimiento.

Con respecto a la responsabilidad frente a las quejas de los clientes y su solución, el 90% contestó afirmativamente mientras que el resto plantea que solo a veces sucede, este porcentaje denota que existe un determinado número de insatisfacciones, cuando lo deseable fuera que éstas se llevaran a cero. El 80% de los encuestados entiende que los clientes son atendidos con prontitud y eficacia; sin embargo la minoría contestó que solo a veces se cumple, a pesar de que es la minoría la que opina de esa forma, esto debería mejorarse, ya que influye sobre su gestión. En cuanto al estricto control en la entrega de

Capítulo II: Caracterización de la entidad y diagnóstico del Área de Recepción.



las llaves, no existieron quejas ya que según el criterio de los encuestados esto se cumple en un 100%.

El 100% de los encuestados aseguran que se aplica el Proceso de Auditoria Nocturna al cierre de cada día. Este resultado se constató en las observaciones realizadas durante el proceso investigativo.

En relación a la actitud que asumen los directivos del área ante las inquietudes o sugerencias de los trabajadores; el 80% responde afirmativamente y el 20% señala que esto solo sucede a veces, cuestión en la que deberán alcanzar un por ciento más elevado en la tentativa de mejorar sus relaciones con los subordinados y el servicio que ofertan. Otro aspecto relacionado con el desempeño de los directivos es que si las decisiones tomadas por ellos son las más correctas; como resultado se obtuvo que el 67,5% considera que las decisiones son correctas, el 20% las considera incorrectas y el 12,5% señala que solo en ocasiones estas son las indicadas. Entre las principales explicaciones dadas ante esta situación se encuentran:

- “Porque son las acordadas por el Consejo de Dirección”.
- “Porque están capacitados y preparados para tomar decisiones”.

Los códigos de conducta son conocidos por el 95% de los encuestados, siendo desconocidos para un 5%. Con relación a si se toman las medidas correctivas necesarias cuando estos códigos son violados, se obtuvo que el 62,5% estuviera de acuerdo; esta respuesta resulta contradictoria por el hecho de que no fueron capaces de mencionar alguna medida, el 12,5% en desacuerdo y un 25% señala que desconoce esa situación.

El 100% de los encuestados afirma que los deberes y derechos están definidos de forma escrita.

Existe una buena valoración del trabajo del Área de Recepción, por cuanto se emitieron juicios favorables en este sentido, tales como:

- “Funciona correctamente porque tiene un buen equipo de trabajo”.
- “Son eficientes y atentos con los clientes y el personal de la entidad en general”.
- “Es bueno pero pudiera ser mejor si por ejemplo; aumentaran la rapidez durante el servicio telefónico y brindaran mejor información a los clientes”.

**Capítulo II: Caracterización de la entidad y diagnóstico
del Área de Recepción.**



Análisis de las encuestas a clientes externos

En la determinación de la muestra de los clientes externos, se acordó aplicar el 15% de cada 100 turistas físicos por día, encuestando por tanto a 242 clientes. A continuación se exponen los resultados de las encuestas:

(Anexos 10 y 11)

Variables:	Clientes que evalúan de:	
	Regular	Mal
Recepción		
1. Recibimiento o bienvenida	9,92%	0%
2. Profesionalidad, amabilidad y trato del personal	9,92%	0%
3. Información recibida sobre los servicios del Hotel	12,81%	0%
4. Rapidez durante los procesos de entrada y salida	27,69%	0%
5. ¿Ha sido el idioma una barrera en la comunicación?	6,20%	1,65%
6. Ascensores	32,23%	2,89%
Habitación		
1. Limpieza	6,20%	0%
2. Confort	13,22%	0,83%
3. Cortesía	6,20%	0%
Aspectos Generales		

Capítulo II: Caracterización de la entidad y diagnóstico del Área de Recepción.



1. Sensación de seguridad	12,40%	0,83%
2. Relación calidad-precio	34,30%	4,13%

Los señalamientos realizados en las categorías de regular y mal con más altos niveles, aunque no significativos, se expresan en los siguientes rublos:

En la relación calidad-precio se obtuvo (83- 34,30%) y (10- 4,13%), algunos casos encuentran que la calidad no se corresponde con los precios establecidos a pesar de que a partir del 2009 se redujeron varios; el ascensor muestra un resultado de (78- 32,23%) y (7- 2,89%); debido a que los trabajadores comparten el elevador con los clientes porque el ascensor de servicio está descompuesto; por tanto dicha situación influye en la rapidez del servicio. Otra de las variables es la rapidez durante los procesos de entrada y salida del Hotel donde el resultado fue (67- 27,69%); que según los clientes, se debe fundamentalmente a que muchas veces coinciden varios clientes para realizar los mismos procesos y estos son demorados.

Como se puede observar, por lo general se logra un porcentaje de insatisfacciones despreciables con relación a la cantidad de clientes alojados en el Hotel, no obstante se analizan dichas insatisfacciones con vistas a mejorar y elevar sus niveles de satisfacción de manera general.

Las opiniones recogidas en el Libro del Cliente fueron:

- "Muy buen Hotel aquí en el corazón de Santa Clara, limpio, organizado y confortable en sentido general. Pero sobre todo predomina el calor humano y la profesionalidad de los trabajadores". *Sugieren:* no dejar caer nunca ese trato profesional que nos brindan".
- "Agradecidos por su atención y hospitalidad, ha sido una estancia maravillosa, esperamos volver a visitarlos". *Sugieren:* Sigam esmerándose.
- "La acogida en este Hotel es especial, son atentos y siempre preocupados con nuestras exigencias".
- "Es realmente excelente la atención que se brinda".

Capítulo II: Caracterización de la entidad y diagnóstico del Área de Recepción.



- “Nos sentimos muy estimulados y complacidos con el servicio y la calurosa acogida además del buen trato durante nuestra permanencia. *Sugieren:* les exhortamos que sigan trabajando como lo están haciendo.

Análisis de las cuentas por cobrar por edades

Período enero-2009

Moneda Nacional (MN)

El saldo total de esta cuenta asciende a \$16 695.00 y de ellos se encuentran envejecidos en más de 60 días \$412.60 para el 2.47%.

Las principales dificultades en esta cuenta en relación al saldo envejecido, están dadas por:

ANIR Provincial: Saldo \$195.20 que representa el 47.3%. Corresponde a servicios prestados en el año 2005 a un trabajador estimulado, planteando actualmente que no reconocen la misma estando pendiente su conciliación escrita. Este cliente sigue en igual situación hasta que puedan visitar el mismo en el municipio de Santo Domingo.

Asamblea Prov. PP VC: Saldo \$207.50 que representa el 52.7%. Corresponde a servicios prestados en el mes de diciembre de 2008 a los Grupos de Sara González y José Luis Cortés (EL TOSCO) facturándose así al Gobierno Provincial estos servicios estando pendiente de firma hasta el momento.

Divisa (CUC)

El saldo total de esta cuenta asciende a 69 439.18CUC y de ellos se encuentran envejecidos en más de 60 días 7 713.78 CUC para el 11.12%.

Las principales dificultades en esta cuenta en relación al saldo envejecido, están dadas por:

CUBATRAVEL: Saldo 62.96CUC que representa el 0.82%. Este cliente opera con Pre Pago dándose crédito en Recepción incorrectamente y contactándose luego con el Comercial de Islazul el Cro. Eduardo Navarro el cual pidió que se le hiciera llegar el Voucher de la misma para él encargarse de dicho cobro, siendo de esta forma enviada

Capítulo II: Caracterización de la entidad y diagnóstico del Área de Recepción.



mediante a Cubanacán Express y confirmada respectivamente por la Cra. Obdulia trabajadora de esta agencia, aún no a sido pagada dicha factura. En reiteradas ocasiones han visto este asunto con el Compañero jefe de recepción de la instalación y el Compañero Eduardo Navarro Comercial de Islazul; los cuales están al tanto de dicha deuda ya que la misma está pendiente en más de 120 días. En el mes de diciembre de 2008 se gestionó el cobro de la misma vía telefónica entre el jefe de recepción y la compañera que representa esta Agencia en C. Habana quedando como acuerdo que el Comercial de Islazul en Villa Clara presentaría esta factura escaneada mediante correo electrónico.

ASTOURS: Saldo 120.37CUC que representa el 1.56%. Esta factura la han enviado a través de Cubanacán Express en dos ocasiones sin respuesta. Se ha visto con el Comercial de la Casa Matriz dándole a conocer todos los datos al respecto para su tramitación con el cliente. En el mes de agosto se envió un correo electrónico en el cual se reclamó el pago de la misma, siendo confirmada la lectura y respondido en el mes de septiembre planteando que se les enviara copia de la factura junto con su Voucher correspondiente ya que al parecer se les extravió la misma. Por lo que en el mes de octubre se le envió mediante Cubanacán Express todos los documentos pertinentes sin que realicen el pago de la misma.

DIVERMEX: Saldo 155.04CUC que representa el 2%. Este saldo se encuentra en más de 120 días cuya factura fue enviada mediante Cubanacán Express siendo confirmado su envío en meses anteriores sin que hayan realizado su pago pertinente, no obstante se envió otra factura por 18.00CUC la cual fue enviada recientemente mediante Cubanacán Express, la cual alertan como factura con problemas para su cobro.

COPEXTEL Las Tunas: Saldo 20.00CUC que representa el 0.26%. Deuda del 2005 que a pesar de encontrarse reconocida, conciliada y realizar múltiples gestiones para su cobro; no se ha realizado. En los meses de julio, agosto y septiembre se realizaron varias llamadas telefónicas en las cuales no se les ha podido atender por la compañera que les debe realizar el pago; la cual fue la que firmó la conciliación y realizó el compromiso de pago. En el mes de noviembre se contactó mediante correo electrónico, en el cual se comprometen a saldar dicha deuda en el mes de diciembre, lo que no fue así por lo que continuarán enviando correos electrónicos como gestión de cobro de la misma.

Capítulo II: Caracterización de la entidad y diagnóstico del Área de Recepción.



AT Comercial: Saldo 123.00CUC que representa el 1.59%. Facturas a servicios prestados en los años 2004 y 2005, lo que ha sido tramitado por el Director de la Empresa con el cliente; quedando este último en realizar los pagos sin resultados. En el último contacto con el Director de la Empresa Islazul en VC, quedó como acuerdo tratar de cobrar este saldo presentándoles nuevamente copia de estas facturas en próxima visita de los funcionarios a la provincia.

