

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE ADMINISTRACION

ESCUELA DE

CONTABILIDAD SUPERIOR

“IMPLEMENTACION DE UN

DEPARTAMENTO DE AUDITORIA

INTERNA PARA HOTELES DEL AUSTRO,

HOTEL AUST CIA. LTDA.”

Tesis previa a la obtención del Título de
Contador Público Auditor

AUTORES:

MARISOL ESPINOZA ORELLANA

LINA MATUTE GARCIA

DIRECTOR:

ING. LUIS QUEZADA SISALIMA

CUENCA – ECUADOR

OCTUBRE 2006

DEDICATORIAS:

El desarrollo de esta tesis, la dedico a mis *Padres*, ya que con esto les demuestro un granito de arena que sembraron ellos en mí. A mi amado esposo *Eduardo*, por su comprensión y su apoyo incondicional. A mi princesita *Ma. Estefanía* ya que ella vivió desde mi vientre todo el sacrificio y el dolor de perderme muchos momentos en su crecimiento. Y a *Juan Eduardo*, sintiéndote dentro de mi ser, hemos luchado duro para alcanzar este sueño hecho realidad.

Con todo mi amor

Marisol

A mi esposo *Fernando*, por demostrarme su inmenso amor y comprensión en cada instante y por ser el pilar fundamental de mi vida, Te amo
A la razón de mi existir, mi nenita *Melina*, por iluminar todos mis días con su sonrisa
A *Mami*, por ser el ángel que me cuida y por vivir eternamente en mí
A *Papi*, gracias por todo el esfuerzo, entrega y apoyo incondicional siempre
A mis *hermanos*, por seguir compartiendo el inmenso y eterno amor que nos une.

Les amo

Lina

AGR.ADECI.MIENTO:

Por ser el Ser Supremo, queremos agradecer en primer lugar a *Dios*, por regalarnos sus dones de fortaleza y sabiduría; y así tener la oportunidad de culminar con éxito nuestra carrera universitaria.

A nuestros *Padres*, porque con su amor, entrega y sacrificio inculcaron en nosotras valores que perdurarán durante toda nuestra vida para tratar de ser cada día mejores.

A nuestro director de tesis *Ing. Luis Zuezada S.*, por su dedicación, paciencia, voluntad, demostrado a lo largo de nuestra carrera, convirtiéndose no sólo en nuestro ejemplo sino también en un amigo incondicional.

A todos los directivos del *Hotel "El Conquistador"* por la apertura y el apoyo durante el desarrollo de esta tesis y a todos las personas que contribuyeron de una y otra manera para la elaboración de este trabajo.

Los concepto, criterios, juicios; vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva
responsabilidad de sus autores.

Marisol Espinoza O.

Lina Matute G.

INDICE

Dedicatorias.....	II
Agradecimiento.....	III
Indice	V
Resumen.....	VII
Abstract.....	VIII
Introducción.....	1
CAPITULO I	
DESCRIPCION ACTUAL DE LA EMPRESA	
1.1 Generalidades.....	4
1.1.1 Historia del Hotel.....	4
1.1.2 Servicios.....	5
1.2 Análisis del Sector Hotelero en la Ciudad de Cuenca.....	8
1.3 Organigrama funcional	18
1.4 Clasificación de los Departamentos	20
1.5 Manual de Procedimientos	42
CAPITULO II	
LA AUDITORIA	
2.1 Concepto	45
2.2 Clasificación.....	46
2.2.1 Auditoría Financiera.....	46
2.2.2 Auditoría Interna	47
2.2.3 Auditoría de Gestión	48
2.2.3.1 Definición	48
2.2.3.2 Objetivos.....	49
2.2.3.3 Metodología	49
2.2.3.4 Control Interno	50
2.2.3.4.1 Definición.....	50
2.2.3.4.2 Componentes.....	51
2.2.3.4.3 Restricciones del Control Interno	55
2.2.3.4.4 Roles y Responsabilidades	56
2.2.3.5 Comunicación de resultados.....	57
CAPITULO III	
PLANIFICACION DE LA AUDITORIA INTERNA	
3.1 La labor del Auditor Interno como herramienta de gestión.....	61
3.2 El Departamento de Auditoría Interna.....	62
3.2.1 Organización, funciones y responsabilidades.....	63
3.3 La planificación	65
3.4 Plan Anual de Auditoría	65
3.5 Cronograma de Auditoría	66
3.6 Planes específicos de Auditoría o Auditorías especiales.....	70
3.7 Programa de Auditoría	70

3.8	Control Interno	73
3.9	Papeles de Trabajo	75
3.9.1	Definición y Alcance	75
3.9.2	Objetivos y funciones.....	76
3.9.3	Técnicas de preparación	77
3.9.4	Control y Acceso	83
3.10	Exámenes, técnicas y prácticas de Auditoria	89
3.10.1	Clases y Conceptos.....	91

CAPITULO IV

APLICACIÓN PRACTICA DE AUDITORIA INTERNA PARA HOTELES DEL AUSTRO, HOTELAUST CIA.LTDA.

4.1	Objetivos.....	95
4.2	Áreas a Auditarse	96
4.3	Procedimientos.....	96
4.4	Recursos a utilizarse	98
4.5	Tiempo estimado de trabajo.....	99
4.6	Cronograma de actividades	99
4.7	Elaboración de los Programas de Auditoría	102
4.7.1	Cuestionario de Control Interno	102
4.7.2	Programas de Auditoria.....	103

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Conclusiones.....	289
5.2	Recomendaciones.....	290
	Bibliografía	291
	Diseño de Tesis	293

RESUMEN

En base a los conocimientos obtenidos durante nuestros años de estudio profesional, hemos realizado esta tesis basada en la empresa denominada Hoteles del Austro, Hotelaust Cía.Ltda., debido a la competitividad que en la actualidad existe podemos demostrar la capacidad que tenemos y así afianzar nuestros conocimientos, proponiendo alternativas en el sistema contable de la empresa.

El propósito de esta tesis es implementar un Departamento de Auditoria Interna, con el objetivo de mejorar los controles internos de los diferentes departamentos y así obtener el máximo rendimiento de todos los recursos financieros, materiales y humanos para que el Hotel se convierta en una empresa líder en brindar servicios de calidad.

ABSTRACT

Based on the obtained knowledge throughout our professional study years, we have got to realize this thesis which involves an analysis about a company called Hoteles del Austro, Hotelaust Cía. Ltda., and we have concluded that due to the current times competition in this kind of business we are able to demonstrate our professional capability by proposing alternatives in the company's accounting system.

The purpose of this thesis is to implement an Internal Auditory Department, the objective of this is to improve the internal controls of all the company's departments and achieving the highest performance of all the financial, material, and human resources in order for the Hotel to become a leader enterprise on offering to its clients high quality services.

INTRODUCCION

En los últimos años se ha reconocido que el turismo debe ser una real prioridad para el desarrollo nacional. La coyuntura nacional, regional y global, requiere de una histórica decisión política que viabilice una agresiva inversión en promoción y desarrollo que permita convertir al sector turístico en la primera fuente de divisas y riquezas, para alcanzar un mejor estándar de vida de todos los ecuatorianos.

Necesitamos mostrarle al mundo que el Ecuador es un tesoro turístico. Ahora estamos mejor preparados que nunca para dar ese salto a la elite del concierto turístico mundial; y eso no hubiese sido posible sin la visión y el impulso de los empresarios turísticos, y de manera particular de los empresarios hoteleros.

Hagamos del turismo la primera fuente de ingreso de nuestro país en la que cada uno de los ecuatorianos seamos eficientes prestadores de servicios turísticos. Actualmente el turismo es una actividad representativa dentro de la economía ecuatoriana generando plazas de trabajo a un porcentaje de la población.

Considerando las necesidades y las exigencias de los turistas, dentro de los objetivos de la Concienciación Turística para la población ecuatoriana, tendríamos lo siguiente:

- Incentivar a la población para que descubre y valore los recursos y potenciales turísticos de nuestro país.
- Transmitir el ideal de un país turístico.
- Impulsar el desarrollo de una educación que asimile los beneficios directos e indirectos de la actividad turística.
- Introducir el concepto de “Hospitalidad” en la población.

Cumpliendo con estos objetivos los ciudadanos tomarían conciencia de la importancia que tiene el turismo para la sociedad en todos sus planos, valorizaría los atractivos y serían los mejores anfitriones ante quienes nos visitan, constituyéndonos cada uno de los ecuatorianos como un servidor del turismo.

Conscientes del atractivo que nuestra ciudad presenta desde siempre, las autoridades se han preocupado de dotarla de una infraestructura hotelera moderna, cómoda y con un encanto particular.

Todo negocio y en este caso una institución hotelera, debe aplicar o cumplir las etapas de un proceso administrativo que son:

Planificación, organización, dirección, coordinación y el “Control”.

En vista del crecimiento en las operaciones y funciones que diariamente se crea en un hotel, el mantener un sistema de control es indispensable para alcanzar los objetivos trazados, por lo que; los directivos deben establecer controles que permitan detectar y prevenir errores en las labores realizadas dentro de la empresa.

El control es un conjunto de procedimientos adoptados por la empresa, para comprobar el funcionamiento de las operaciones y de los diferentes pasos que realizan una institución.

A la vez dentro de esta etapa de proceso administrativo se crea el control también llamado “Auditoria”, la misma que puede ser interna o externa y en el caso de éste estudio sería interna, la cual se la puede aprobar como un departamento de asesoría independiente dentro de una entidad, creada con el objeto de evaluar los sistemas de control interno.

En nuestro país por las diversas situaciones vividas en los últimos años debido a fraudes, malversación de dinero y distintas irregulares en el manejo de los recursos económicos; hacen indispensable que cada institución cuente con un mecanismo de inspección propio, mediante la creación de un departamento de Auditoria Interna, el mismo que evalúe la eficiencia, eficacia y efectividad de los controles.

Es por eso que se presenta una propuesta para la implementación del departamento de auditoria interna en Hoteles del Austro, Hotelaus, Cía. Ltda., cuyo nombre comercial es Hotel El Conquistador, creado hace 30 años; el mismo que además de dar cumplimiento

de sus propias funciones y atribuciones que le corresponde como parte del hotel, cumpla también con las normativas legales vigentes en nuestro país.

Para el desarrollo de este trabajo se cuenta con la autorización así como con el respectivo apoyo y colaboración de los directivos y funcionarios de la entidad.

Por lo expuesto, los objetivos al implantar este departamento serán:

1. Salvaguardar los bienes, valores, derechos y demás recursos del hotel; y verificar que estos se administren adecuadamente.
2. Constatar la veracidad y legalidad de la información administrativa y contable, para proveer oportunamente la misma a la gerencia, para la toma de decisiones.
3. Constatar que todas las transacciones se registren diariamente y estén acordes a las normas y principios de contabilidad generalmente aceptadas.
4. Verificar el cumplimiento de políticas y procedimientos.
5. Prevenir los casos de fraudes, robos y evitar errores que afecten las operaciones contables y administrativas.

Al realizar esta tesis no solo pretendemos cumplir con uno de los requisitos de toda institución educativa, sino más bien; aportar con los conocimientos adquiridos durante el tiempo de estudios y sobre todo con la experiencia necesaria en ésta rama como es el caso de quien nos ha dirigido éste trabajo; dejando un análisis escrito para quienes deseen encontrar en éste, una guía de consulta, siendo de utilidad a todas las personas que tengan interés en ésta importante carrera que es “Contabilidad

CAPITULO I

DESCRIPCION ACTUAL DE LA EMPRESA

1.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA:

1.1.1 HISTORIA DEL HOTEL:

Se inauguró el 3 de Noviembre de 1975, siendo sus dueños los Señores: Jorge, Jaime y Miguel Nieto Torres. Posteriormente en Enero del 1986 compra el hotel la Familia Ochoa García.

Para hacer frente al constante incremento de la demanda turística y de las necesidades modernas, la nueva administración decidió ampliar y remodelar íntegramente las instalaciones para mejorar los servicios básicos y complementarios, la cual culminó en Abril de 1992, el hotel adquirió una imagen nueva y diferente obteniendo la categoría de Cuatro Estrellas.

En Noviembre de 1999 se arrienda el antiguo Hotel Paris ubicado en el calle Sucre 6-78 y Borrero para crear el Hotel “El Conquistador” Anexo, con el fin de brindar los mismos servicios y facilidades que el hotel principal

En Julio del 2004, el hotel pasa a ser Compañía Limitada cuya razón social es: HOTELES DEL AUSTRO, HOTELAUST CIA. LTDA., que cuenta con 3 accionistas:

Ing. José Ochoa García	->	Gerente General
Sr. William Ochoa García	->	Presidente
Sra. Piedad García Pinos	->	Accionista

Cuenta con 55 empleados distribuidos tanto en el hotel principal como en el anexo.

De acuerdo al prestigio que se ha ganado durante estos años, El Hotel “El Conquistador” ha obtenido los siguientes reconocimientos:

En 1992 la Asociación Hotelera del Azuay otorgó el premio al Mérito Hotelero, por la esmerada labor que realiza el hotel

En 1993 la Asociación Hotelera del Azuay otorgó el premio a los mejores socios del gremio

En 2001 la Asociación Hotelera del Azuay otorgó el premio por cumplir 25 años de labor hotelera.