MINREX: Saldo 421.75CUC que representa el 5.47%. Esta deuda corresponde con los servicios brindados al personal de la Prensa Internacional y Tripulación de Cubana de Aviación del Evento por la Visita del Ministro del Vaticano a la provincia; a su entrada se les orientó que se le facturara al MINREX, siendo firmada la factura de la Prensa Internacional por el representante de la misma y la de la Tripulación de Cubana de Aviación se encuentra sin firmar. En gestión de cobro realizada en el PCC Provincial en VC se contacta con el Cro. Borfil jefe del departamento de Prensa el cual plantea que quien orientó dicha visita fue el Gobierno en la Habana, quedando como acuerdo que se dejarían en sus manos para que fueran presentadas en la Habana adjuntándose a las facturas una carta en la que se explican todos los inconvenientes existentes y el por qué se originaron las mismas. En el mes de agosto se contactó vía telefónica con la Cra. Tania Funcionaria del Dpto. de Prensa en el PCC Provincial la que les explica que después de haberse tratado este asunto con el Gobierno en Ciudad de la Habana, se acordó que esta deuda tendrá que ser presentada al Gobierno en Villa Clara.

CESA LA RIVIERA: Saldo 1393.50CUC que representa el 18.1%. Esta deuda corresponde a servicios prestados de almuerzos del 2002, 2003 y 2004 estando reconocidas y conciliadas todas estas facturas desde aquel entonces por tanto existen evidencias documentales. En el mes de noviembre se les informa que esta entidad deja de existir y todas sus cuentas contables pasan a AUTOIMPORT C. Habana. Siendo en el mes de diciembre visitada esta entidad sin que se les hubiera podido atender, no obstante mediante correos electrónicos se conciliaron todas estas cuentas, siendo reconocidas y quedando en mutuo acuerdo que este saldo sería pagado en el mes de enero de 2009. Este acuerdo no fue cumplido.

Asamblea Prov. PP VC: Saldo 615.50CUC que representa el 7.98%. De esta deuda de 615.50; 203.00 corresponden a servicios prestados al Grupo Moncada en Julio 2007,

Capítulo II: Caracterización de la entidad y diagnóstico del Área de Recepción.



donde a su entrada al Hotel se les indicó que se facturara a Giras Artísticas y con posterioridad se les orienta que se facture a la Asamblea Prov. Del Poder Popular, encontrándose la factura firmada por el Vicepresidente del Consejo de la Administración, pero aun no han pagado. Solo resta la conciliación por escrito para establecer compromiso de pago con los mismos ya que en el mes de julio se visitó la Oficina del Vice Presidente de la Administración Interna dejándose nuevamente copia de la factura sin que realicen pago alguno hasta el momento. Los 412.50 restantes corresponden a servicios prestados en el mes de Julio de 2008 al grupo Aceituna sin Hueso y en el mes de diciembre de 2008 los Grupos de Sara González y José Luis Cortés (EL TOSCO) facturándose así al Gobierno Provincial; estos servicios están pendientes de firma hasta el momento.

CUBATUR: Saldo 380.00CUC que representa el 4.93%. Saldo en más de 120 días, cuyas facturas fueron presentadas, reconocidas y otras enviadas mediante Cubanacán Express sin que hayan realizado hasta el momento pago alguno. En los meses de junio, julio, agosto, septiembre y octubre se han enviados varios correos a este receptivo sin que hayan sido contestados, al igual que se ha tratado de conciliar por escrito en todos estos meses sin que se les haya podido atender por la Compañera que atiende pagos en esta entidad, contactándose a su vez con la Jefa Económica la Cra. Laura Otero la cual está al tanto de toda esta deuda. En el mes de noviembre quedó como acuerdo que en el mes de diciembre se conciliarían estas facturas.

Estas fueron conciliadas con la entidad reconociendo parte de la deuda y el resto quedando pendiente de investigación para proceder con el pago de las mismas.

2.4 Cálculo y análisis de indicadores para evaluar la gestión del área

1. Rotación de las cuentas por cobrar =
$$\frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar (Promedio)}}$$
2. Ciclo de cobro =
$$\frac{\text{Días del período}}{\text{Rotación de las cuentas por cobrar}}$$
3. Gestión de cobro =
$$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas a crédito}}$$

Capítulo II: Caracterización de la entidad y diagnóstico del Área de Recepción.



4. Cumplimiento del presupuesto de costo = $\frac{\text{Costo real}}{\text{Costo plan}}$
5. Cumplimiento del presupuesto de gasto = $\frac{\text{Gasto real}}{\text{Gasto plan}}$
6. Cumplimiento de la utilidad antes de impuestos = $\frac{\text{Utilidad antes de impuestos real}}{\text{Utilidad antes de impuestos plan}}$

Datos (Anexo 12)

Resultados (Anexo 13)

Análisis de los indicadores

- ❖ Las cuentas por cobrar pertenecientes a la entidad, rotaron 1.5 veces en enero del presente año mientras que el año anterior rotaron 0.85 veces, esta rotación es considerada de bien ya que rotan casi dos veces en el mes y mejoró con relación al período anterior.
- ❖ En el Hotel las cuentas por cobrar permanecieron pendientes de cobro en enero de este año durante 20 días, mejoró con respecto al año anterior ya que permanecieron pendientes de cobro durante 35.3 días, mejorando en 15 días.
- ❖ La gestión de cobros en la entidad en el período objeto de estudio, fue de 0.85%, lo que indica que de sus ventas el 85% es por cobrar, a pesar de que no es un valor muy elevado, se considera que se debería mejorar el mismo. En el año anterior se obtuvo un valor de 1.35%.
- ❖ En relación al presupuesto de costo se obtuvo como resultado un incumplimiento con lo presupuestado en ambos períodos, ya que las cifras se pasaron en \$2 470.00 para el año en curso y \$5 823.63 para el año anterior.
- ❖ En el análisis realizado al presupuesto de gasto, se obtuvo también un incumplimiento en ambos períodos, ya que se gastó por encima de lo planificado en \$6792.9 para el 2009 y \$6 675.07 en el 2008.

Capítulo II: Caracterización de la entidad y diagnóstico del Área de Recepción.



- ❖ Al analizar la utilidad antes de impuesto plan y real, se puede observar que se logró cumplir con lo planificado en el año 2008, ya que tenían una pérdida planificada de \$26 600.00 y se obtuvo una utilidad de \$46 338.48 debido a que el nivel de ocupación estuvo por encima de lo previsto en 1062 clientes, con relación al año en curso, sucedió lo contrario, pudiéndose comprobar que estaba planificada una pérdida de \$55 336.00 y se obtuvo una mayor: \$60 763.76 a pesar que el nivel de ocupación fue mayor porque estaba previsto que fuera de 4469 y fue de 4557 clientes.

Capítulo 3

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA



Capítulo III: Propuesta y aplicación del Programa de Auditoría de Gestión.



En este capítulo se dará propuesta a un Programa de Auditoría de Gestión para el Área de Recepción y se aplicará el mismo con el objetivo de evaluar la eficiencia, eficacia y economía, calidad e impacto del área para de esta forma facilitar el autocontrol de la entidad.

3.1 Programa de Auditoría de Gestión para evaluar el Área de Recepción

El programa está diseñado por cada uno de los componentes del sistema de control interno y dentro del mismo por cada una de sus normas.

A: Evaluación del Sistema de Control Interno

I. Ambiente de control

1. Integridad y valores éticos

- ❖ Existen y están en aplicación los Códigos de Conducta y otras políticas.
- ❖ Se toman las medidas correctivas en respuesta a las desviaciones de las políticas y procedimientos ante las violaciones del código de conducta.
- ❖ Se vigila porque se empleen correctamente las normas de presencia, comportamiento y actuación por parte de los trabajadores de la Recepción.
- ❖ Se dan a conocer las informaciones a la plantilla de la Recepción recibidas a través de circulares o memos que sean de interés para el correcto desempeño de tareas del Departamento.
- ❖ En el trato a los clientes y trabajadores se impone la honestidad, amabilidad y ética pertinentes.
- ❖ La dirección constituye un buen ejemplo para todo el colectivo e indica claramente lo que está bien y lo que está mal.

2. Competencia profesional

- ❖ Existe descripción formal de los puestos de trabajo.
- ❖ Se organiza y distribuyen los trabajos y turnos de Recepción de acuerdo con las premisas y ocupación.

Auditoria de Gestión.

- ❖ Se examinan los niveles de conocimiento y habilidades necesarios del personal del Área de Recepción para el buen desempeño de su trabajo.
- ❖ El personal del área posee el nivel de idoneidad necesario.
- ❖ Los trabajadores son sometidos a evaluaciones de desempeño de forma regular.
- ❖ Existe un profesiograma del puesto de trabajo con las características requeridas.

3. *Comité de Control*

- ❖ Existe un comité de control que opera en casos específicos en el área.
- ❖ El comité de control controla, evalúa y ofrece recomendaciones de forma regular frente a las corrupciones o ilegalidades detectadas.
- ❖ Los integrantes tienen los conocimientos suficientes, experiencia en el negocio de la entidad, prestigio ante el colectivo, existe representatividad de las diferentes áreas y tiempo para realizar sus funciones correctamente.

4. *Atmósfera de confianza mutua*

- ❖ Se mantiene una constante comunicación con la Dirección y los jefes de los diferentes departamentos.
- ❖ La Dirección efectúa reuniones donde los trabajadores no exponen solamente sus discrepancias, sino también sus experiencias y sugerencias sobre el funcionamiento del área.
- ❖ Existen mecanismos de análisis de la información en el área.
- ❖ Se mantienen las relaciones y comunicaciones pertinentes con el resto de las unidades del grupo.
- ❖ Son adecuados los estilos de dirección.

5. *Estructura organizativa*

- ❖ El área cuenta con un organigrama funcional donde se define la estructura organizativa, los niveles de autoridad responsabilidad de la misma.
- ❖ La estructura organizativa atiende el cumplimiento de la misión y los objetivos trazados.

Auditoria de Gestión.

- ❖ La estructura organizativa se evalúa, teniendo en cuenta los cambios y nuevos retos en la entidad.
- ❖ La estructura organizativa es adecuada y competente a la hora de proporcionar la información necesaria para la diligencia de sus actividades.
- ❖ La estructura organizativa es modificada cuando se presentan particularidades que lo requieran.

6. Asignación de autoridad y responsabilidad

- ❖ Posee y se cumple con el manual de normas y procedimientos para el Área de Recepción.
- ❖ Están definidos los niveles de autoridad y el alcance de la responsabilidad a cada trabajador.
- ❖ Existe correspondencia en la delegación de autoridad en relación con las responsabilidades asignadas.
- ❖ Cuentan con el personal suficiente en cantidad, conocimientos y experiencia para llevar a cabo su misión.

7. Políticas y prácticas en personal

- ❖ La entidad tiene definido un mecanismo de capacitación del personal, así como el seguimiento de estos luego de su entrada a la entidad.
- ❖ Se realizan verificaciones suficientes y competentes para la selección de personal.
- ❖ La selección del personal se realiza en correspondencia con la necesidad del puesto de trabajo analizando su aptitud, nivel de capacitación y experiencia.
- ❖ Existen mecanismos correctivos hacia los incumplimientos de las políticas y procedimientos, no solo para sanciones sino para solucionar las desviaciones que se ocasionan.
- ❖ Se realizan las gestiones y acciones necesarias en caso de sobre contratación.

Capítulo III: Propuesta y aplicación del Programa de Auditoría de Gestión.



II. Evaluación de riesgos

1. *Identificación del riesgo*

- ❖ Poseen mecanismos para identificar y evaluar los riesgos específicos del área que afectan sus objetivos.
- ❖ Están identificados los riesgos más relevantes, es decir, los que tienen posibilidad de ocurrir con mayor frecuencia y severidad afectando así los objetivos y el buen desempeño del área.
- ❖ Poseen constancia por escrito de la repercusión que tienen estos riesgos más relevantes.
- ❖ Tiene identificados los riesgos internos y externos.
- ❖ Tiene identificadas las causas que provocan los riesgos.
- ❖ Examinan la importancia y posibilidades de ocurrencia de los riesgos, tanto como las medidas indispensables para erradicarlos.

2. *Estimación del riesgo*

- ❖ Se conoce la frecuencia y magnitud de los riesgos identificados.
- ❖ Poseen un estimado de la posibilidad de ocurrencia de los riesgos identificados.
- ❖ Los riesgos específicos del área poseen constancia de su importancia dentro de la estructura financiera de la entidad.

3. *Determinación de los objetivos de control*

- ❖ El área tiene sus objetivos definidos y estos se corresponden con la misión y la visión de la entidad.
- ❖ Tiene definidos los objetivos de control para minimizar los riesgos identificados como relevantes.
- ❖ Están definidas las actividades de control para alcanzar los objetivos de control definidos para cada riesgo.
- ❖ Las actividades de control tienen definidos los participantes, responsables y fecha.

Capítulo III: Propuesta y aplicación del Programa de Auditoría de Gestión.



4. Detección del cambio

- ❖ Existen mecanismos para los acontecimientos o cambios rutinarios que influyen en la confección general o específica del área.
- ❖ Los cambios efectuados (estructura, personal) son comunicados a los trabajadores y asumidos como una transformación en el entorno de control.

III. Actividades de control

1. Coordinación entre áreas

- ❖ Existe coordinación entre el área y las demás que conforman la entidad.
- ❖ Se provee a los diferentes departamentos de los listados o información que requieran, habituales o no.
- ❖ Se envían a la Central de Alojamiento por los canales establecidos y la frecuencia requerida la información establecida.
- ❖ Se envían a la Dirección, Administración y otros departamentos la información establecida.
- ❖ Se controla con la colaboración de Gobernata los objetos perdidos por clientes.
- ❖ Se reciben y tramitan los partes de averías.
- ❖ Se cierra y cuadra el resumen de producción con la Administración.
- ❖ Se repasan las facturas tanto de caja como de créditos y envían estas últimas al Departamento de riesgos para su supervisión y final envío.

2. Documentación

- ❖ El área cuenta con documentación referida al control interno y la relacionada con las transacciones y hechos significativos.
- ❖ La documentación está disponible para todo el personal del área.

3. Niveles definidos de autorización

- ❖ El área posee documentación donde se plasma el nombre y cargo de los funcionarios autorizados al acceso en la misma, además de lo que es de su autoridad hacer.

Capítulo III: Propuesta y aplicación del Programa de Auditoría de Gestión.



- ❖ En caso de faltantes ó pérdidas se aplica la responsabilidad material, de acuerdo con lo regulado por el Decreto Ley 92-86.

4. Separación de tareas y responsabilidades

- ❖ Existen delimitaciones de funciones y responsabilidad en las áreas.
- ❖ En el manual de procedimientos se encuentran detalladas las tareas y responsabilidades relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones hechas.

5. Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos

- ❖ Las transacciones y los hechos que afectan al área son registrados inmediatamente con la debida clasificación.
- ❖ Se asientan en el momento del cobro las cuentas acreedoras.
- ❖ Se recibe y canaliza el correo.
- ❖ Se recibe y canaliza la mensajería de clientes.
- ❖ Se analiza y supervisa la asignación y cambios de habitación, los cambios de régimen y estancia por algún tipo de inquietud del cliente.
- ❖ Se efectúan las gestiones para el cliente de servicios exteriores.
- ❖ Se tramitan y supervisan las posibles deducciones a los clientes.
- ❖ Se atienden reclamaciones que se puedan producir y se llevan por escrito.
- ❖ Se realiza el check-in a los clientes.
- ❖ Se organiza y define el proceso de envío de partes diarios.
- ❖ Se emiten las preformas al check-in y las facturas finales al check-out.
- ❖ Se realiza el cuadro entre preformas y facturas finales.
- ❖ Gestionan el alojamiento de cliente con reservas para los cuales la instalación no tiene capacidades por sobreventa de su planta habitacional o sean desviados desde otras instalaciones.
- ❖ Se realizan los arqueos de caja y se llevan por escrito.

Capítulo III: Propuesta y aplicación del Programa de Auditoría de Gestión.



- ❖ Se controla el check-out de los clientes y el cobro de facturas.
- ❖ Se efectúan los cambios de servicios en el ordenador.
- ❖ La entrega y recogida de llaves se realiza con el debido control.
- ❖ Se transmite oralmente y por escrito las novedades más relevantes al turno entrante.
- ❖ Se realizan los depósitos en confianza.
- ❖ Se anotan y realizan puntualmente las llamadas matutinas a clientes.
- ❖ Se cumplimenta el cierre del día.
- ❖ Se atiende oportunamente el servicio de teléfono y el de megafonía.
- ❖ Se verifica el cuadro diario de la mano- corriente.
- ❖ Se confeccionan y adjuntan el listado de llamadas matinales y puntuales a realizar de los clientes de las distintas habitaciones.
- ❖ Todos los activos tienen una descripción en correspondencia con sus características y número de inventario.
- ❖ Se tiene un control de las cuentas por edades.

6. Rotación del personal en las tareas claves

- ❖ Están definidos los puestos que requieren rotación y se tiene entrenado el personal para esto.
- ❖ Cumplen con los planes de rotación en el desempeño de las tareas claves del personal involucrado, desarrollándose con calidad.
- ❖ La dirección efectúa análisis periódicos y sistemáticos de los resultados obtenidos, comparándolos con períodos anteriores.

7. Indicadores de desempeño

- ❖ Existe un sistema de indicadores que les permita evaluar el comportamiento de su gestión.

Capítulo III: Propuesta y aplicación del Programa de Auditoría de Gestión.



8. Control del Sistema de Información para el desarrollo de las actividades de control

- ❖ Se controla y supervisa la realización de las operaciones informáticas periódicas.
- ❖ Se supervisa la limpieza y cuidado de los equipos informáticos del departamento.

IV. Información y comunicación

Información

1. Información y responsabilidad

- ❖ El área identifica y presenta de forma habitual la información que se genera dentro de ella al consejo de dirección y al personal que en ella radica, comentando los resultados de la gestión, los factores críticos y acontecimientos más novedosos.
- ❖ Existe un mecanismo interno donde los jefes de áreas y los departamentos reciben las informaciones necesarias para su desempeño.
- ❖ El área posee mecanismos para obtener la información externa de cómo se comporta el mercado, programas de funcionamientos, así como mecanismos de control y cambios significativos de la economía.
- ❖ Está definida la información para el desarrollo de su actividad para cada puesto de trabajo.

2. Calidad de la información

- ❖ La información disponible en el área cumple con los atributos de: contenido apropiado, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad.
- ❖ La calidad de la información generada por el sistema es la adecuada para la toma de decisiones por parte de la dirección.

3. Flexibilidad al cambio

- ❖ Le aportan recursos suficientes según sean necesarios para mejorar o desarrollar nuevos sistemas de información.
- ❖ Establecen mecanismos de capacitación del personal en el área, no solo para adquirir conocimientos, sino para estar preparados para entender el cambio y transmitirlo.

Capítulo III: Propuesta y aplicación del Programa de Auditoría de Gestión.



4. Contenido y flujo de la información

- ❖ Los directivos del área reciben las informaciones como resultado de un análisis financiero o de gestión de la entidad, que les permite identificar las acciones necesarias en lo sucesivo.
- ❖ La información que se envía posee el detalle necesario no solo para el entendimiento de quienes la utilizarán, sino que este en correspondencia con los objetivos de la entidad, así como con su misión y visión.
- ❖ Se envía solo la información necesaria a las áreas que corresponda y no la misma información a todos los directivos, lo que trae consigo que en su mayoría fuera totalmente desestimada, por falta de concreción.

5. Sistema de información

- ❖ La entidad cuenta con un sistema de información. ¿Cuál?
- ❖ El sistema de información se diseñó atendiendo a la estrategia y al programa de actividades para las cuales fue creada el mismo.
- ❖ El sistema de información se diseña para apoyar la estrategia, la misión, la política y los objetivos de la entidad.
- ❖ La entidad cuenta con un sistema de información que permite conocer las preferencias y exigencias de los clientes.

6. Compromiso de la Dirección

- ❖ Existe el apoyo de la dirección al desarrollo de los sistemas de información necesarios mediante la aportación de recursos apropiados tanto humanos como financieros.