En Mayo, 2004 el Ministerio de Turismo del Ecuador le confirió la condecoración por su valioso apoyo en la organización del Miss Universo Capítulo Cuenca.

En Abril del 2005 la Universidad de Cuenca otorgó una placa de agradecimiento por el apoyo a la Institución en otorgar el Porcentaje del Impuesto a la Renta

En Junio del 2005 la BITE le otorgó un diploma de agradecimiento por la colaboración brindada en la última feria realizada.

Desde Febrero del 2005 el hotel principal entra de nuevo en su segunda remodelación, cuyo objetivo principal es de prestar todos los servicios necesarios para ejecutivos que visiten nuestra ciudad. Entre las innovaciones más importantes es que en cada habitación contará con servicios como: Internet, fax, cajas de seguridad, etc., lo cual marcará la diferencia de otros hoteles en la Ciudad.

1.1.2. SERVICIOS:

Indicamos los logros para dar a conocer la importancia del Hotel en la ciudad, que se ha caracterizado por ser pionero en sus servicios en la Ciudad.

EN ALOJAMIENTO:

- El Hotel “El Conquistador” Principal cuenta con 43 habitaciones
- El Hotel “El Conquistador” Anexo cuenta con 30 habitaciones

Con las siguientes características:

- Suits con Jacuzzi
- Puerto de datos e Internet inalámbrico de banda ancha (Wi-Fi) ilimitado
- T.V color y radio F.M., incluido a control remoto
- Frigo bar con licores nacionales e importados, bebidas y una gran variedad de snacks
- Baño de lujo con secador de pelo
- Calefacción.
- Discado directo: local, nacional e internacional
- Cerraduras electrónicas
- Servicio de Lavado en Seco el mismo día
- Servicio de plancha y tabla de planchar
- Amenities como: cepillo y pasta dental, gorra de baño, zapatillas, medicinas, costurero, afeitadora, peinilla, shampoo y otros
- Sistema de insonorización total

BUSINESS CENTER:

Con los servicios de

- Secretariado Bilingüe
- Computadoras personales
- Internet inalámbrico (Wireless) ilimitado
- Copiadora, fax

ALIMENTOS Y BEBIDAS:

Restaurante “Las Tres Carabelas”

- Ubicado en el Hotel Principal
- Con capacidad para 60 personas
- Cuenta con una amplia carta de comida nacional e internacional
- Room Services de 6H00 a 22H30

Salón de Convenciones “La Castellana”

- Ubicado en el Hotel Principal
- Con capacidad para 120 personas

- Óptimo para todo compromiso social como institucional
- Cuenta con los siguientes equipos de apoyo:
- Infocus
- Retroproyector
- Proyector de Slides
- Pantalla
- Pizarra / pápelo grafo
- Sistema de audio y visión total

Catering:

- Atiende todo evento a domicilio
- Contado con los mejores equipos y personal de la mejor capacidad

Cafetería “El Conquistador”

- Ubicada en el Hotel Anexo
- Con capacidad para 40 personas
- Se sirve todo lo que es desayuno buffet y platos a la carta

Salón de Convenciones “La Castellana II”

- Ubicado en el Hotel Anexo
- Con capacidad para 80 personas
- Tiene las mismas condiciones que el salón del hotel principal

LOS HOTELES OFRECEN DE CORTESIA:

- Desayuno Buffet todos los días
- Cóctel de bienvenida a elección
- Transfer aeropuerto - hotel - aeropuerto
- Conectividad total
- Llamadas locales gratis por 30 minutos
- TV Cable Super Premium
- Periódico Local
- Servicio de Parqueo * solo en el Hotel Anexo

1.2. ANALISIS DEL SECTOR HOTELERO EN LA CIUDAD DE CUENCA:

Cuenca, fundada por los españoles el 12 de Abril de 1557, sobre los valles del pueblo Cañari asentado en las tierras de “Guapondelig” (llanura tan amplia como el cielo) y sobre parte del extenso imperio Inca. Este hermoso valle, llamado en lengua indígena Paucarbamba (llanura de flores), con su benigno clima y seductores paisajes, hizo soñar a los fundadores con un nuevo hogar para vivir y plantar sus ilusiones, y por eso fue que decidieron erigir en ese sitio la “Santa Ana de los 4 Ríos de Cuenca”, añorando reproducir en tierras lejanas la hermosura y calidez de su propia tierra.

Se encuentra a 2.530 m.s.n.m., tiene una población aproximada de 450.000 habitantes, en una superficie de 15.730 hectáreas, de clima agradable.

Está rodeada por 4 ríos: el Tomebamba, el Yanuncay, el Tarqui y el Machángara que crean un ambiente natural y atractivo y que contrasta con los estilos de arquitectura moderna y antigua. El centro histórico es conocido por sus Iglesias con gran riqueza arquitectónica y con obras de arte, casas de estilo colonial con balcones llenos de color y maravillosas puertas de madera talladas, calles de adoquines y plazas decoradas y muchas características más que dan a Cuenca una atmósfera clásica y relajada de una Ciudad Pequeña y Encantadora

Cuenca, ciudad religiosa, cultural y acogedora, con el tiempo se ganó el título de la “Atenas del Ecuador” , y por las obras de sus arquitectos, constructores y artistas, ha ganado también la admiración que ha llegado más allá de las fronteras del Ecuador y ha merecido por esto el título de “Ciudad Patrimonio Cultural de la Humanidad” declarado por la UNESCO en 1999, principalmente por haber sido capaz de preservar las mayores características valiosas culturales y arquitectónicas encontradas en el Centro Histórico. El inventario de edificaciones consideradas como Patrimonio es extenso, actualmente la mayoría de estas tienen diferentes usos: hoteles, hostales, restaurantes, bares, museos, galerías de arte y tiendas de comercio, abiertas a los turistas que desean conocerlos.

“Las principales edificaciones Patrimoniales son:

- Municipio de Cuenca (1922 - 1926)
- Corte Superior de Justicia (1914 - 1930)

- Colegio Benigno Malo (1923 - 1950)
- Casa de Chaguarchimbana (1870 - 1906)
- Museo de Arte Moderno (1876)
- La Casa da las Posadas
- Casa Díaz (1860)
- Casa Cordero (1830)
- Antiguo Seminario (1867)
- Casa de las Palomas (1975 y 1920)
- Salón del Pueblo
- Colegio Febres Cordero (1920)
- Casa de los Canónigos
- Sociedad Obrera de la Salle
- Alianza Obrera del Azuay
- El Barranco¹

La ciudad y sus alrededores también están entre los principales centros de artesanías en el país. Producen: cerámicas finas decorativas y domésticas, joyas de oro y plata, objetos tejidos de paja, hierro forjado, artículos de cuero, textiles y sombreros de paja toquilla (conocidos mundialmente y mal nombrados Panamá Hats).

En las afueras de Cuenca hay varios destinos que son muy recomendados para turistas porque combinan las maravillas naturales, sitios arqueológicos y pueblos artesanales. Los sitios sugeridos son: El Parque Nacional del Cajas, Ingapirca, Gualaceo, Chordeleg, Paute y Sigsig, Yungilla.

El turismo representa hoy en día un fenómeno de extraordinaria importancia en las sociedades modernas al promover el desarrollo de sus comunidades, el conocimiento e intercambio de su folklore, cultura y tradiciones. La historia nos dice que aún en épocas de crisis y de recesión económica, el turismo ha mantenido su dinámica relevante en relación con otros sectores de la economía.

¹ Guía Turística de Cuenca ciudad Patrimonio Cultural de la Humanidad / Corporación Cuencana de Turismo / Diciembre 2005, páginas: 15-16

En el año 2004, para el Ecuador el turismo representó el tercer rubro de exportación, luego del petróleo y el banano y así poco a poco hemos ido creciendo en este ámbito hasta llegar a convertirlo en unos de los rubros más importantes en el ingreso nacional.

Cuenca es considerada por la mayoría de ecuatorianos y extranjeros como “La Ciudad más hermosa en el País” y también “El Tesoro Escondido del Ecuador”, cuenta con los siguientes establecimientos hoteleros:

33 HOTELES, distribuidos en las siguientes categorías:

- 2 Lujo
- 19 Primera
- 8 Segunda
- 4 Tercera

25 HOSTALES, distribuidos en las siguientes categorías:

- 14 Primera
- 6 Segunda
- 5 Tercera

6 HOSTAL RESIDENCIAL, distribuidos en las siguientes categorías:

- 3 Segunda
- 3 Tercera

9 HOSTERIAS, distribuidos en las siguientes categorías:

- 8 Primera
- 1 Segunda

2 APARTAMENTOS TURISTICOS, distribuidos en las siguientes categorías:

- 2 Primera

1 CENTRO DE RECREACION, distribuidos en las siguientes categorías:

- 1 Segunda

3 PENSIONES RESIDENCIAS, distribuidos en las siguientes categorías:

- 2 Primera
- 1 Segunda

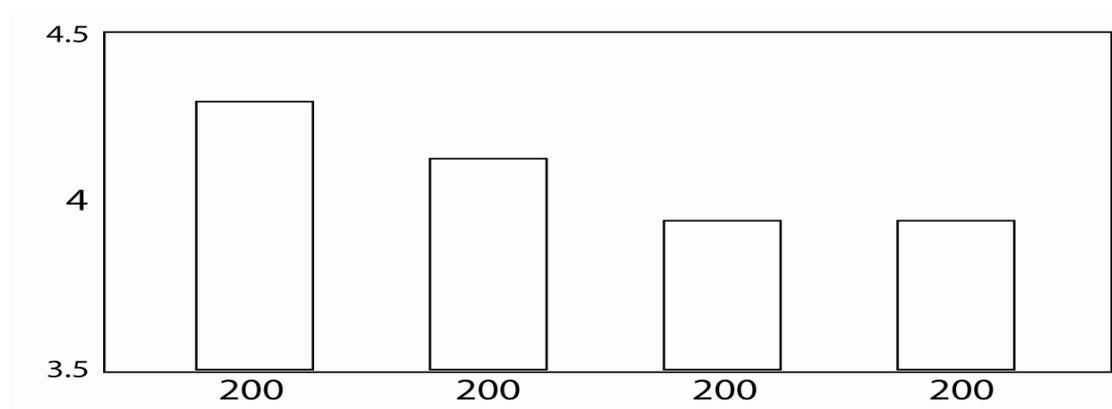
2 CABAÑAS, distribuidos en las siguientes categorías:

- 1 Segunda
- 1 Tercera²

² Archivos de la Asociación Hotelera del Azuay

Hablando sobre Estadísticas el SET (Sistema de Estadísticas Turísticas) Es un conjunto de conceptos, relaciones, investigaciones y herramientas dirigidas a recabar y proporcionar información necesaria para el análisis económico del turismo y el comportamiento de los actores principales del sector

El turismo tiene un amplio potencial de crecimiento en el Ecuador, particularmente en Cuenca, y puede convertirse en una actividad clave de la economía de la ciudad y de sus habitantes.



El turismo es una actividad creada por el **visitante**, es decir, por todas las personas que se desplazan a un lugar distinto al de su entorno habitual, por un período inferior a un año, y cuya finalidad principal de viajes no es la de ejercer una actividad remunerada en el lugar visitado.

Los requerimientos del visitante los satisface el **productor** y su industria turística, la misma que está constituida por todos los establecimientos cuya actividad productiva principal es ofrecer productos o servicios característicos (transporte, alojamiento, etc) y conexos del turismo (artesanía, etc.).

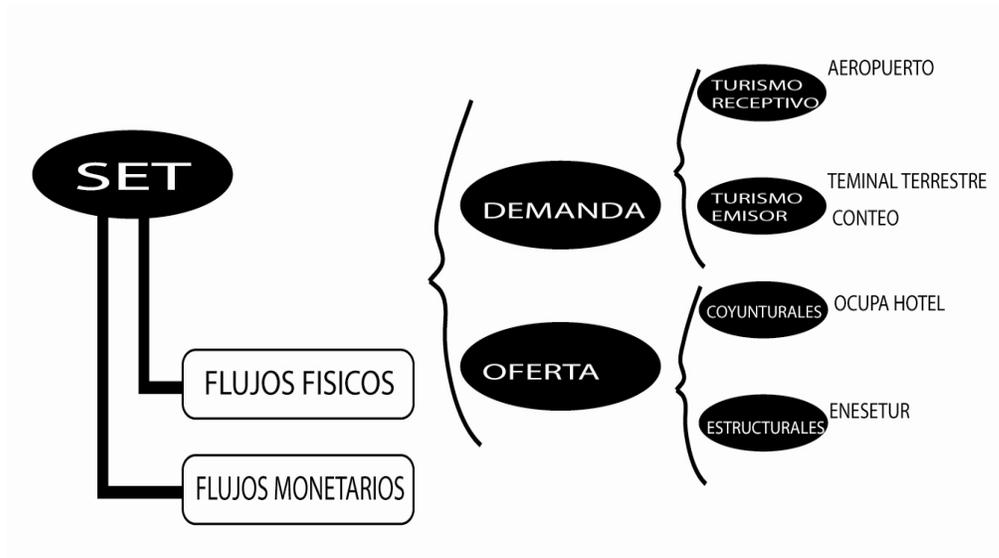
El SET tiene como objetivo conocer e identificar los bienes y servicios de consumo adquiridos y utilizados por los visitantes en sus desplazamientos; y, las características de las unidades (establecimientos) que los producen así como cuantificar la oferta de servicios turísticos.