Comunicación

1. Comunicación, valores de la organización y estrategias

- ❖ El proceso de la comunicación del área apoya la difusión y fortalecimiento de los valores éticos, así como los de su misión, visión, objetivos y resultados de su gestión.
- ❖ Existen vías de comunicación, que pudieran ser formales, de formación, reuniones y supervisión durante el trabajo, suficientes para efectuar la comunicación.

Auditoria de Gestión.

- ❖ Los trabajadores conocen los objetivos de su actividad y cómo sus tareas contribuyen a lograr esos objetivos.
- ❖ Existe el convenio colectivo de trabajo, las reuniones de afiliados y otras designadas por la dirección.
- ❖ Los trabajadores entienden cómo sus tareas afectan el desempeño de la entidad o afectan a otros trabajadores, ya que periódicamente se les comunica el desarrollo de la entidad y los problemas fundamentales.

2. Canales de comunicación

- ❖ Existen y están establecidos los canales de comunicación.
- ❖ Los canales de comunicación presentan el grado de apertura y eficacia adecuado a las necesidades de información internas y externas.
- ❖ Los trabajadores usan los canales de comunicación para comunicar posibles irregularidades o para plantear inquietudes.
- ❖ Se mantienen las relaciones pertinentes con Tur- Operadores, Agencias de Viajes y demás clientes.
- ❖ Las sugerencias, quejas y otras informaciones son recogidas y comunicadas a las personas pertinentes dentro de la organización y luego son solucionadas las quejas así como son evaluadas las sugerencias.
- ❖ La información se transmite a los niveles superiores de la organización según sea necesario y se realizan acciones de seguimiento en correspondencia con su trascendencia y se lleva a los Consejos de Dirección para su análisis y solución inmediata, dando respuesta por escrito a estas.
- ❖ Los clientes conocen las normas y expectativas de la entidad.

V. Supervisión y monitoreo

1. Supervisión continuada

- ❖ El personal de área, en el desarrollo de sus actividades, percibe el funcionamiento del Sistema de Control Interno.

Auditoria de Gestión.

- ❖ Se realiza un seguimiento de las recomendaciones de las auditorias internas y externas sobre medios para fortalecer el Control Interno.
- ❖ Los eventos de formación del personal, las sesiones de planificación u otras reuniones, facilitan información a la Dirección sobre el funcionamiento de los controles.
- ❖ Periódicamente se verifica si el personal comprende y cumple con el código de conducta de la entidad y si regularmente lleva a cabo actividades de control esenciales.

2. Evaluaciones puntuales

- ❖ Se fija el alcance y evaluaciones puntuales del Sistema de Control Interno.
- ❖ Es válido y se presta atención a documentar el proceso de evaluación.
- ❖ Es válida y lógica la metodología para evaluar los sistemas de evaluaciones.
- ❖ El nivel de documentación disponible, entre los que se encuentran: manuales de políticas, organigramas, metodologías, procedimientos, instrucciones operativas; es adecuado.

3. Comunicación de las deficiencias de Control Interno

- ❖ Existe algún mecanismo para reconocer e informar las deficiencias identificadas del sistema de control interno.
- ❖ Son adecuadas las normas de comunicación de las deficiencias encontradas.
- ❖ Existen los mecanismos para accionar y erradicar estas deficiencias.

4. Auditoria interna

- ❖ Existe un plan de auditoria interna dirigida a los inventarios y se pondrán en funcionamiento, utilizando y respetándose los resultados de las auditorias internas anteriores.
- ❖ Se comprueba por parte de los auditores internos, en este caso el comité de control; el cumplimiento del sistema de control interno y sus adecuaciones autorizadas, determinando su calidad, eficiencia y fiabilidad, así como la observancia de los componentes en que se fundamenta.

Capítulo III: Propuesta y aplicación del Programa de Auditoría de Gestión.



- ❖ Se verifica la calidad y fiabilidad de la información que rinde el área, realizando el análisis correspondiente de los indicadores de desempeño.
- ❖ Se comprueba el cumplimiento de normas de todo tipo, resoluciones, circulares, instrucciones, etc; emitidas tanto internamente como por niveles superiores de la economía y el estado.
- ❖ Se verifica la calidad, eficiencia y confiabilidad de los sistemas de procesamiento electrónico de la información, con énfasis en el aseguramiento de la calidad de su Control Interno y su validación.

B: Evaluación de la gestión.

Los propósitos específicos de este cuestionario se desglosan como sigue:

- ❖ Evaluar la calidad de la planificación.
- ❖ Determinar si el área ha cumplido en tiempo, lugar y calidad los objetivos y metas establecidos con los recursos asignados, teniendo en cuenta que:
 - ✓ Adquiere el tipo de recursos que requiere, con la calidad y en la cantidad apropiada, cuando se necesita y en el menor costo posible.
 - ✓ Protege y conserva adecuadamente sus recursos.
- ❖ Verificar si el área logra la eficiencia necesaria en la asignación y utilización de los recursos, de acuerdo con:
 - ✓ La utilización de procedimientos operativos eficientes.
 - ✓ El empleo de la menor cantidad posible de recursos para la producción del servicio en la cantidad, calidad u oportunidad apropiada.
- ❖ Comprobar si el área ha establecido un sistema de gestión de la calidad que le permite:
 - ✓ Determinar las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios de sus servicios.
 - ✓ Establecer la política y los objetivos de la calidad de la organización.
 - ✓ Aplicar las medidas de eficiencia y eficacia de cada proceso.

Capítulo III: Propuesta y aplicación del Programa de Auditoría de Gestión.



- ✓ Establecer e implementar un proceso de mejora continua del sistema de gestión de la calidad.
- ❖ Examinar que las expectativas, necesidades, requisitos y exigencias del cliente o beneficiario se determinan y cumplen teniendo en cuenta:
 - ✓ La identificación y análisis del comportamiento de los clientes, beneficiarios de los servicios que oferta la entidad, en función del objeto social aprobado.
 - ✓ Los procedimientos de información, diseño, revisión, verificación y validación especificados para los servicios, incluyendo las actividades de entrega y posventa.
 - ✓ Los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto o servicio.
 - ✓ El seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente, con respecto a los servicios ofertados.
 - ✓ Tratar al cliente con respeto, presentándole los servicios que sean necesarios de manera eficaz, puntual y pertinente.

Se crean las bases para la eficiencia si:

- ❖ Se toman las reservas durante las veinticuatro horas y se realiza el procedimiento adecuado.
- ❖ Se realiza el pre-alojamiento.
- ❖ Se les da la bienvenida a los clientes.
- ❖ Se saluda constante y cortésmente a los clientes.
- ❖ Existe servicio de parqueo.
- ❖ El portero se mantiene del lado exterior de la puerta.
- ❖ Se ofrece servicio de maletero.
- ❖ A la llegada de un cliente, si se está atendiendo a otro, se le indica con un gesto que hemos percibido su presencia.
- ❖ Se entregan las tarjetas y llaves a los clientes de grupo al guía y en sobres.
- ❖ Se realiza el check-in a los turistas individuales en un minuto.

Capítulo III: Propuesta y aplicación del Programa de Auditoría de Gestión.



- ❖ Se ofrece a los clientes, información relativa a los servicios.
- ❖ Los empleados se hacen responsables ante el cliente de cualquier queja.
- ❖ Las quejas se informan a conserjería no después de diez minutos de recibir las.
- ❖ Los mensajes se entregan al cliente en menos de diez minutos.
- ❖ Se cumple el proceso de auditoría nocturna.
- ❖ Se le entrega la factura al cliente antes de cerrarla, para su revisión.
- ❖ Se despide amablemente a los clientes, deseándole buen viaje y pronto retorno.
- ❖ Se realiza el check- out en un tiempo máximo de cinco minutos por habitación.
- ❖ Se archivan correctamente las tarjetas de registros.
- ❖ Los contratos de alojamiento u otros servicios están correctamente confeccionados.

Se crean las bases para la eficacia si:

- ❖ Se logra que los registros del Proceso se llenen correctamente.
- ❖ Nivel de satisfacción de los Clientes Externos del Proceso.
- ❖ Cumplimiento del Seguimiento de las Acciones Correctivas y Preventivas.
- ❖ Nivel de satisfacción de los Clientes Internos del Proceso.

3.2 Informe de la Auditoría de Gestión al Área de Recepción

Introducción

La caracterización de la entidad aparece reflejada en el Capítulo II del Trabajo de Diploma.

Para el desarrollo de esta auditoría, se tuvo en cuenta lo establecido por el MAC y el MFP.

El objetivo de realizar esta Auditoría de Gestión; fue estimar el la Economía, Eficiencia y Eficacia con que el Área de Recepción del Hotel “Santa Clara Libre” efectúa sus actividades así como aspectos inherentes al buen desempeño de la gestión.

El trabajo desempeñado residió en estudiar como funciona el Departamento de Recepción de la entidad; para lo cual inicialmente, fueron aplicadas encuestas a clientes internos y externos proporcionando el conocimiento necesario sobre lo referido a dicha área además

Capítulo III: Propuesta y aplicación del Programa de Auditoría de Gestión.



en desarrollar una exploración general del Sistema de Control Interno y se examinar las cuentas por cobrar a clientes; realizándose para ello un análisis por edades. También se efectuó el cálculo de indicadores económicos que permitieran evaluar la gestión del Área. Por último consistió en ofrecer una propuesta de un Programa que permita el autocontrol de la gestión en el área objeto de estudio así como la aplicación del mismo.

En cuanto a la gestión, analizándose la economía, eficiencia y eficacia, calidad e impacto a partir de los estudios realizados durante el transcurso de la auditoría, el reconocimiento del sistema de control interno y las deficiencias detectadas en el transcurso de la aplicación del programa propuesto, se le otorga la calificación que a continuación se expone:

Teniendo en cuenta que en el Área de Recepción se sintetiza el resultado del Hotel en su conjunto y luego de comprobar que la misma cumple con sus objetivos y metas pero para ello gasta más de lo planificado para lograr utilidades y no es capaz de producir el servicio que brinda encaminado a la satisfacción del cliente, con mayor calidad y con menos recursos, se considera que el área es Eficaz pero sin embargo no es Eficiente ni Económica.

Luego de evaluar los componentes del control interno en la auditoría según el Ministerio de Finanzas y Precios en la Resolución 297 del 2003 y demás resoluciones, se le otorgó la siguiente calificación:

1. Ambiente de control: Aceptable
2. Evaluación de riesgos: Deficiente
3. Actividades de control: Deficiente
4. Información y comunicación: Aceptable
5. Supervisión o monitoreo: Aceptable

Conclusiones:

Por tanto el control interno es evaluado de: Deficiente en correspondencia con lo establecido en la Resolución 353 de 2008 del Ministerio de Auditoría y Control en su acápite No. 1: Sistema de Control Interno.

Capítulo III: Propuesta y aplicación del Programa de Auditoría de Gestión.



Hallazgos de auditoría

- ❖ A veces no se toman las medidas correctivas en respuesta a las violaciones del Código de Conducta.
- ❖ Mediante la observación participativa se pudo constatar que en algunos casos las recepcionistas no cumplían con las normas de presencia que se establecen por el MINTUR para sus trabajadores.
- ❖ Los estilos de dirección no son los más correctos, evidenciándose en el resultado de las encuestas a clientes e internos, donde se explica que en algunas circunstancias la dirección del área no constituye un buen ejemplo para todo el colectivo de trabajadores.
- ❖ Se comprobó que existe un comité de control en la entidad que actúa en cada una de las áreas pero específicamente en el Área de Recepción no está creado ninguno.
- ❖ Se verificó y revisó el manual de procedimientos para el área, encontrándose que el mismo está obsoleto.
- ❖ En el Plan de Prevención se encuentran definidos los riesgos específicos inherentes al área pero poseen varias deficiencias ya que :
 - ✓ No se encuentran identificadas las causas externas que puedan afectar al área.
 - ✓ Los riesgos no están clasificados por su importancia.
 - ✓ No se valoran las posibles pérdidas desde el punto de vista monetario en los casos que fuese posible.
 - ✓ No estiman en caso que sea posible la magnitud de los riesgos identificados.
 - ✓ En mucho de los casos los riesgos identificados constituyen causas y no riesgos.
- ❖ Se realizó un inventario a los medios básicos del área comprobándose que en algunos casos el número de inventario no coincidía con el número registrado por el sistema de contabilidad.

Capítulo III: Propuesta y aplicación del Programa de Auditoría de Gestión.



- ❖ El área no posee documentación donde se plasme el nombre y cargo de los funcionarios autorizados al acceso en la misma.
- ❖ Se comprobó en el análisis realizado a las cuentas por cobrar por edades que la cuenta de la **ANIR Provincial** esta pasada en más de 120 días, con importe de \$195.20 en MN representando el 47.3% de la deuda. También se encuentran en más de 120 días las cuentas de **CUBATRAVEL, ASTOURS, DIVERMEX, COPEXTEL Las Tunas, AT Comercial, MINREX, CESA LA RIVIERA, Asamblea Prov. PP VC y CUBATUR** con importes de 62.96CUC, 120.37CUC, 155.04CUC, 20.00CUC, 123.00CUC, 421.75CUC, 1393.50CUC, 615.50CUC, 380.00CUC respectivamente, en todos los casos falta por cobrar el 100% de las deudas.
- ❖ El control interno no es evaluado sistemáticamente en la entidad, por tanto se incumple con lo establecido en la Resolución 297/03.
- ❖ Los canales de comunicación no presentan el grado de apertura y eficacia adecuado a las necesidades de información externas, ya que estas no se encuentran identificadas.
- ❖ La entidad carece de auditores internos pero existe un comité de control que es el encargado de comprobar el cumplimiento del sistema de control interno y demás tareas o actividades de control, se comprobó que este comité de control no realiza la revisión y comprobación sistemática del sistema de control interno.

Recomendaciones:

1. Tomar las medidas correctivas necesarias y correspondientes en caso de violación del Código de Conducta.
2. Velar por el cumplimiento de las normas de presencia mediante las evaluaciones de desempeño de las recepcionistas.
3. Mejorar los estilos de dirección para reducir el descontento del colectivo.
4. Actualizar el manual de procedimientos del área.
5. Elaborar un nuevo Plan de Prevención que erradique las deficiencias encontradas en el mismo durante su revisión en la auditoría.
6. Corregir el número del inventario de los medios básicos.

Auditoria de Gestión.

7. Crear la documentación necesaria que refleje los nombres y cargos de los funcionarios autorizados al acceso en la misma.
8. Mejorar la gestión de cobros de la entidad para disminuir la cantidad de cuentas vencidas en más de 60 y 120 días, para ello deben crearse nuevas medidas, políticas y técnicas en base a mejorar dicha gestión.
9. Perfeccionar y revisar constantemente todo lo relacionado al control interno por parte del comité de control para evitar que existan las deficiencias detectadas en el transcurso de la auditoria.

Conclusiones

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA



1. El desarrollo de la investigación se inició con un estudio de conceptos como base para la realización de la misma, entre ellos el de Auditoria de Gestión definiéndola como la auditoria que se realiza para evaluar el grado de Eficiencia y Eficacia en el logro de los objetivos previstos por la organización y con los que se han manejado los recursos.
2. Se revisó y evaluó el sistema de control interno, el que fue calificado de: Deficiente.

Principales deficiencias:

- En el Plan de Prevención se encuentran definidos los riesgos específicos inherentes al área pero poseen varias deficiencias ya que: no están identificados los riesgos externos que puedan afectar al área además que los riesgos no están clasificados por su importancia y no se valoran las posibles pérdidas desde el punto de vista monetario en los casos que fuese posible. Tampoco estiman en caso que sea posible la magnitud de los riesgos identificados y por último en mucho de los casos los riesgos identificados constituyen causas y no riesgos.
 - El control interno no es evaluado sistemáticamente en la entidad.
 - La entidad carece de auditores internos pero existe un comité de control que es el encargado de comprobar el cumplimiento del sistema de control interno y demás tareas o actividades de control, se comprobó que este comité de control no realiza la revisión y comprobación sistemática del sistema de control interno.
3. Se elaboró y aplicó un Programa de Auditoria de Gestión que facilita el autocontrol del Área de Recepción, permitiendo demostrar a partir de la aplicación del mismo que el área es eficaz pero no es eficiente ni económica.

Recomendaciones

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA



Examinadas las deficiencias que afectan el buen desempeño del Área de Recepción en el Hotel “Santa Clara Libre”, se brindan a continuación una serie de propuestas encaminadas a orientar el trabajo hacia la solución de las mismas:

- Aplicar sistemáticamente el Programa de Auditoria de Gestión para el Área de Recepción presentado como propuesta en este trabajo.
- Erradicar las deficiencias detectadas en el transcurso de la auditoria teniendo en cuenta las recomendaciones dadas en el informe.
- Hacer extensivo el programa de auditoria al resto de las entidades del mismo sector para evaluar la gestión en las mismas.

Bibliografía

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA



- Auditoria de Gestión. Ministerio de Auditoria y Control, disponible en (Capital/Big/Doc/Contabilidad/ 4to/Auditoria/)
- Auditoria de Gestión. Notas del participante, disponible en <http://www.olacefs.org.pa.tar>
- Carmona González, Mayra. La Auditoria Interna de Gestión: Aspectos Teóricos. El caso particular cubano.
- Contabilidad Intermedia. Parte 5 y 6. Capítulo 26.
- Control Interno, disponible en <http://www.gestiopolis.com/dirq/fin/auditoria.htm>
- Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Internos. Los nuevos conceptos del Control Interno: forme COSO. Tomo I. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1997.
- Cork, Winkle. Auditoria. Tomo I.
- Cuba. Comité Estatal de Finanzas. Finanzas al Día: Subsistema de Contabilidad.
- Cuba. Ministerio de Auditoria y Control, 2006, Resolución 026 “Guía Metodológica para la Auditoria de Gestión”.
- Cuba. Ministerio de Auditoria y Control, 2008, Resolución 353 “Metodología para la Evaluación y Calificación de las Auditorias”.
- Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios, 1995, Decreto Ley 159 de la auditoria.
- Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios, 2003, Resolución 297 “Definiciones de Control Interno”.
- Cuba. Ministerio del Turismo. Unidad Central de Auditoria. Legislación. Manual de Auditoria. La Habana: MINTUR, 2001.
- Departamento de Recepción, disponible en <http://www.educatur.nh.co.cu/cursos/habana/recepcion/contenido/des%20C1.htm>
- Egúsqiza Pereda Carlos A, Egúsqiza Pereda Olinda. Auditoria de Gestión, disponible en <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/quipukamayoc/2000/segundo/auditoria.htm>
- Fernández de Armas, Gonzalo. Estados Financieros, análisis e interpretación.

- Guía Metodológica para la realización de Auditorias de Gestión. Anexos. Oficina Nacional de Auditoria.
- González Peralo, Roberto. La Auditoria de Gestión, disponible en <http://www.monografias.com/trabajos43/auditoria/auditoria2.shtml>
- González Peralo, Roberto. Surgimiento de la Auditoria de Gestión en Cuba, disponible en <http://www.monografias.com/trabajos45/examen-preliminar-auditoria/examen-preliminar-auditoria2.shtml>
- Instrucción No. 006/05 del Ministerio de Auditoria y Control.
- Ladino, Enrique. Control Interno, Informe COSO, disponible en <http://Coso.www.monografias.com/trabajos12/comcoso/comcoso/html>
- López Toledo, Martha Rosa. La Auditoria de Gestión, una necesidad en la Eficiencia, disponible en <http://www.monografias.com/canales/gerencia/articulos71/auditgesnecefi.htm>
- López Toledo, Martha Rosa. Estrategia y dirección estratégica. <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/71/auditgesnecefi.htm>
- Manual de procedimientos de Auditoria de Gestión de Empresas y Sociedades del Estado, disponible en <http://www.respondanet.com/adminfinanciera/auditoria/smithp1/argentin/ar11.htm>
- Manual de Procedimientos para el Área de Recepción del Hotel “Santa Clara Libre”.
- Master en Experto en Recepción de Hotel, disponible en <http://www.mastermas.com/masters/master-experto-en-recepcion-de-hotel-218213.html>
- Ministerio del Turismo. Grupo Islazul. Manual de Explotación.