Interesa también conocer otros conceptos relacionados con la atención a los visitantes en la ciudad de Cuenca, sin los cuales la actividad turística apenas tendría lugar; en concreto interesa establecer y dar seguimiento a la existencia de una infraestructura básica en términos de transporte, alojamiento, alimentación, recreo y demás servicios y, el papel de los gobiernos a diferentes niveles.

Su alcance va de acuerdo a los movimientos y flujos turísticos observados hacia y desde la ciudad de Cuenca se trata de describir las siguientes formas del turismo:



El SET está concebido a partir de la relación económica básica de las cuentas satélites del turismo e incluye el conjunto de investigaciones sobre la demanda turística y sus segmentos así como sobre la oferta turística, analizada desde una perspectiva de estructura y de su evolución coyuntural.



La participación de la industria turística en la producción total del Azuay es de 4.1%.

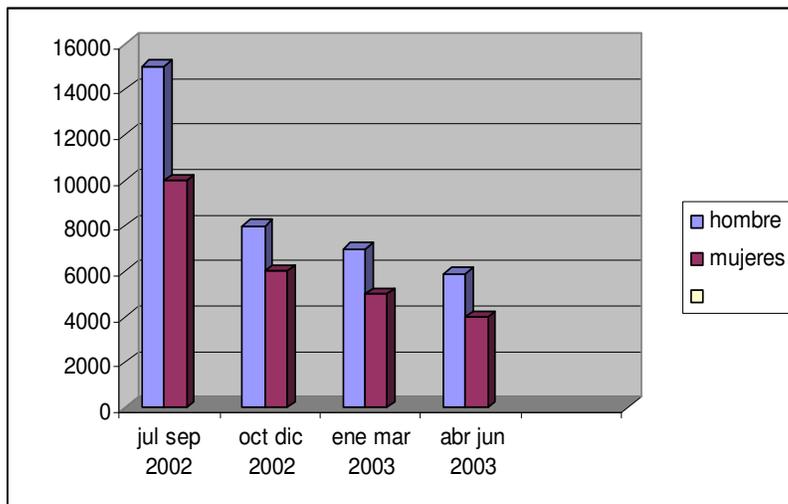
Por cada dólar que aumenta de la demanda final turística, el incremento en el PIB del Azuay es de \$1.7 (multiplicador del turismo).

Turismo receptor internacional:

En el período Julio 2004 a junio 2005, 63.000 turistas no residentes en el Ecuador visitaron Cuenca

(turistas mayores de 10 años por país de residencia)		
País de residencia	Cuenca	% en Ecuador
Estados Unidos	22,644	16.40
Canadá	1,936	18.60
Colombia	4,642	9.10
Perú	1,476	9.10
Resto América del Sur	4,610	9.80
Resto América Central	2,225	18.20
España	3,329	21.00
Resto de Europa	19,929	36.10
Asia	1,139	11.90
Otros	1,188	3.20
Total	63,118	16.10

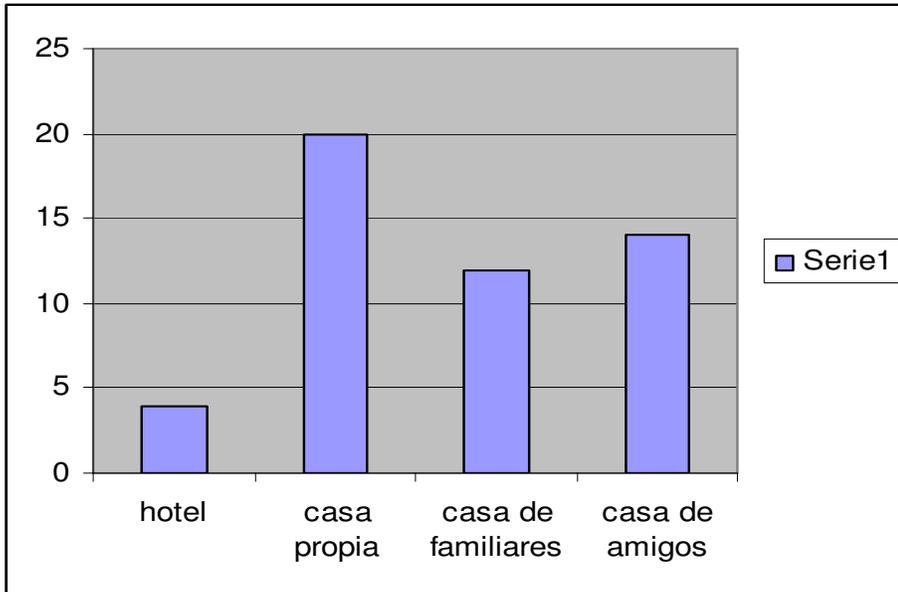
Llegaron en especial durante el trimestre de julio - septiembre 2004



Arribaron más hombres que mujeres.

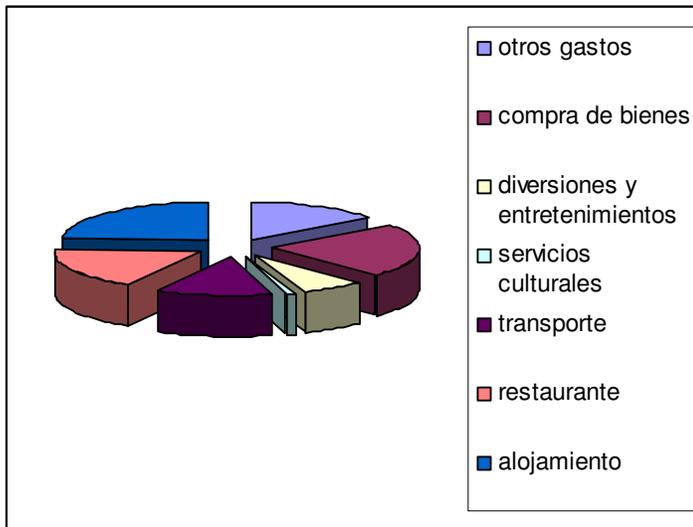
Información turística sobre Ecuador y Cuenca la obtuvieron del Internet y de familiares y amigos.

Pernoctaron 373 mil noches. Se alojaron en el hotel, con un promedio de 4 noches por visita.



Los principales motivos de la visita fueron recreación, negocios y estudios mientras que entre las principales actividades desarrolladas se señalan diversión, la observación de la flora y fauna, la visita a sitios arqueológicos e históricos y la visita a la naturaleza.

Si su comportamiento de consumo es similar al de todos los turistas que llegaron a Ecuador, habría demandado, básicamente:

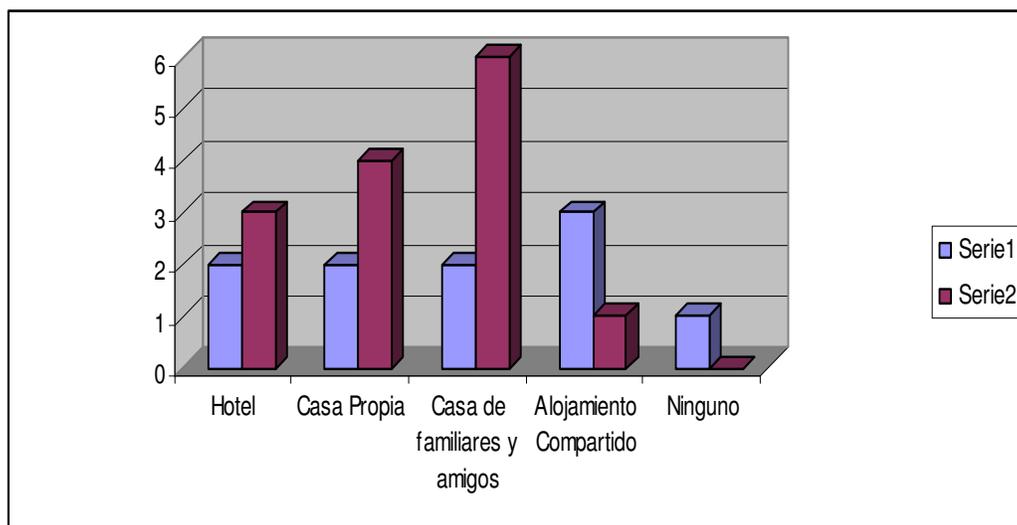


La edad del visitante joven osciló entre 20 a 29 años y la del adulto entre 50 y más años. En su mayoría es mujer. Casado / soltero, con educación secundaria y superior. Es ocupado. Trabaja como vendedor de servicios, profesional o artesano en las ramas de comercio, enseñanza, industria manufacturera y transporte, en la condición ocupacional de asalariado y cuenta propia.

Llegaron procedentes de Loja, Machala, Ambato y Quito. Sus estancias fueron más prolongadas mientras más distante estuvo su lugar de procedencia.

Sus principales motivos de salida fueron las visitas de familiares, recreación y esparcimiento, negocios y tratamientos de salud.

Las estancias más largas ocurrieron en sitios privados como casas de familiares y amigos.



Si los resultados del visitante de Ecuador fueron extensivos para Cuenca, los principales rubros de gastos de este tipo de visitantes serían transporte, alimentación y alojamiento.

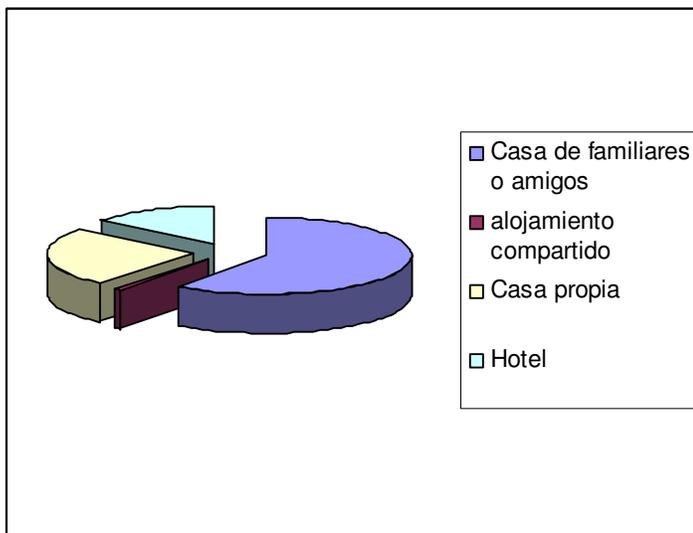
c. Turismo emisor nacional.

(Residentes de Cuenca, que salieron hacia diferentes partes del país)

Más de la mitad de la población de Cuenca salió en fines de semana y más de la cuenta parte en feriados, en el período julio 2002 junio 2003.

En los viajes de fines de semana prevalecieron las visitas de excursionistas, mientras que en los de feriados, las de turistas.

Pernoctaron en especial en sitios privados y, en hoteles un promedio de 4 noches por turista.



Sus motivos: visita a familiares y amigos; en menor proporción, negocios, motivos religiosos y compras. Sus atractivos: sitios naturales, balnearios con aguas termales, sitios de comida y playas.

Sus actividades: práctica de deportes, observación de la flora y la fauna y diversión.

En la canasta de consumo del visitante, los principales rubros de gasto del excursionista fueron compras (alimentación y combustible); y, del turista: alimentación, transporte y alojamiento.

1.3 ORGANIGRAMA FUNCIONAL

En vista de la función de los dos hoteles y por las diferentes actividades que en ellos se desarrollan, la Gerencia ha requerido la creación de un Departamento de Auditoría Interna para tener un mejor asesoramiento y control de todos los departamentos con el fin de vigilar que todas las políticas, procedimientos y objetivos planeados se alcancen en su totalidad.

1.4 CLASIFICACION DE LOS DEPARTAMENTOS

ALOJAMIENTO

DEPARTAMENTO DE HABITACIONES

Según Dennis L. Foster, “a la recepción se le denomina el “sistema nervioso” del Hotel. Es el personal de este departamento que establece el primer contacto entre el hotel y los huéspedes. Desde la reservación inicial hasta el registro de salida, la mayoría de clientes del hotel pueden tener poco o ningún contacto con el resto de personal, Las opiniones de los huéspedes a cerca del hotel y de su personal se forman en gran parte por la impresión que producen los recepcionistas”.

En el departamento de recepción se debe hacer un trabajo de “gestión”, que es la planificación de una política de ventas conociendo los costos y necesidades del personal para la obtención de una rentabilidad del producto ayudándonos de toda la información posible que pongamos a nuestra disposición con el seguimiento posterior para controlar y corregir la ejecución. La rentabilidad de nuestro producto se basara en tres aspectos principales:

- 1.- Políticas de ventas: precios y costos
- 2.- Personal
- 3.- Satisfacción de clientes (satisfacción = percepción + expectativas)

El departamento de recepción es el más importante del hotel, es el centro de todas las operaciones. Si un huésped se siente ha gusto con el buen trato del recepcionista, podrá aceptar cualquier defecto en otros servicios que preste el hotel. Es el centro de información para el cliente por esta razón el personal debe ser muy bien capacitado e informado de toda las actividades turísticas de la ciudad.