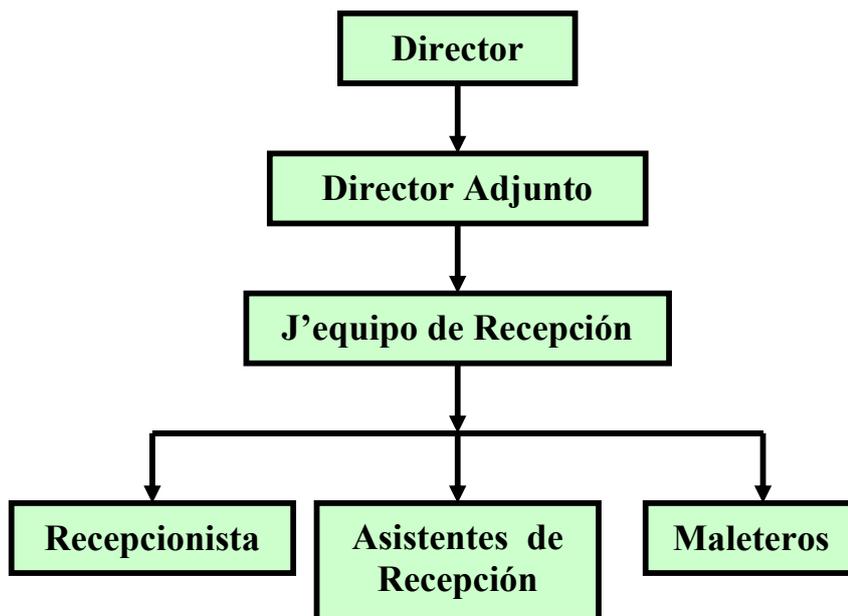
Aneiros

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA



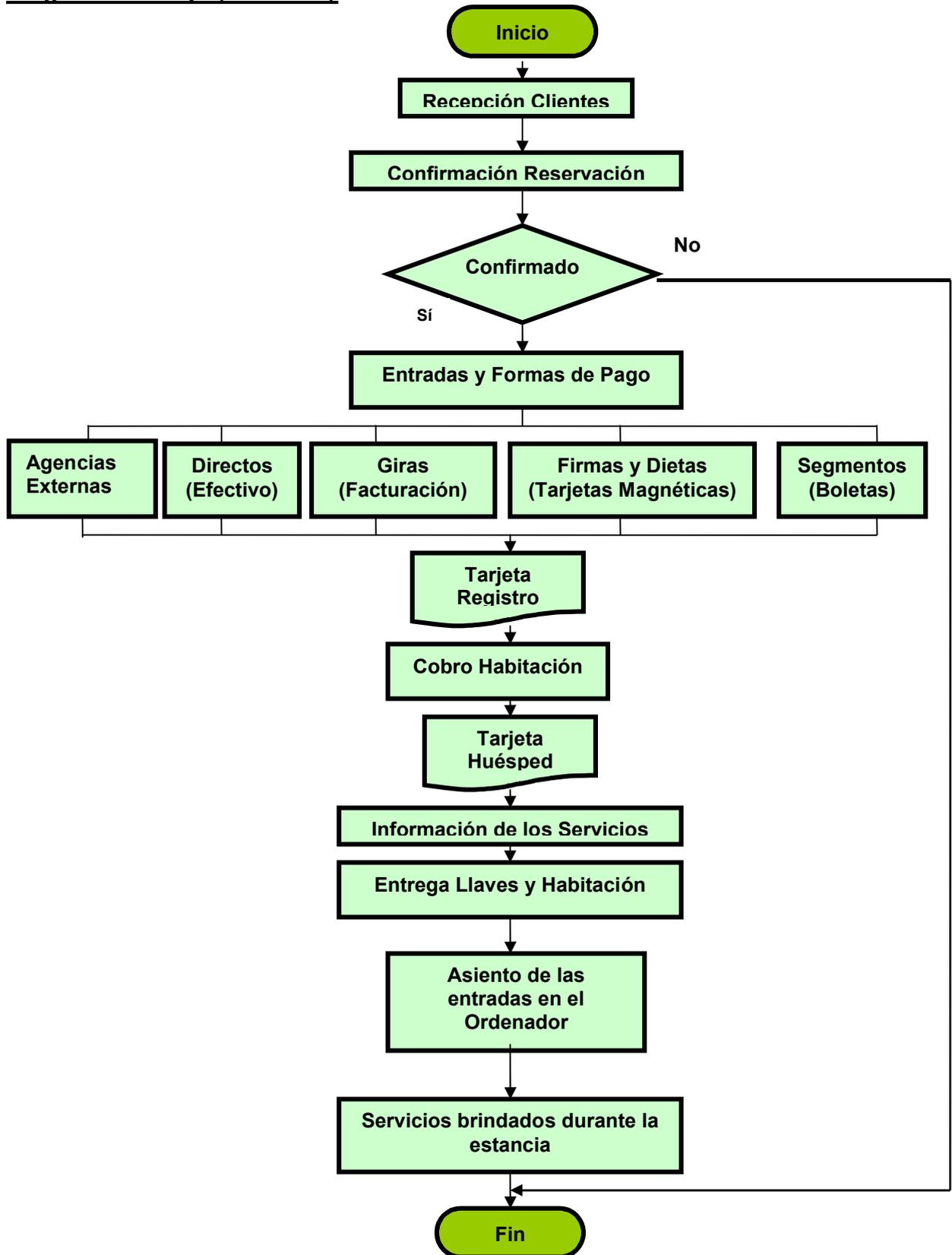
Anexo 2

Organigrama del Área de Recepción



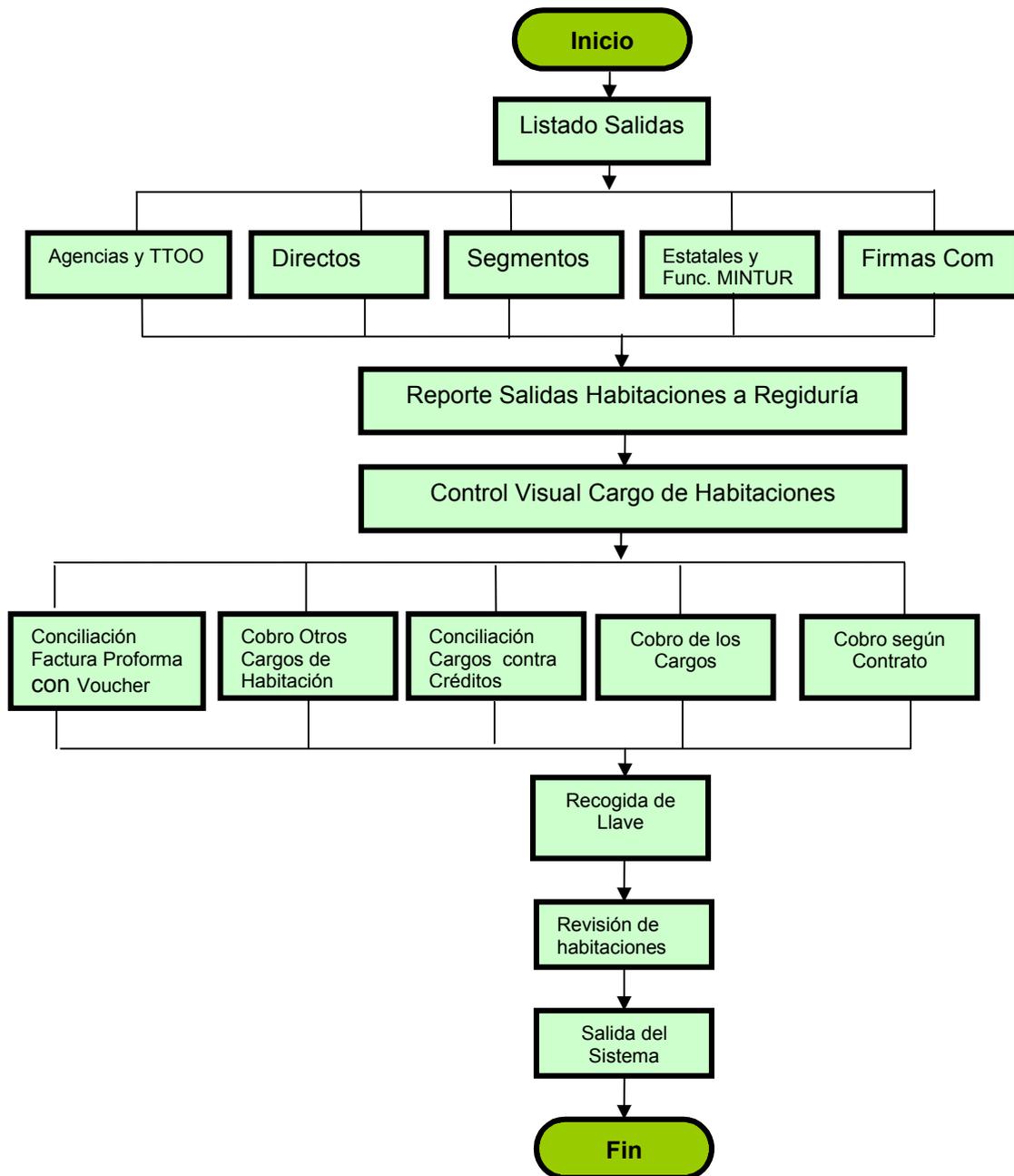
Anexo 3

Diagrama de flujo (Check-in)



Anexo 4

Diagrama de flujo (Check-out)



Anexo 5

Principales riesgos o peligros potenciales que pueden manifestarse en la Recepción

POSIBLES MANIFESTACIONES	MEDIDAS A TOMAR	RESPONSABLE	EJECUTANTE	FECHA CUMPLIMIENTO
1. No reporte de habitaciones para pernoctar por clientes directos	1. Verificar la ubicación dada al turismo directo.	Director de Operaciones	Jefe de Recepción y Ama de Llaves	Según plan de inspecciones sorpresivas
	2. Controlar las habitaciones ocupadas y ver su registro en carpeta.	Director de Operaciones	Jefe de Recepción	Según plan de inspecciones sorpresivas
	3. Revisión de las tarjetas de registro así como el control de las anuladas.	Director de Operaciones	Jefe de Recepción	Según plan de inspecciones sorpresivas
	4. Verificar a través de controles sorpresivos que los tarifarlos públicos estén a la vista de los clientes	Director de Operaciones	Jefe de Recepción	Según plan de inspecciones sorpresivas
	5. Revisión sorpresiva del pick de cuentas contra el reporte del sistema.	Director de Operaciones	Jefe de Recepción	Según plan de inspecciones sorpresivas
	6. Controlar si se realiza un uso correcto de nuevas tarjetas de registro	Director de Operaciones	Jefe de Recepción	Según plan de inspecciones sorpresivas
2. No reporte de habitaciones para pernoctar	7. Realizar controles sorpresivos a la compatibilidad del reporte de habitaciones de Ama de Llaves y Recepción.	Director de Operaciones	Jefe de Recepción	Según plan de inspecciones sorpresivas
3. Acuerdo entre	8. Realizar las comprobaciones de	Director de	Jefe de	C/D según proceda

Recepción y Ama de Llaves para no facturar Habitaciones	discrepancias entre Recepción y Ama de Llaves	Operaciones	Recepción	
4. Alteración de los precios de las Habitaciones	9. Comprobar el precio de la habitación directo en la carpeta	Director de Operaciones	Jefe de Recepción	Según plan de inspecciones sorpresivas
5. Deficiente control de comandas y GAST cheques.	10. Chequear periódicamente el control de comandas y cheques.	Director de Operaciones	Jefe de Recepción	Según plan de inspecciones sorpresivas
6. Supuestos cambios de habitaciones	11. Chequear periódicamente el cambio de las habitaciones	Director de Operaciones	Jefe de Recepción	Según plan de inspecciones sorpresivas
7. Operaciones con AA.VV y TT.OO sin el correspondiente contrato.	12. Realizar control de las Operaciones con AA.VV y TT.OO sin el correspondiente contrato.	Director de Operaciones	Jefe de Recepción	Según plan de inspecciones sorpresivas
8. Ausencia de folletos, plegables u otros materiales de información en las carpetas de los hoteles y buroes de venta de opcionales.	13. Chequear periódicamente la existencia de folletos, plegables u otros materiales de información en las carpetas de los hoteles y buroes de venta de opcionales.	Director de Operaciones	Jefe de Recepción	Según plan de inspecciones sorpresivas
9. Caja registradora no existe o está rota.	14. Realizar control para verificar si la caja registradora no existe o esta rota.	Director de Operaciones	Jefe de Recepción	Según plan de inspecciones sorpresivas
10. Efectuar operaciones con agencias y empresas nacionales y extranjeras sin amparo de contrato o éstos están vencidos.	15. Realizar control para verificar si se realizan operaciones con agencias y empresas nacionales y extranjeras sin amparo de contrato o éstos están vencidos	Director de Operaciones	Jefe de Recepción	Según plan de inspecciones sorpresivas
11. Comercialización	17. Comprobar en inspecciones	Director de	Jefe de	Según plan de

de servicios sin el amparo del objeto social.	sorpresivas si se comercializan servicios sin el amparo del objeto social.	Operaciones	Recepción	inspecciones sorpresivas
12. Deficiente elaboración del parte carpeta-ama de llaves	18. Chequear si se elabora el parte carpeta – ama de llaves.	Director de Operaciones	Jefe de Recepción y Ama de Llaves	Según plan de inspecciones sorpresivas
13. Utilización de habitaciones en otros usos no autorizados.	19. Realizar inspecciones sorpresivas a la Utilización de habitaciones en otros usos no autorizados	Director de Operaciones	Jefe de Recepción y Ama de Llaves	Según plan de inspecciones sorpresivas

Anexo 6

Encuesta para Clientes Internos *Hotel "Santa Clara Libre"*

Estimado trabajador:

Las preguntas que se muestran a continuación tienen como objetivo lograr el perfeccionamiento de las actividades desarrolladas en el Área de Recepción, por lo que necesitamos de su entera sinceridad a la hora de dar respuestas,

Gracias.

- 1) ¿Considera usted que la Recepción del hotel se encuentra correctamente ubicada?

Si _____ No _____

- 2) ¿Cree usted que los Jefes de Recepción y Ama de Llaves muestran dominio y control de los aspectos esenciales que caracterizan su trabajo en el Área?

Si _____ No _____ A veces _____

- 3) ¿Considera usted que los clientes son atendidos con prontitud y eficacia?

Si _____ No _____ A veces _____

- 4) ¿Conoce usted si se mantiene un control estricto en la entrega de llaves de las habitaciones?

Si _____ No _____ A veces _____

- 5) ¿Se confecciona un presupuesto de gasto que cumple con las exigencias del Área?

Si _____ No _____

6) ¿Se cumple con los estándares de la marca establecidos para el Área de Alojamiento?

Si _____ No _____ A veces _____

7) ¿Conoce usted que existen mecanismos de control que permitan corroborar la aplicación de éstos estándares?

Si _____ No _____

8) ¿Entiende usted que existe la responsabilidad frente a las quejas de los clientes y una eficaz solución a los problemas presentados en el menor plazo posible?

Si _____ No _____ A veces _____

9) ¿Los directivos del Área asumen una actitud correcta y reflexiva ante alguna inquietud o sugerencia de los trabajadores?

Si _____ No _____ A veces _____

10) ¿Piensa usted que las decisiones tomadas por los directivos son las más correctas?

Si _____ No _____ A veces _____

Explique

11) ¿Están definidos los deberes y derechos de forma escrita?

Si _____ No _____ No se _____

12) ¿Sabe usted si se aplica el Proceso de Auditoria Nocturna al cierre de cada día en esta Área?

Si _____ No _____

13) ¿Conoce usted los códigos de conducta?

Si _____ No _____

14) ¿Cuándo el código de conducta es violado, se toman las medidas correctivas necesarias?

Si _____ No _____ No se _____

Mencione al menos dos

15) Si usted tuviera que valorar el trabajo en general del Departamento de Recepción, ¿qué juicios emitiría?

Su opinión tiene valor.

Anexo 7

Su Opinión Tiene Sentido

Your opinion does matter!!!

Estimado Huésped:

Sea Ud. Bienvenido a nuestro Hotel Santa Clara Libre, el cual se complace en tenerle como huésped.

Cuando usted evalúa nuestro servicio, nos da más que su opinión, nos da herramientas, las cuales usamos para construir un vigoroso y responsable equipo para servirle.

Nosotros estudiamos sus comentarios, los cuales son muy útiles para dirigir nuestro personal y responder a todas sus necesidades.

Le agradecemos por anticipado su colaboración, por cuanto su opinión es de máxima importancia en el constante empeño por la mejora continua de nuestro servicio.

Atentamente,

La Dirección y su Staff.

Dear Guest:

Welcome to Santa Clara Libre hotel, which is pleased to have you as a guest.

When you evaluate our service, you give us more than your opinion. You give us the tools we need to build a vigorous and responsive service team.

We use your comments to help our staff answer all your needs.

We thank you in advance for your collaboration because your opinion is of the utmost importance to us in the constant desire to improve our service.

Sincerely yours.

The Management and Staff.

Por favor valore la calidad de los servicios en las siguientes categorías:

Please rate the quality of the services in the following categories:

Bien: Ud. está satisfecho con la calidad recibida.

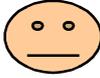
Good: *You are satisfied with the quality of the offert.*

Regular: Ud. está satisfecho pero existieron dificultades en la calidad.

Fair: *You are satisfied but there were difficulties with the quality of the offert.*

Mal: Ud. está insatisfecho por la baja calidad recibida.

Bad: *You are not satisfied with the quality of the offert.*

Servicios/ <i>Services</i> :	Ud. considera que es/ <i>You think it is</i> :		
Recepción/ <i>Reception</i>	Bien / <i>Good</i> 	Regular / <i>Fair</i> 	Mal / <i>Bad</i> 
1. Recibimiento o bienvenida/ <i>Welcome</i>			
2. Profesionalidad, amabilidad y trato del personal / <i>Professional, kindness and staff treatment.</i>			
3. Información recibida sobre los servicios del Hotel / <i>Information offered about the hotel services.</i>			
4. Rapidez durante los procesos de entrada y salida. / <i>Promptness at check- in and check- out.</i>			
5. ¿Ha sido el idioma una barrera en la comunicación? / <i>Has the language been an obstacle for communication?</i>			
6. Ascensores / <i>Elevators</i>			
Habitación/ <i>Room</i>			
1. Limpieza/ <i>Cleanliness</i>			
2. Confort/ <i>Comfort</i>			
3. Cortesía/ <i>Courtesy</i>			

Aspectos Generales/ <i>Generals Aspects</i>	Bien / <i>Good</i> 	Regular/ <i>Fair</i> 	Mal/ <i>Bad</i> 
1. Sensación de seguridad/ <i>Safety sensation</i>			
2. Relación calidad- precio/ <i>Relationship between quality- price</i>			

Nacionalidad/ *Nationality* _____

Edad/ *Age* 16-25 _____ Sexo/ *Sex* M _____
 26-35 _____ F _____
 36-55 _____
 + 55 _____

Sugerencias/ *Suggestions* :

Muchas gracias por su colaboración.

Thank you very much for you collaboration.

Anexo 8

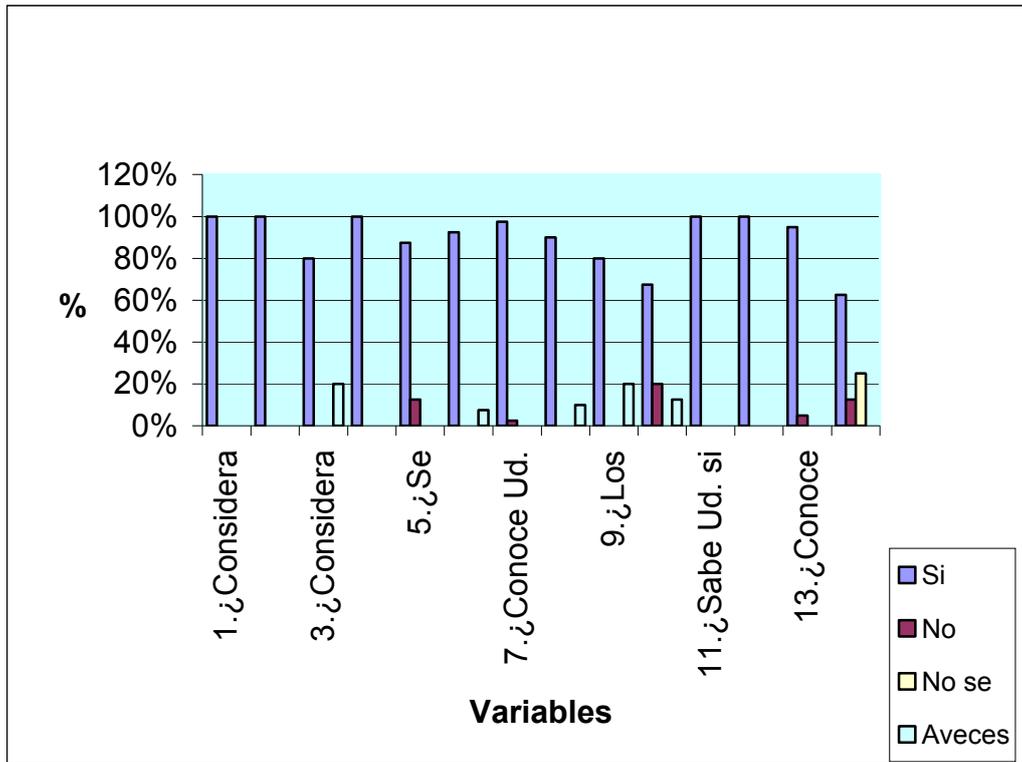
Resultados obtenidos de la encuesta aplicada a clientes internos