En este departamento se debe tener mucho cuidado en detalles como: Papelería, utensilios de oficina, debe estar muy bien organizado para que cualquier información o documento sea localizado inmediatamente.

El departamento de recepción es el causante directo de la venta de habitaciones las mismas que son intangibles porque el cliente recibe a cambio servicios y dichos ingresos es el principal rubro financiero y merece una atención especial por parte del personal. Es donde la información tiene que ser instantánea y veraz.

Las políticas más comunes en este departamento pueden ser:

- La hora de salida (check-out) por lo general es a medio día, variando desde las 12 hasta las 15:00 horas, pudiendo haber recargos adicionales de acuerdo a disposiciones de gerencia.
- Si tenemos un ingreso (walk-in) y no se dispone de habitaciones, se debe indicar al huésped que la próxima vez realice con anterioridad su reserva y recomendar un hotel de la misma categoría.
- Cuando el hotel está en temporada alta y tiene un huésped que desea alargar su estadía, estará a consideración del recepcionista el autorizar o no más días de alojamiento, lo cual puede traer problemas posteriores si se tiene una reserva para grupo. Por esto es muy importante en el momento del ingreso preguntar al huésped la fecha exacta de su salida.

En este departamento se realiza la gestión de reservas, las cuales son muy importantes ya que la producción depende directamente de como se gestionen estas. Es como el termómetro que nos va dando información de las predicciones de como vamos a estar en ocupación a corto, mediano, y largo plazo.

Las ventajas que ofrecen las reservas son:

- Conocer las reservas del día
- Saber las previsiones de los días posteriores.
- Aumentar el nivel de ocupación.
- Mejorar el precio medio.
- Incrementar las cuentas de producción.

- Puede realizar la previsión de servicios (restaurante, cocina, vips, bienvenidas, etc).
- Realizar una gestión de compras programada.

El área de lencería contribuye a que el cliente tenga una buena imagen de servicio del mismo. El personal que labora en esta área, es el que menos contacto físico tiene con el cliente, pero son los responsables directos de que este se siente a gusto con su servicio de limpieza adecuado.

Su importancia no radica solamente en la limpieza de habitaciones sino de todo las áreas del hotel.

El departamento de habitaciones le provee la información diaria mediante reportes, en los mismos que, el Ama de Llave se basa para repartir los trabajos a las camareras. De igual manera esta área informa a recepción que habitaciones están completamente arregladas para que sean vendidas.

El local de una lavandería de hotel debe estar planificado con arreglo para el flujo de la ropa, ello facilitará las tareas al personal, se ahorra tiempo e impedirá que la ropa se deteriore, pero hay que tener presente que los espacios destinados a la parte de servicio de un hotel, son siempre escasos y por tanto hay que compartirlos con otro departamentos.

Para tener constancia del movimiento de ropa que existe en el establecimiento hotelero y para que exista un control que facilite el trabajo de la lavandería con los distintos departamentos que necesitan de sus servicios, son utilizados como apoyo una serie de documentos que detallamos a continuación:

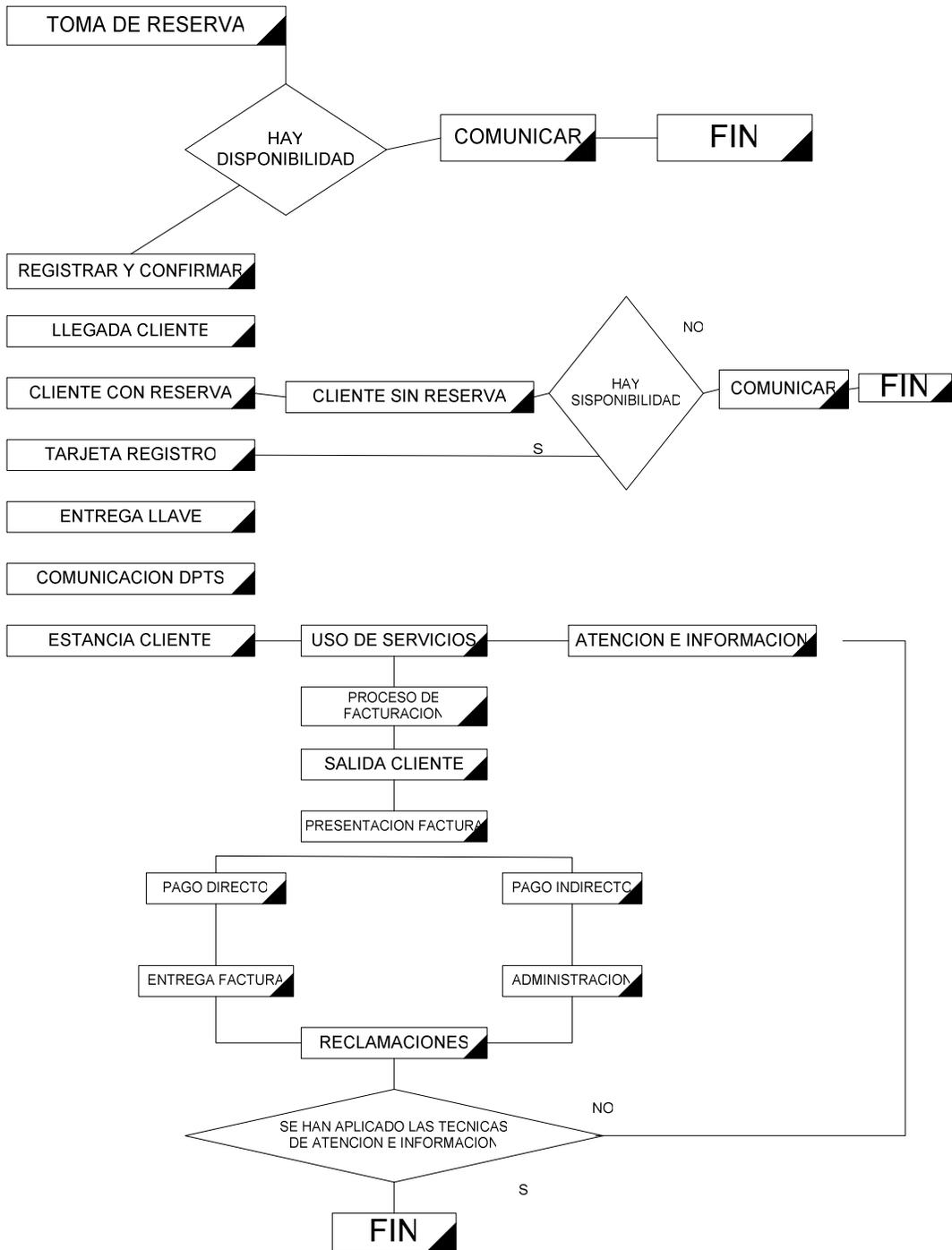
- Ropa de pisos
- Ropa de restaurante
- Ropa de cocina
- Lavado y planchado de ropa de clientes
- Lavado y planchado uniformes de personal
- Vales provisionales y otros

El personal del área de lencería, por la gran responsabilidad de su trabajo tiene características diferentes a los otros departamentos del hotel como:

1. Honradez: son las personas que están en contacto directo con las pertinencias que el huésped deja en las habitaciones, para esto, el departamento de recursos humanos debe verificar correctamente la hoja de vida de estos empleados.
2. Actitud: tales como entusiasmo, gusto, responsabilidad, dedicación en su trabajo; con el fin de lograr un buen desempeño.
3. Aspecto físico: deben tener características bien marcadas como: en el caso de las mujeres usar el cabello recogido, baño diario, etc.
4. El personal en su apariencia debe proyectar a simple vista una imagen positiva e impecable.

Esta área está dirigido por el Ama de Llaves cuya principal función será adiestrar y capacitar al personal de su responsabilidad sobre la forma de limpieza y arreglo de las habitaciones, indicando paso a paso la ejecución del trabajo y verificando que el personal lo realiza adecuadamente, mediante la supervisión y control del mismo. También debe proveer las requisiciones de las camareras tanto en menaje, productos de limpieza y consumos de frigo-bar. También debe controlar el manejo correcto de las llaves maestras otorgadas a las camareras, sin permitir que personal alguno pueda tener acceso a ellas.

Los hoteles de lujo y algunos principalmente de primera categoría realizan “Cobertura” de las habitaciones entre las últimas horas de la tarde entendiéndose por esto el proceso de preparar la habitación para la noche, volviéndola más acogedora, que consiste en: abrir la cama, entendiéndose por esto el alzar la sábana superior y los cobertores que se encuentran encima de ella, formando un triángulo y revisando que queden estéticamente el dobles, el mismo que debe estar en dirección hacia la lámpara o velador de esta cama; colocando papelería de buenas noches junto con un chocolate encima del triángulo y terminando encendiendo la lámpara del velador para guía del huésped cuando ingrese al habitación.



DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

La gestión de la explotación del departamento de A&B de un hotel, abarca fundamentalmente tres grandes áreas:

1. Medios y unidades de producción: Consiste en una COCINA centralizada que elabora todos los productos utilizados en los centros de producción de ingresos.
2. Los centros de apoyo: son las instalaciones y actividades de funcionamiento del hotel, que apoyan y suministran lo necesario a los centros de producción de ingresos directamente.
3. Los centros de producción de ingresos: serán todas aquellas actividades o instalaciones que generen ingresos al departamento, como es el RESTAURANTE y el servicio de banquetes.

En este departamento se utiliza la gestión con la cual vamos a conocer, controlar e interpretar los parámetros de las ventas, entre las cuales tenemos:

Prever: Es adelantarse a las necesidades y a los acontecimientos, tener dispuesto todo lo necesario para desarrollar el trabajo con total garantía de éxito.

Controlar: La materia prima, la elaboración, la presentación, el servicio, la facturación y el nivel de satisfacción del cliente, entendiendo todos los elementos que participan cada uno de los distintos procesos mencionados.

Dirigir: Y coordinar toda tarea realizada por profesionales dependientes del departamento.

Organizar: Los distintos sectores pertenecientes a su departamento, para optimizar los recursos, evitando duplicidad de las labores, y garantizando la atención óptima al cliente.

Decidir: Las medidas a tomar en cada momento y para cada necesidad, desarrollando planes de acción.

En este departamento abarca la organización de eventos (Cathering), los cuales pueden ser de diferentes formas:

Almuerzos o cenas con menú servidos:

Este tipo de servicios suele ser el más común, sobre todo para bodas, celebraciones, eventos de trabajo. Dura de 2 a 5 horas, normalmente se acompaña con un aperitivo previo al banquete que suele durar entre 20 a 30 minutos, dando así tiempo a que lleguen todos los invitados, los mismos que tendrán un sitio donde podrán sentarse y donde les serán servido todo el menú.

Cócteles:

Es un tipo de oferta muy común, sobre todo cuando hay lanzamientos, presentaciones, etc., su tiempo de duración es entre 2 a 3 horas.

El sistema del montaje depende de varios factores, pero en general suelen ser tipo teatro. En este tipo de eventos el cliente está de pie, utilizando las mesas auxiliares para dejar vasos vacíos, desperdicios, etc. Son bastantes rentables ya que se aprovecha al máximo las existencias en cocina a la vez que no se necesita mucho personal para servirlo.

Buffet:

Este tipo de servicio se está poniendo cada vez más de moda, pues los hábitos y costumbres igualmente han cambiado y están muy en paralelo en este tipo de servicio, en el que predomina la libertad para elegir y confeccionarse su menú en cuanto a variedad y cantidad.

Hay dos alternativas básicas que se pueden escoger:

a.- Buffet libre totalmente de entradas, platos fuertes y postres, el cliente tiene muchas y variadas opciones para elegir cuanto y lo que quiera.

b.- Buffet libre exclusivamente de entradas, ofreciendo el plato fuerte y el postre a la mesa.

El éxito de este servicio depende mucho de la reposición y variedad de los productos sin olvidar por supuesto la calidad de los mismos.

Coffee break:

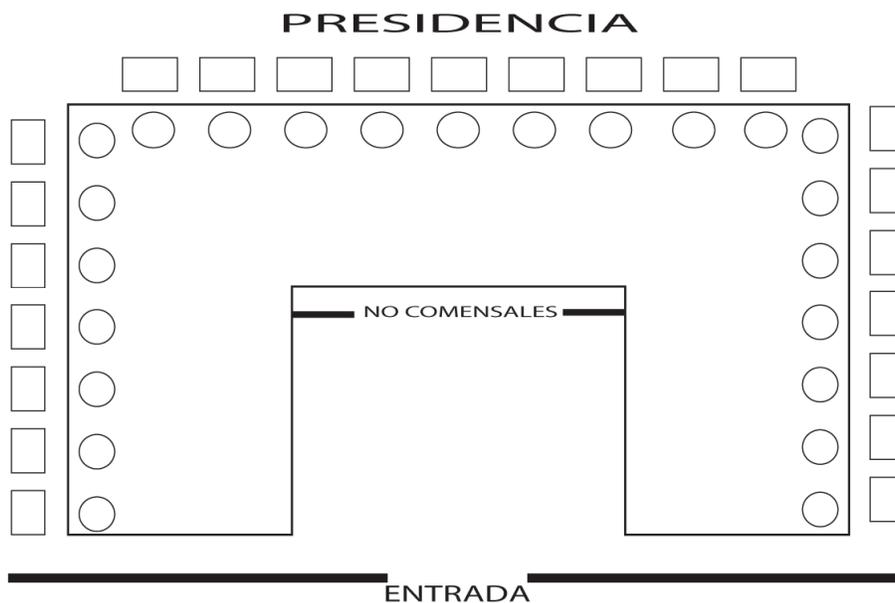
Como bien dice la palabra es un “recreo” entre reunión y reunión, muy de moda en hoteles de acogen seminarios, congresos, etc.; que para no hacerlo tan prolongado suelen servir variedad de bebidas más un sándwich o postres. Es un sistema muy rentable a todos los niveles.