Variables:	Si	No	No se	A veces
1. ¿Considera usted que la Recepción del hotel se encuentra correctamente ubicada?	100%			
2. ¿Cree usted que los Jefes de Recepción y Ama de Llaves muestran dominio y control de los aspectos esenciales que caracterizan su trabajo en el Área?	100%			
3. ¿Considera usted que los clientes son atendidos con prontitud y eficacia?	80%			20%
4. ¿Conoce usted si se mantiene un control estricto en la entrega de llaves de las habitaciones?	100%			
5. ¿Se confecciona un presupuesto de gasto que cumple con las exigencias del Área?	87,5%			12,5%
6. ¿Se cumple con los estándares de la marca establecidos para el Área de Alojamiento?	92,5%			7,5%

7. ¿Conoce usted que existen mecanismos de control que permitan corroborar la aplicación de éstos estándares?	97,5%	2,5%		
8. ¿Entiende usted que existe la responsabilidad frente a las quejas de los clientes y una eficaz solución a los problemas presentados en el menor plazo posible?	90%			10%
9. ¿Los directivos del Área asumen una actitud correcta y reflexiva ante alguna inquietud o sugerencia de los trabajadores?	80%			20%
10. ¿Piensa usted que las decisiones tomadas por los directivos son las más correctas?	67,5%	20%		12,5%
11. ¿Están definidos los deberes y derechos de forma escrita?	100%			
12. ¿Sabe usted si se aplica el Proceso de Auditoria Nocturna al cierre de cada día en esta Área?	100%			
13. ¿Conoce usted los códigos de conducta?	95%	5%		
14. ¿Cuándo el código de conducta es violado, se toman las medidas correctivas necesarias?	62,5%	12,5%	25%	

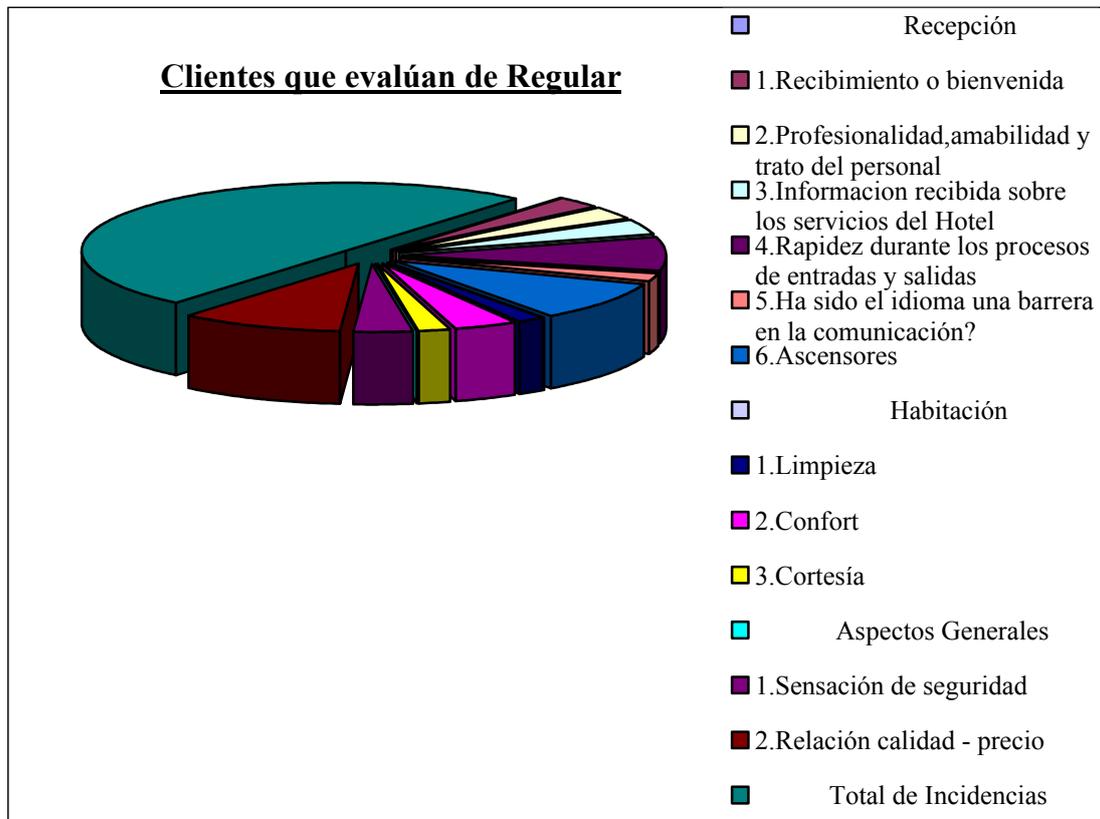
Anexo 9

Resultados obtenidos en la encuesta aplicada a clientes internos

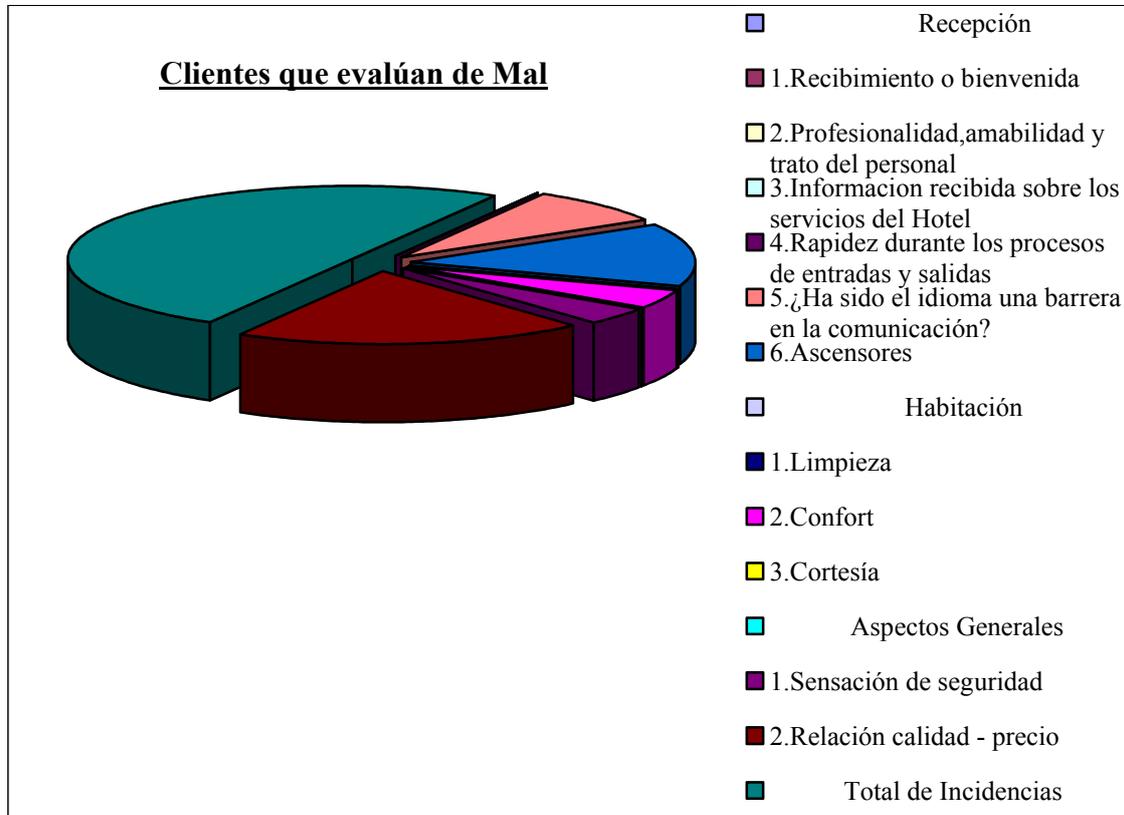


Anexo 10

Datos de Interés		
Total de Turistas Físicos		1615
Total de Clientes Encuestados		242
% que representa		15
Total de clientes insatisfechos		13
% que representa de los clientes encuestados		5,37190083



Anexo 11



Anexo 12

Datos:

Cuentas:	<u>Enero - 2008</u>	<u>Enero - 2009</u>
Cuentas por cobrar al inicio del período	\$ 101 892.17	\$ 48 996.21
Cuentas por cobrar al final del período	139 030.17	86 134.18
Ventas a crédito	102 684.45	101 591.61
Costo plan	28 400.00	25 105.00
Costo real	34 223.63	27 575.96
Gasto plan	172 800.00	163 868.00
Gasto real	179 475.07	170 660.90
Utilidad antes de impuestos plan	(26 600.00)	(55 336.00)
Utilidad antes de impuestos real	46 338.48	(60 763.76)

Anexo 13

Resultado de los indicadores:

Indicadores:	<u>Enero – 2008</u>	<u>Enero - 2009</u>	<u>Dif.</u>
1. Rotación de las cuentas por cobrar	0.85 veces	1.5 veces	0.65
2. Ciclo de cobro	35.3 días	20 días	(15.3)
3. Gestión de cobro	1.35 %	0.85 %	(0.5)
4. Cumplimiento del presupuesto de costo	1.21 %	1.10 %	(0.11)
5. Cumplimiento del presupuesto de gasto	1.04 %	1.04 %	0
6. Cumplimiento de la utilidad antes de impuestos	1.74 %	1.10 %	(0.64)