Diferentes montajes:

Las formas dadas para las mesas de los banquetes admiten una gama muy amplia de posibilidades y los criterios para elegir uno u otro son muy variados:

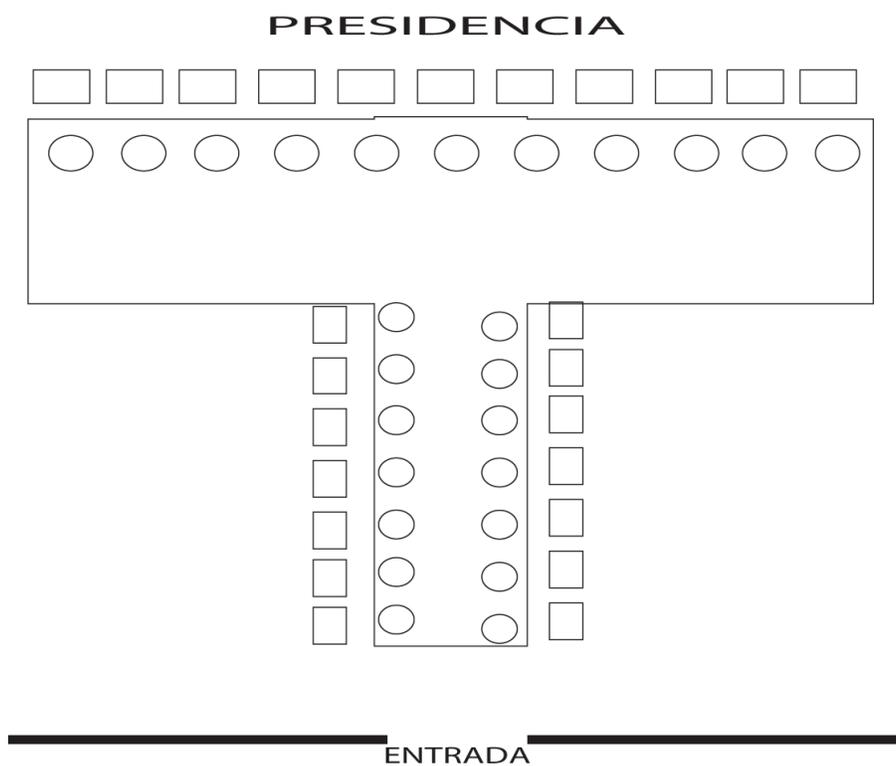
En forma de U:

Ofrece una disposición para acomodar de 60 a 80 pax (personas). Es más ceremonioso no situar a nadie en el interior de la U; pero no siempre es así.



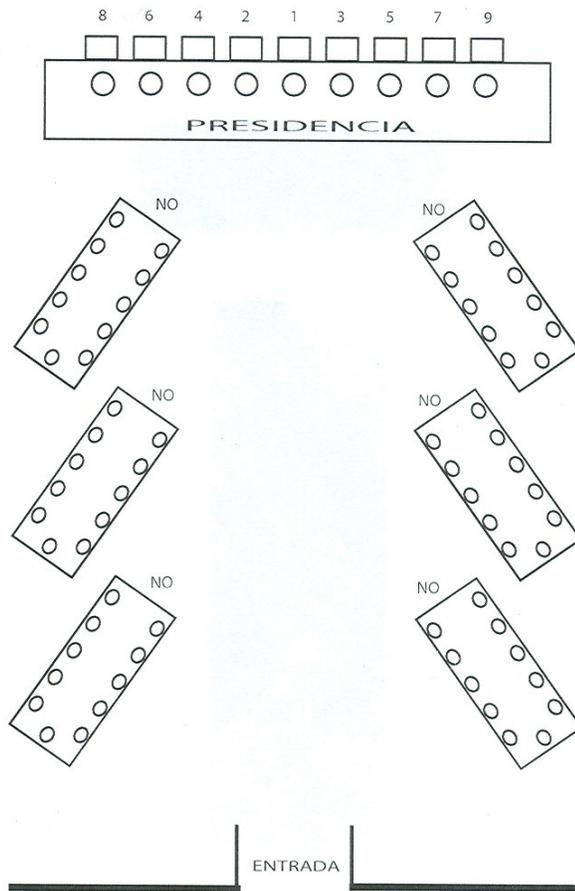
En forma de T:

Se emplea cuando el número de pax no es muy elevado y hay que desatacar algunos en la presidencia. Adecuado para 30 o 50 pax.



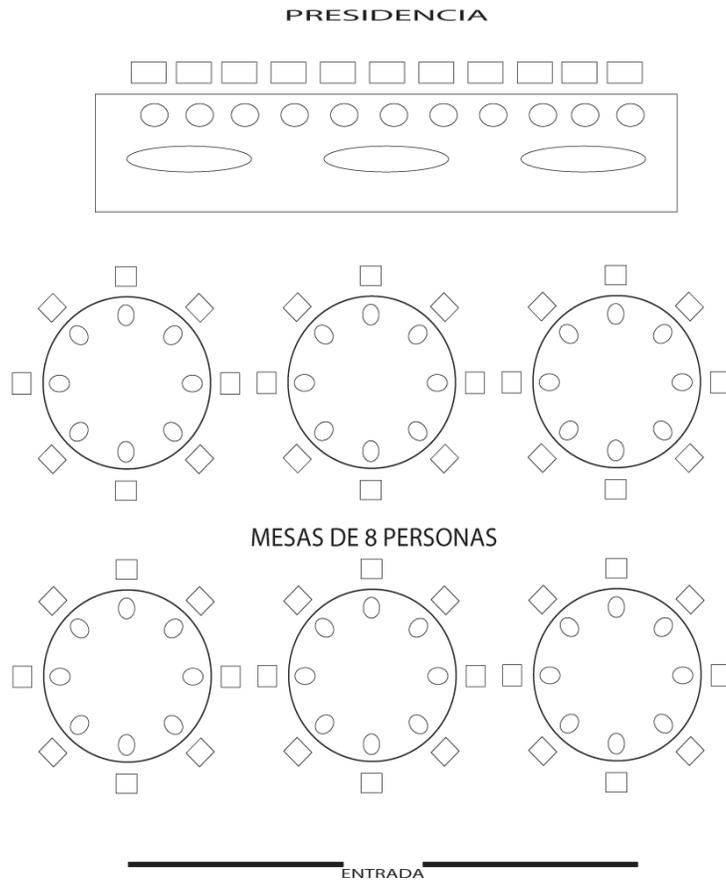
En forma de Espiga:

Se montará una mesa de presidencia y el resto de mesas rectangulares de tal forma y manera que nadie de la espalda a la presidencia. Son muy prácticas para espectáculo con escenario, pues la presidencia será sustituida por el escenario.



Montaje americano:

Se realiza con mesas circulares de 8 a 10 pax, destacando la presidencia en montaje rectangular; en ocasiones cuando no se requiere destacar la presidencia se sitúa en el centro y en el mismo tipo de mesa rectangular³



³ BENAVENTE Angel , Curso de Dirección Hotelera, Centro Superior de Hostelería de Galia, Gestión de A& B, Páginas , Edición 2002

DEPARTAMENTO FINANCIERO

Es el departamento encargado de toda la economía de la empresa. Sirve como un apoyo al Gerente General, su objetivo primordial es de vigilar que los costos y gastos del hotel sean mínimos y justificados, dentro de las posibilidades.

Sus funciones principales son:

- **Establecer sistemas y procedimientos de control financiero:** Será el responsable directo de la concepción e implementación de los sistemas informáticos de administración y control de gestión del hotel, en todas sus facetas de: presupuestos y control presupuestario, comercialización y reservas, recepción, facturación, intervención, seguimiento de pendientes de clientes, compras, almacenes, administración de personal (con especial atención al seguimiento de los distintos contratos laborales), control de costos y consumos de todo tipo en especial de comida y bebidas, control de inventarios generales de activos físicos, de almacén, de stock y existencias.
- **Elaborar planes financieros:** Se prestará especial atención sobre todo el plan de inversiones y reinversiones de cada año en activos físicos, especialmente en lo relativo a reposiciones y nuevas inversiones, cuando se trate de éstas necesitará establecer un estudio detallado, para su posterior aprobación por la gerencia general del Hotel y presentación por ésta para su aprobación definitiva, elaboración de estadísticas de todo tipo, mantenimiento preventivo y correctivo, tesorería y financiación.
- **Formular presupuestos:** Será el responsable directo, bajo las directrices de la gerencia general del Hotel, y en conexión con los diferentes jefes departamentales, de elaborar los presupuestos anuales del establecimiento, concebidos de la forma más analítica y detallada posible, para facilitar posteriormente su seguimiento. Será el responsable de fijar y revisar periódicamente cuales deben ser los flujos de información entre los distintos departamentos del establecimiento.

- **Revisar Estados Financieros:** Será el responsable de verificar mensualmente el: Balance General, Estado de Resultados Acumulado, Estado de Resultados mensual y análisis de costos.
- **Interpretar y preparar estados especiales:** Como análisis de ocupación y precios medios, análisis de desvíos presupuestarios y propuesta de soluciones, elaboración de estadísticas de éxito y fracaso comerciales, con especial atención a segmentación a los clientes.
- **Planificar el pago y cumplimientos de Obligaciones Tributarias:** Verificar saldos de cuentas del iva por compras, iva por ventas, retenciones, analizando que tengan su respectiva documentación sustentatoria. Al final de cada mes se realizará una liquidación del impuesto a la renta y del iva para posteriormente llenar los respectivos formularios.
- **Asesorar a la Gerencia en la toma de decisiones:** Será el máximo responsable del Hotel ante el Gerente General, de toda el área económica, administrativa y de control de gestión del establecimiento.

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Sus principales funciones son:

- Registro de análisis de transacciones.
- Elaboración de estados financieros
- Conciliación bancaria
- Análisis e interpretación de balances
- Informe del ejercicio.

Documentos de soporte y contabilizaciones:

Los documentos de soporte son aquellos que sirven como base de comprobación en la elaboración de un documento contable, tales como pedidos, notas de remisión, facturas, recibos, vales, nómina, reporte diario de ocupación, resumen diario de ventas de alimentos y bebidas, rendiciones de caja de los diferentes departamentos, reporte diario de llamadas telefónicas, reporte diario de lencería, reporte de ingresos de clientes, requisición de almacén, etc.

Los documentos contables son aquellos que se utilizan para registrar, en los libros de contabilidad, las operaciones de las empresas.

Reporte de Ingresos por Ventas:

Este documento se formulará con base a las Rendiciones de Caja diarios, que contienen

- Facturas a Crédito
- Depósitos
- Frijo Bar
- Habitaciones por clases
- Lavandería
- Restaurante
- Teléfono
- Tarjetas de Crédito

detallando en cada una el número de factura, Número de Habitación, fecha, ítem, valor, número de auditoría, recepcionista

Reporte de compras:

Se prepara con base en el reporte diario de entradas a Bodega, el cual se hará de acuerdo con las remisiones y facturas que comprueben las compras del día, según las requisiciones de bodega.

En este reporte se concentran las compras de alimentos y bebidas, suministros generales y de otros artículos, detallando los nombres de proveedores por compras realizadas a crédito y al contado, con objeto de hacer las anotaciones correspondientes en los auxiliares. Debe llevar un estricto orden numérico y cronológico.

Reportes de Ingresos:

Este se basa en todos los ingresos por cuentas por cobrar que se reciba durante el día. El esquema es el siguiente:

Fecha, detalle de facturas, valor cancelado, impuesto renta, impuesto IVA, total

Con el mismo se adjunta los depósitos bancarios realizados y sus respectivos comprobantes de ingresos ya contabilizados y procesados.

Reporte de Egresos:

Esta se realizará para pagos de acuerdo a la cantidad que establezca cada empresa. Se detallará el Banco a utilizar, número de cheque, nombre a cual fue girado, detalle y valor.

Reporte de Cuentas por Cobrar:

Se emitirá para registrar las ventas a crédito, su fuente de origen es las rendiciones de caja que elaboran los recepcionistas y son chequeadas por el Auditor Nocturno (recepcionista de la noche), de acuerdo con la documentación comprobatoria firmada por los clientes y demás reportes que proporcionan los diferentes departamentos productivos, tales como: Alimentos y Bebidas, teléfonos, lavandería, etc..

El sistema de Contabilidad de los hoteles tienen características definidas en su operación que las distingue de otros negocios, ya que en este tipo de industria, el control de los ingresos se ejerce principalmente por medio de:

1. Sistema de Facturación de recepción
2. Sistema de Facturación por departamento: restaurante, bares, salones de recepción, etc.
3. Elaboración inmediata de notas de cargo por otros servicios que produzcan ingresos, tales como: copias, alquiler de equipos de apoyo, etc.

Los sistemas de facturación de recepción tienen gran importancia desde el punto de vista contable, mediante estas se canalizan todas las operaciones realizadas por los huéspedes; por tanto en este departamento debe establecerse una serie de controles, que permitan llevar las cuentas de los huéspedes por minuto.

Los sistemas de facturación departamentales, son aquellas que se utilizan para controlar los ingresos diarios que se producen en la hotelería, a excepción de las rentas por habitaciones, las cuales se controlan por medio del sistema.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

En la literatura se suele indicar el factor humano como uno de los aspectos más importantes para el funcionamiento de una empresa. Los recursos materiales habitualmente especifican cuál es el resultado que ofrecen, sin embargo, los recursos humanos suelen ofrecer un rendimiento mucho más variable y sujeto a la influencia de múltiples aspectos. Por ello, la decisión de que personal vamos a incorporar es una de las de mayor importancia para el funcionamiento de nuestra empresa.

El proceso completo, desde el momento en que tenemos claro que hay que incorporar a alguien, hasta que se incorpora de hecho sigue el siguiente esquema:

Una fase inicial de preparación en donde definimos lo que necesitamos y los buscamos; una segunda fase en donde la persona seleccionada entra en contacto “desde el interior” con la organización; en la tercera fase se incorpora a su puesto de trabajo; en la cuarta fase, si en las fases anteriores se había detectado algún déficit, se desarrollarían acciones formativas, y posteriormente una evaluación de la integración y desempeño del trabajador; y, por último, tras superar el período de prueba se procedería a la incorporación definitiva o a la salida de la empresa.

1. DEFINICION DE NECESIDADES:

Es la más importante de todo el proceso. No determinar exactamente lo que necesitamos, o hacerlo de forma errada, incrementará en gran medida la probabilidad de equivocarnos en la elección.

Debemos tomar una doble decisión:

Una decisión cuantitativa (cuántos), que estará en función básicamente de:

- Jornada máxima realizable
- Horario de apertura
- Tipo de servicio
- Capacidad del establecimiento
- Ocupación del establecimiento

Una decisión cuantitativa (quien): definir que es lo que necesitamos, y no en función de la denominación del puesto o de la titulación, sino principalmente de las tareas a desempeñar.

A. Análisis de puestos:

Una tarea fundamental en el proceso de selección de personal es evaluar los conocimientos y destrezas de los candidatos:

Podemos decir que un puesto viene determinado de:

Responsabilidad: se refiere a las áreas de actividad o funcionamiento de nuestra empresa que son asumidas por el ocupante del puesto.

Tareas: Son las conductas manifiestas que se derivan de las responsabilidades asignadas.

Relaciones:

Internas / externas: pueden ser con el personal de la empresa o con agentes externos.

Jerárquicas / funcionales: la primera implica una autoridad podrá ser de mando o subordinación, mientras que la segunda implica que existe una dependencia del trabajo de uno de los implicados hacia el del otro.

Equipos / herramientas:

Se refiere a la maquinaria y utensilios que el ocupante del puesto debe utilizar en su desempeño.

B. Determinación de Perfiles

Una vez que ya sabemos que es lo que tiene que hacer la persona que vayamos a incorporar, podemos determinar cómo tiene que ser, es decir las capacidades y características que debe aportar.

Conocimiento: Que tiene que saber.

Características personales: cómo tiene que ser. Autoritaria o conciliadora. Individualista o que fomente el trabajo en equipo, innovador o conservador, etc.

Evidentemente, para saber que tipo de persona tenemos que buscar, nuestro análisis de puestos debe ser exhaustivo y exacto. La única forma de definir los conocimientos y características personales que tenemos que buscar es derivándolos de las tareas y relaciones propias del puesto, porque además debemos conocer mínimamente el tipo de personas con las que va a trabajar; de poco nos vale incorporar una persona que individualmente realiza un trabajo maravilloso pero que hace descender en picado el rendimiento del resto de su departamento.

Realizar correctamente este paso, nos evitará caer en un error habitual en la selección de personal; contratar a una persona con una valía profesional enorme y que nos deja totalmente asombrados, pero no se ajusta a lo que realmente necesitamos. Lo adecuado es incorporar una persona para satisfacer las necesidades de la organización, y no adaptar la organización para aprovechar las potencialidades de uno de sus miembros.

2. RECLUTAMIENTO:

Una vez que ya sabemos lo que tenemos que buscar, el siguiente paso en conseguir los candidatos. Es decir, que las personas que se puedan ajustar a nuestros requerimientos tengan conocimiento de nuestra búsqueda y podamos ponernos en contacto con ellos. El objetivo del reclutamiento será contactar con el mayor número posible de candidatos, disponiendo así de un amplio margen para seleccionar posteriormente a los que más se adecuen del perfil que buscamos.

Reclutamiento interno:

En este caso buscaremos la persona entre los propios miembros de la empresa. Normalmente desembocará en un ascenso o un cambio horizontal, muy raramente se producirán cambio descendente. Normalmente se hará llegar la información a todo el personal, indicando claramente el puesto que pretendemos cubrir y todos aquellos requisitos que hayamos fijado.

Reclutamiento externo:

En este caso la comunicación será más difícil, ya que los receptores de nuestro mensaje están más dispersos y no podemos controlar si lo reciben. El medio más usado es un anuncio en la prensa u otro medio de comunicación.

3. EVALUACION / SELECCION DE CANDIDATURAS:

La primera regla a seguir es “confidencialidad y discreción”. Tenemos que ser conscientes de que vamos a manejar información privada de personas que nos la han confiado exclusivamente para participar en el proceso de selección. Incluso si hemos solicitado curriculum vitae o solicitud escrita debemos ser precavidos a la hora de almacenar este material.

A partir de nuestra definición de necesidades, habremos elegido o elaborado las pruebas de evaluación adecuadas. Tendremos que evaluar sus conocimientos profesionales, para ello existen básicamente dos alternativas: Simulaciones y Exámenes.

Pasos a seguir para la realización de una entrevista de selección de personal:

1. Fase introductoria inicial

- Recepción
- Prólogo de información previas
- Señalar objetivo de la entrevista

2. Fase central o de contenido

a. Áreas de investigación:

- Formación
- Experiencia
- Indicadores de rendimientos del candidato
- Comprobación de los requisitos para desempeñar el puesto

b. Información sobre el puesto y empresa

- Presentación general de la empresa
- Información sobre el puesto de trabajo
- Recogida de opinión sobre la oferta

3. Fase Final

- Aclaración de dudas
- Información sobre continuidad del proceso de selección y despedida.

4. CONTRATACION:

Antes de comenzar el proceso de selección debemos tener en claro el nivel o rango salarial correspondiente al puesto así como las modalidades de contratación que nos puedan interesar. De esta forma, la negociación con el candidato que hayamos seleccionado como el más adecuado será mucho más fácil.

5. INCORPORACION Y ACOGIDA:

Al margen de todos los trámites que implica el alta efectiva del trabajador en la empresa, existe una serie de aspectos de índole interna a los que es conveniente prestar atención. Diseñar un correcto proceso de entrada del nuevo trabajador en la organización ayudará en gran medida a reducir su período de adaptación y a evitar malentendidos posteriores. En este sentido, el trabajador debe conocer la empresa en la que ingresa, su puesto de trabajo, las tareas a desarrollar, etc.

El departamento de Recursos Humanos también es el encargado de la elaboración y pago de la NOMINA de todo el personal, así como de los diferentes beneficios sociales.

DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO:

El mantenimiento de edificios se está imponiendo en el sector hotelero no como algo desagradecido sino como algo necesario para lograr nuestro objetivo: LA SATISFACCION DEL CLIENTE.

En los últimos tiempos, el concepto de mantenimiento dentro de los Hoteles ha cambiado de ser considerado como un departamento que solo genera gastos a ser un departamento tan importante como todos los demás.

Un buen servicio de mantenimiento junto con unas políticas de calidad y medioambiente acertadas, contrastadas y certificadas, son los grandes logros que todo hotelero desea tener.

El mantenimiento sería el conjunto de actividades técnicas que aseguran el funcionamiento permanente de las instalaciones, al evitar su deterioro prematuro, al solucionar situaciones anormales que se presentan, y al permitir disponer a los usuarios de un ambiente de seguridad, orden y limpieza.

Existen dos tipos de mantenimientos:

El Mantenimiento Preventivo:

Es aquel que busca prevenir fallas y condiciones peligrosas, a fin de mantener permanentemente en perfecto estado de funcionamiento las instalaciones y equipos del Hotel. Con ello se busca lo siguiente:

- Asegurar el funcionamiento integral del Hotel
- Conservar los equipos e instalaciones
- Evitar deterioros permanentes
- Evitar riesgos de accidentes laborales
- Reducir los costos de operaciones

El Mantenimiento Correctivo:

El objetivo esencial es corregir averías mayores, para poner en marcha la instalación o los sistemas y equipos Hoteleros, como consecuencia de problemas originados por falta de mantenimiento preventivo, por causas inherentes a la vida de los equipos e instalaciones, o por accidentes fortuitos. Su característica esencial es reactivar el servicio urgentemente. Debe ejecutar sus tareas en el menor tiempo posible y a costos menores.

Sus tareas principales son:

- Ajustes internos de las partes de sistemas y equipos
- Reparación de desperfectos
- Sustitución de elementos componentes de quipos y sistemas
- Reacondicionamiento de sistemas (agua, luz, energía, etc)
- Reconversión y recuperación de elementos para otros fines de uso
- Trabajos nuevos: ante la demanda de nuevas instalaciones y ampliaciones, los departamentos de ingeniería y mantenimiento correctivo deberán afrontar y solucionar dichas situaciones.

1.5 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

“En la redacción de manuales de procedimientos se debe tener en consideración los siguientes parámetros:

- a. **Plan de Organización:** El organigrama propuesto para Hoteles del Austro, servirá para establecer los rangos jerárquicos, autoridad, responsabilidades y división de funciones de todos los miembros de la empresa. Refleja toda la estrategia del control mediante la estructura del Control Interno.
- b. **Métodos y procedimientos:** Para el desarrollo del manual de procedimientos se debe realizar las siguientes preguntas: ¿porqué?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Quién?, ¿Cómo?

- c. **Definición:** El manual de procedimientos servirá para definir la jerarquía de los cargos-funciones y establecer métodos para el alcanza de metas propuestas por gerencia y los directivos. En este se detalla paso a paso las funciones de cada empleado y obligaciones, con el fin de obtener el óptimo rendimiento de los mismos, permitiendo la eficiencia, eficacia y economía de todos los recursos.
- d. **Técnicas de simplificación del trabajo:** En ésta se define los siguientes conceptos:

Función: Es el conjunto de actividades y operaciones que dan características propias y definidas a un cargo para determinar niveles de autoridad y responsabilidad.

Procedimiento: Es el método normativo, secuencial y lógico para desarrollar una función.

Flujograma de Procedimientos: Es la descripción detallada de todos los pasos que se realizan en un proceso utilizando símbolos convencionales.”⁴

MODELO Y REQUISITOS QUE DEBE CUMPLIR UN ASPIRANTE AL CARGO COMO PARTE DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

CARGO: JEFE DE RECEPCION

REQUISITOS:

1. Instrucción superior: especialidad en hotelería y turismo, o tecnología hotelera.
2. Dominio de Idiomas, especialmente el inglés y conocimiento aceptable de otras lenguas.
3. Disponibilidad total de tiempo.
4. Experiencia mínima de 2 años en puestos similares.
5. Personalidad atrayente y cortés.

⁴ CEPEDA ALONSO Gustavo, Auditoría y Control Interno, Bogotá Colombia, Mc Graw-Hill Interamericana S.A., 1997.

6. Fluidez verbal, ser paciente, carácter discreto, responsabilidad y honestidad.
7. Apariencia impecable.

<u>FUNCIONES</u>	<u>RESPONSABILIDADES</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Coordina y gestiona el departamento de habitaciones. - Es capaz de desempeñar las funciones de cualquiera de los empleados del departamento. - Conoce y respeta el producto y la cultura de la empresa. - Verifica y asegura que el equipo de recepción actúe de acuerdo con los objetivos de calidad e imagen del hotel. - Transmite a su equipo toda información que pueda ser válida. - Comunica a los otros departamentos toda aquella información necesaria para una buena coordinación y planificación. - Presenta estadísticas al departamento financiero. - Participa y anima reuniones de formación interna. - Dar un adecuado y correcto Check-in y Check-out. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer contactos con los clientes, manteniendo un alto nivel de profesionalismo. - Proporcionar al cliente un servicio de calidad y satisfacción. - Dar una buena imagen de la empresa, a través de su presentación, higiene personal, uniforme y actitud. - La optimización de la tasa de ocupación y precio medio. - Gestionar las reclamaciones de clientes de forma positiva, buscando siempre la satisfacción del mismo. - Es responsable de que toda la información dada y los servicios prestados estén de acuerdo con la normativa legal. - Es responsable que el RACK y los anuncios del precio al público estén al día. - Es responsable de caja chica y sus errores.

El Manual de Procedimientos será base fundamental para la evaluación del Control Interno del Personal en el Hotel.

CAPITULO II

LA AUDITORIA

INTRODUCCION

Hoy en día las empresas, se ven fortalecidas con la asimilación de la calidad total, excelencia gerencial, sistemas de información, etc. Nuevos enfoques orientados a optimizar la gestión empresarial en forma cualitativa y mensurable para lograr que los consumidores, clientes y usuarios satisfagan sus necesidades.

En este contexto que el sistema de control asume un rol relevante porque a través de sus evaluaciones permanentes posibilita maximizar resultados en términos de eficiencia, eficacia, economía, indicadores que fortalecen el desarrollo de las empresas. La instrumentalización de los sistemas de control se da a través de las Auditorias que se aplican en las empresas dentro de un período determinado para conocer sus restricciones, problemas, deficiencias, etc. Como parte de la evaluación.

La articulación de los órganos de control, asesoría, apoyo de una organización social en conjunto. Posibilita el cumplimiento de los fines empresariales. Este planteamiento posee singular importancia cuando se aplican auditorias específicas debiendo ejercitar el control posterior al ámbito político, administrativo, operativo; para que los resultados contribuyan al relanzamiento empresarial.

2.1. CONCEPTO

La auditoria es definida como “un proceso sistemático que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencia sobre las afirmaciones relativas a los actos y eventos de carácter económico con el fin de determinar el grado de correspondencias entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas”.⁵

⁵ A. Statement , Basic Auditing Concepts (American Accounting Association 1973)

“Es la investigación, consulta, revisión, verificación, comprobación y evidencia aplicada a la Empresa. Es el examen realizado por el personal cualificado e independiente de acuerdo con Normas de Contabilidad; con el fin de esperar una opinión que muestre lo acontecido en el negocio; requisito fundamental es la independencia”⁶

W. Thomas Porter, Jr. Y John C. Burton basan su concepto de auditoria en el análisis de las informaciones como elemento clave en el funcionamiento eficiente de la entidad de que se trate. De ahí que definan la auditoria como “el examen de la información por una tercera persona distinta de quien la preparó y del usuario, con la intención de establecer su veracidad; y el dar a conocer los resultados de este examen, con la finalidad de aumentar la utilidad de tal información para el usuario”.⁷

Después de lo anteriormente citado, nuestra opinión sería que el concepto moderno de auditoria se extiende mucho más allá del dominio tradicional de la auditoria independiente, abarcando el examen de la dirección interna, la inspección de los registros contables compilados mecánicamente, la clasificación y evaluación integral de datos y documentos afines y el uso de estadísticas en la relación y análisis de muestras de auditoria, concluyendo que una auditoria independiente es un examen crítico y sistemático de la actuación y los documentos financieros y jurídicos en que se refleja, con la finalidad de averiguar la exactitud, integridad y autenticidad de los mismos.

2.2 CLASIFICACION

2.2.1. AUDITORIA FINANCIERA

Es un proceso cuyo resultado final es la emisión de un informe, en el que el auditor da a conocer su opinión sobre la situación financiera de la empresa, este proceso solo es posible llevarlo a cabo a través de un elemento llamado evidencia de auditoria, ya que el auditor hace su trabajo posterior a las operaciones de la empresa.

⁶ Any Jáuregui (anitta_80@hotmail.com) basado en Fernández Arena, José Antonio

⁷ Biblioteca Práctica de Contabilidad, Edita Cultural S.A. Madrid España, Edición 2001, Pág. 12-13

Para la ejecución de la auditoría financiera, se aplican las Normas y Procedimientos de Auditoría Generalmente Aceptadas, el cual podrá ser ejecutado por un auditor interno o externo, el mismo que, deberá elaborar cuestionarios de control interno de acuerdo a las actividades de la empresa que les servirán para detectar los errores contables y determinar la profundidad y alcance de los exámenes de auditoría a seguir, para cumplir con su propósito. Él determinará que departamentos deben ser revisados con más profundidad.

2.2.2. AUDITORIA INTERNA

El concepto de auditoría interna puede recogerse de la “Declaración de Responsabilidades” del Instituto de auditores Internos (The Institute of Internal Auditors) de Estados Unidos. “La auditoría interna es un acto de evaluación independiente dentro de una organización para la revisión de las operaciones contables, financieras y otras como base de un servicio constructivo y protector para la gerencia. Es un tipo de control que funciona midiendo y evaluando la efectividad de otros tipos de control. Trata primeramente de asuntos contables y financieros, pero puede tratar también con propiedad de otros asuntos de naturaleza operante.”⁸

“Tiene por objeto verificar los diferentes procedimientos y sistemas de control interno establecidos por una empresa con objeto de conocer si funcionan como se había previsto y al mismo tiempo ofrecer a la gerencia posibles cambios o mejoras en los mismos”⁹.

La auditoría interna es una pieza fundamental de control en grandes empresas y se estructura, dentro de las mismas, como un departamento que funciona independientemente y depende directamente de la gerencia.

Todas las empresas se preocupan de la salvaguarda de los activos; esto pertenece al control interno. También pertenecen al mismo las normas para cumplir los objetivos.

La auditoría interna verifica si el control interno es eficaz (si se cumplen los objetivos) y propone mejoras para el control interno.

⁸ Biblioteca Práctica de Contabilidad, Edita Cultural S.A. Madrid España, Edición 2001, Pág. 55-56

⁹ MARIN CALVO Hugo Armando, Auditoría Financiera (hamc1@hotmail.com)

Se llama interna porque normalmente la realiza un auditor interno.

Es una función independiente de evaluación establecida dentro de una organización, para examinar y evaluar sus actividades como un servicio a la misma organización. Es un control cuyas funciones consisten en examinar y evaluar la adecuación y eficiencia de otros controles.

La auditoria interna proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente con las actividades revisadas. Es objeto de la auditoria interna la promoción de un efectivo control a un costo razonable, igualmente apoyar a los miembros de las organizaciones en el desempeño de sus actividades.

2.2.3. AUDITORIA DE GESTION

2.2.3.1. DEFINICION:

Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o actividad; orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad.

La auditoria de gestión por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación a determinados objetivos y metas y, respecto a la utilización eficiente y económica de los recursos.

Su propósito es llegar a lo siguiente:

- identificación de las oportunidades de mejoras
- desarrollo de recomendaciones para promover acciones correctivas
- evaluación del desempeño (rendimiento).

De acuerdo a las actividades observadas dentro del Hotel “El Conquistador” se hace necesaria la implantación de un sistema de Control Interno, el mismo que servirá para obtener sus objetivos de rentabilidad, alcanzar sus metas y disminuir las dificultades que se vayan presentando en la empresa. El sistema le permitirá a la gerencia general vender de acuerdo a las necesidades de los clientes y ajustándose a la demanda de la

competencia. Los controles son cada vez más necesarios y aún más como solución a una variedad de problemas potenciales.

2.2.3.2 OBJETIVOS:

- Determinar el grado en que se están logrando los resultados o beneficios previstos por la normativa legal.
- Establecer si la entidad requiere, protege y utiliza sus recursos de manera eficiente y económica.
- Determinar si la entidad ha cumplido con las leyes y reglamentos aplicables en materia de eficiencia y economía.
- Establecer si los controles gerenciales implantados en la empresa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las operaciones.

2.2.3.3 METODOLOGIA:

Para un mejor entendimiento de la práctica de la auditoría de gestión se ha considerado dividirla en tres fases:

a.- Planeamiento: Si bien las actividades relacionadas con el planeamiento tienen mayor incidencia al inicio del examen, ellas continúan durante la ejecución y aún en la formulación del informe, por cuanto mientras el documento final no sea aprobado y distribuido, su contenido puede estar sujeto a ajustes y reconsideraciones, producto de nuevas decisiones que obligarán a afinar el planeamiento aún en la fase del informe. Durante la primera fase, el equipo de auditoría se dedica básicamente, a obtener una adecuada comprensión y conocimiento de las actividades de la empresa, llevando a cabo ciertas acciones limitadas de revisión, con el objeto de determinar, entre otros aspectos, los objetivos y alcances del examen, así como las condiciones para realizarlas. Durante esta fase el auditor dedica todos sus esfuerzos a planear la estrategia que realizará en la auditoría.

b.- Ejecución: Esta fase involucra la recopilación de documentos, realización de pruebas y análisis de evidencia; para acumular bases suficientes para la formulación de observaciones, conclusiones y recomendaciones efectivas y debidamente respaldadas, así como, asegurar a ver llevado a cabo el examen de acuerdo con los requisitos de calidad establecidos. En esta fase se aplican procedimientos y técnicas de auditoría

como: prueba y evaluaciones de controles, identificación de hallazgos, desarrollo de observaciones y comunicación de resultados al gerente de la empresa.

c.- Informe COSO: Este informe tiene cuatro etapas:

1.- Resumen ejecutivo: Está dirigido a la junta de accionistas y al gerente general y contiene conceptos de Control Interno.

2.- Estructura conceptual: En éste se realiza la definición de Control Interno, sus componentes y sus sistemas de valorización para el análisis de altos ejecutivo.

3.- Información a partes externas: Es un documento suplementario para las entidades que publican informes sobre el control interno.

4.- Herramientas de evaluación: Son los materiales que se utilizan para la realización de la evaluación del Control Interno.

2.2.3.4 CONTROL INTERNO:

2.2.3.4.1. DEFINICION

“El control Interno se define como un proceso, ejecutado por personal de la entidad, diseñado para cumplir objetivos específicos. La definición es amplia, abarca todos los aspectos del control de la empresa, permitiendo así que un directivo se centre en objetivos específicos. El control interno consta de 5 componentes interrelacionados, los cuales son inherentes a la forma como la administración maneja la empresa. Los componentes están ligados y sirven como criterio para determinar cuando el sistema es objetivo.”¹⁰

El Control Interno dentro de Hoteles del Austro se refiere a los mecanismos que adoptará la administración para asegurar que se ejecuten las operaciones de acuerdo a criterio de efectividad, eficiencia y economía. Tales controles comprenderían los procesos de planeamiento, organización, dirección y control de las operaciones en los

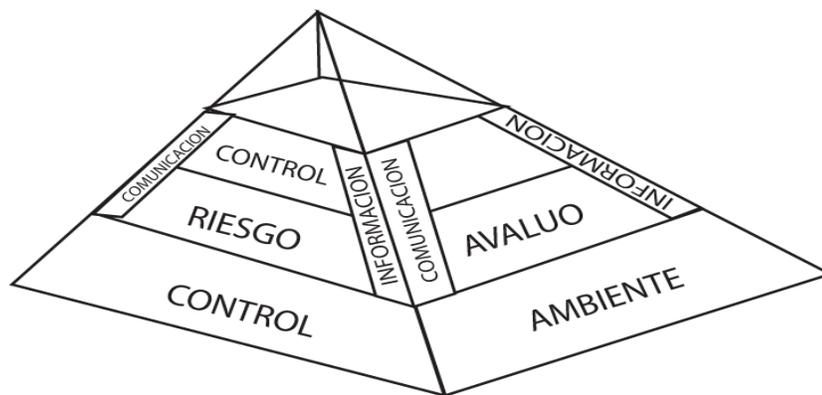
¹⁰ MANTILLA Samuel Alberto, Control Interno. Informe Coso; Colombia, Editorial Ecoe ediciones Ltda. 2005; pág. 13

programas, así como sistemas de medición de rendimiento y monitoreo de las actividades ejecutadas.

También mediante el control interno, la administración podrá adoptar medidas para prevenir o detectar operaciones no autorizadas, acceso no autorizado a recursos o, apropiaciones indebidas que podrían resultar en pérdidas significativas para la entidad. Los controles para la protección de activos no están diseñados para cautelar las pérdidas derivadas de actos de ineficiencia gerencial, como por ejemplo: adquirir equipos innecesarios.

Mediante el control interno se podrá obtener una información financiera y examinar si es válida y confiable. Una información es válida cuando se refiera a operaciones que ocurrieron y que tienen las condiciones necesarias para ser considerada como tal; en tanto que una información confiable es aquella que merece la confianza de quien la utiliza.

2.2.3.4.2 COMPONENTES:



a) AMBIENTE DE CONTROL

Se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e influencie las tareas del personal con respecto al control de sus actividades. En este contexto el personal resulta ser la esencia de cualquier entidad, al igual que sus atributos individuales como la

integridad y valores éticos, y el ambiente donde operan, constituyen el motor que la conduce y la base sobre la que todo descansa. El ambiente de control tiene gran influencia en la forma en que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y estiman los riesgos. Igualmente, tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo.

Los elementos que conforman el ambiente son:

- integridad y valores éticos
- incentivos y tentaciones
- proporcionando y comunicando orientación moral
- compromisos para la competencia
- consejo de directores o comité de auditoría
- filosofía y estilo de operación de la administración
- estructura organizacional
- asignación de autoridad y responsabilidad
- políticas y prácticas sobre recursos humanos

b) VALORACIÓN DE RIESGOS

El riesgo es la probabilidad que un evento o acción afecte adversamente a la empresa. Su evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con la elaboración de estados financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos del control interno en la empresa. Estos riesgos incluyen eventos o circunstancias que pueden afectar el registro, procesamiento y reporte de información financiera, así como las representaciones de la gerencia en los estados financieros. Esta actividad de auto-evaluación que practica la administración debe ser revisada por los auditores internos para asegurar que los objetivos, enfoque, alcance y procedimientos hayan sido apropiadamente ejecutados.

OBJETIVOS: Para que cualquier entidad tenga controles efectivos debe establecer sus objetivos. Estos deben estar sustentados en planes y presupuestos. El establecimiento de los objetivos representa el camino adecuado para identificar factores críticos de éxito y establecer criterios para medirlos, como condición previa para la evaluación del riesgo.

Las categorías principales son:

- objetivos de operaciones
- objetivos de información financiera
- objetivos de cumplimiento

Los riesgos pueden ser internos y externos los cuales son significativos para una empresa que tiene incidencia en el logro de sus objetivos. La identificación de los factores de riesgo más importante y su evaluación, pueden involucrar por ejemplo los errores en decisiones por utilizar información incorrecta o desactualizada, registros contables no confiables, negligencia en la protección de activos, desinterés por el cumplimiento de políticas y procedimientos establecidos.

El medio ambiente interno y externo debe ser evaluado para obtener información que pueda señalar una necesidad para reevaluar los objetivos o el control interno de la empresa.

c) ACTIVIDADES DEL CONTROL

Se refiere a las acciones que realizan la gerencia y otro personal de la empresa para cumplir diariamente con las funciones asignadas. Son importantes porque en sí mismas implica la forma correcta de hacer las cosas, así como también porque el dictado de políticas y procedimientos y la evaluación de su cumplimiento, constituyen el medio más idóneo, para asegurar el logro de objetivos de la empresa.

Las actividades de control pueden dividirse en tres categorías:

- controles de operación
- controles de información financiera y
- controles de cumplimiento

Comprenden también las actividades de protección y conservación de los activos, así como los controles de acceso a programas computarizados y archivos de datos.

TIPOS DE ACTIVIDADES DE CONTROL:

- Revisión de alto nivel
- Funciones directivas o actividades administrativas

- Procesamiento de información
- Controles físicos
- Indicadores de desempeño
- Segregación de responsabilidades

d) INFORMACION Y COMUNICACIÓN

Está constituido por los métodos y registros establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones de una empresa. La calidad de información de brinda el sistema afecta a la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y elaborar informes financieros confiables. Esta información debe ser entregada en forma oportuna al personal que lo necesita, para permitir llevar a cabo su control y sus otras responsabilidades.

La comunicación efectiva en un sentido amplio que fluye hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización.

La comunicación adopta formas tales como memorandos, manuales de políticas, boletines de noticias y mensajes electrónicos.

e) MONITOREO

“Los sistemas de control interno requieren que sean monitoreados, un proceso que valorar la calidad del desempeño del sistema en el tiempo. Ello es relacionado mediante acciones de monitoreo ongoing, evaluaciones separadas o una combinación de las dos.

El monitoreo ongoing ocurre en el curso de las operaciones. Incluye las actividades regulares de administración y supervisión, así como otras acciones personales tomadas en el desempeño de sus obligaciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones separadas dependerá primariamente de la valoración de riesgos y de la efectividad de los procedimientos de monitoreo ongoing. Las deficiencias del control interno deben reportarse hacia arriba, informando los asuntos delicados a la gerencia, a la junta directiva.”¹¹

¹¹ MANTILLA Samuel Alberto, Control interno-Informe Coso; Colombia,Ecoe ediciones Ltda. 2005; pág. 83

El monitoreo de actividades dentro de Hoteles del Austro evaluará la calidad de funcionamiento del control interno en el tiempo y permitirá al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requiera. Deben orientarse a la identificación de Controles débiles, insuficientes o necesarios, para promover su reforzamiento. El monitoreo se puede realizar durante las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad; de manera separada, por el personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades, o mediante la combinación de ambas modalidades.

Los procedimientos del monitoreo ongoing son:

- alcance y frecuencia
- quien evalúa
- el proceso de evaluación
- metodología
- documentación
- plan de acción

Las deficiencias en el sistema de control interno de una empresa se generan de muchas fuentes, incluyendo el procedimiento de monitoreo ongoing, las evaluaciones separadas y las partes externas.

2.2.3.4.3 RESTRICCIONES DE CONTROL INTERNO

La auditoría de gestión con enfoque en la eficiencia y economía, tiene el propósito de determinar si la empresa auditada utiliza sus recursos financieros, humanos y materiales de manera eficiente y económica. Por esta razón, el auditor debe detectar las causas de cualquier práctica ineficiente o anti-económica, incluyendo deficiencias en los sistemas de información gerencial, procedimientos administrativos o estructura organizacional.

2.2.3.4.4 ROLES Y RESPONSABILIDADES

La operatividad del sistema de control interno, no depende exclusivamente del diseño apropiado del plan de organización, políticas y procedimientos, sino también de la selección de funcionarios con habilidades y experiencia y de empleados capaces de poder ejecutar sin dificultad los procedimientos establecidos por la administración.

Los elementos a considerar en el control interno del personal son:

Entrenamiento continuo: Cuanto mejores sean los programas de capacitación, más apto será el personal. Esto permitirá la identificación clara de las funciones y responsabilidades de cada empleado y reducirá la ineficiencia y el desperdicio.

Eficiencia: Después de la capacitación, la eficiencia dependerá del juicio personal aplicado a cada actividad. El interés de la administración por medir y alentar la eficiencia constituye una forma de contribuir al logro de los objetivos del control interno.

Integridad y ética: Constituye una columna principal en que descansa la estructura del control interno.

El CEO (chief executive officer) = Director Ejecutivo Jefe, es el responsable último y debe asumir la propiedad del sistema de control. La influencia del CEO dentro de la empresa no puede exagerarse. Un CEO con prioridades éticas altas puede recorrer un largo camino para que la junta directiva refleje esos valores, de otro modo si no tiene integridad no puede ser capaz y no obtendrá los resultados que la junta directiva espera.

Los deberes del CEO son:

- liderazgo y dirección, reuniones periódicas con los jefes de áreas.

La retribución es un factor importante a considerar, dado que el personal que es compensado adecuadamente, está dispuesto a lograr los objetivos de la entidad con entusiasmo y concentrar su atención en prestar con más eficiencia sus funciones y responsabilidades.

2.2.3.5 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

ELABORACIÓN DEL INFORME.

Al finalizar el trabajo, el auditor debe elaborar un informe en el cual expondrá apropiadamente los resultados del examen, señalando que se realizó de acuerdo a las normas de auditoría. La formulación del informe debe estar antecedida del análisis minucioso de los objetivos establecidos y el tipo de información que se desea comunicar. Como el objetivo del informe es promover la ejecución de acciones correctivas en la empresa auditada, entonces, su preparación debe considerar el interés y la necesidad de los usuarios. La oportunidad y utilidad resultan elementos esenciales para informar con efectividad. Un informe elaborado apropiadamente puede ser de escaso valor para los usuarios, si llega demasiado tarde al nivel de decisión, responsable de adoptar las acciones que promueva. La aplicación de los establecimientos establecidos para la elaboración, revisión, control de calidad y procesamiento, constituye un medio para garantizar que los informes de auditoría no contengan errores en la presentación de los hechos o en los significados de los mismos. Cada informe debe presentar las observaciones de una manera objetiva y clara e incluir suficiente información sobre el asunto principal, de manera que proporcione al usuario del informe una perspectiva apropiada. Uno de los objetivos es entregar informes que respondan a la realidad, que no conduzca a error y, que a la vez, pongan especial énfasis en los asuntos que necesitan atención.

Los auditores deben pensar y redactar positivamente el informe. Su objetivo es ayudar a la administración a mejorar sus operaciones. Esto requiere una buena cantidad de concentración para mantener el tono de su informe positivo. Los auditores deben tratar de emplear palabras como: reforzamiento, mejoras, aumentos y ahorros potenciales, para que sea más difícil que la administración esté en desacuerdo con sus observaciones, conclusiones y recomendaciones resultantes de la auditoría aplicada.

Muchos administradores serán más receptivos si los auditores son capaces de describir o explicar como sus sugerencias ayudarán alcanzar los objetivos del gerente.

El auditor es un agente de cambio y, el informe de auditoría es la herramienta de comunicación para convencer y persuadir a la administración para tomar la acción correctiva adecuada.

CONTENIDO DEL INFORME DE AUDITORIA:

- “Estados financieros básicos (balance, estado de pérdidas y ganancias, estado de utilidad o pérdida).
- Opinión del auditor
- Información suplementaria
- Párrafo de alcance en el cual se describe la naturaleza y alcance del trabajo realizado y la responsabilidad del auditor sobre los estados financieros auditados.
- Párrafo de la opinión, en el cual el auditor expresa su concepto sobre los estados financieros con base en las conclusiones obtenidas durante la realización del trabajo.

CARACTERÍSTICAS DEL INFORME DE CONTROL INTERNO:

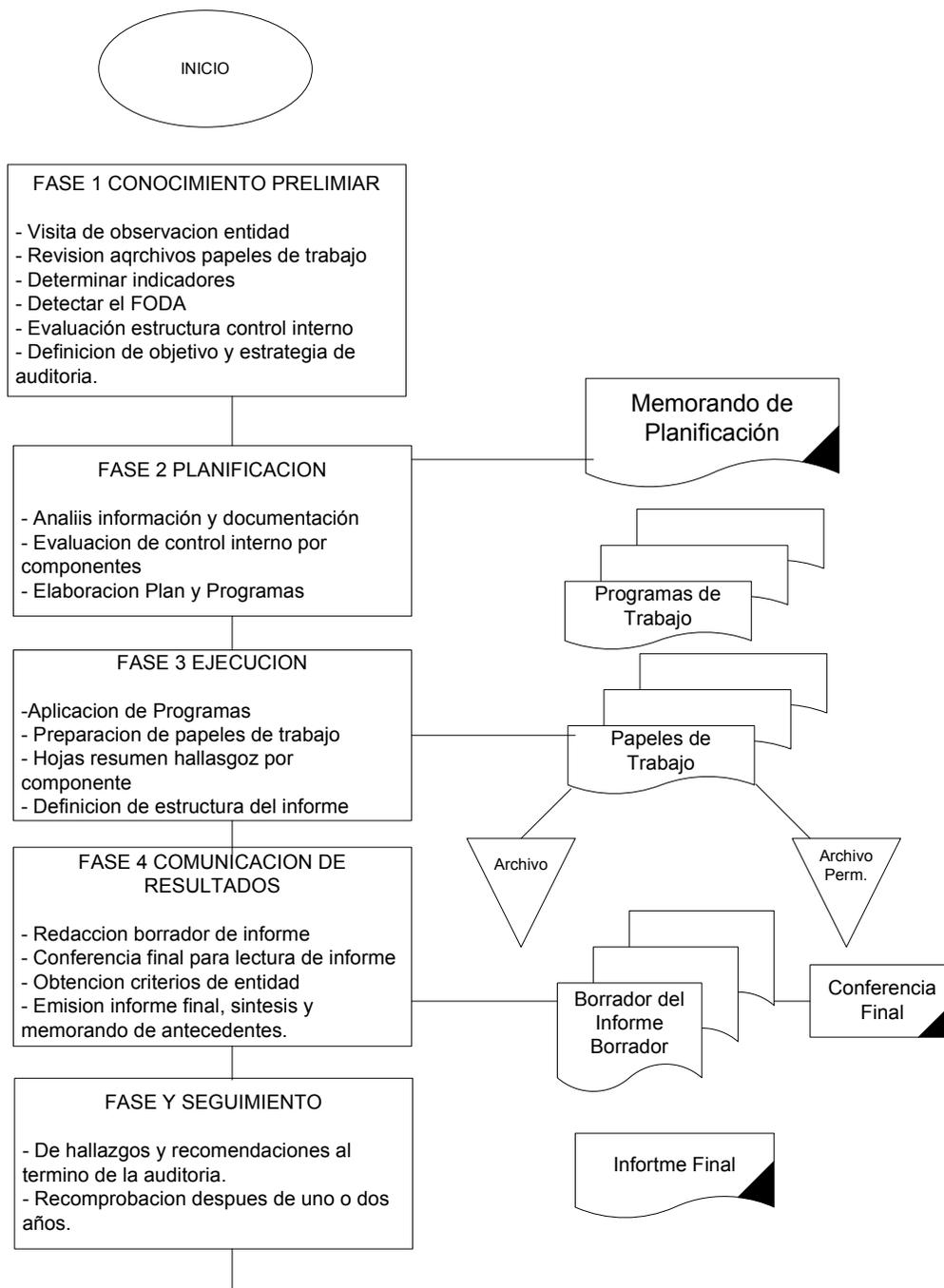
- Debe brindar la información necesaria y relevante relacionada con el examen practicado y debe responder a los objetivos que dieron origen a la auditoría.
- Debe ser conciso, a la vez que suficientemente claro y completo, incluyendo frases y hechos esenciales para facilitar su comprensión.
- Debe presentar comentarios, conclusiones y recomendaciones en forma objetiva, debidamente respaldados por la evidencia documentada en papeles de trabajo que sustentan su exactitud y veracidad.
- Debe ser preciso respecto de la información que contiene y correcto en relación con los aspectos gramaticales, ortográficos y de puntuación.
- Debe redactarse en todo apropiado, presentando las críticas con una perspectiva justa.

FORMULACIÓN DEL INFORME FINAL:

- Revisar el cumplimiento de los programas de trabajo
- Revisar los papeles de trabajo comprobando su contenido, respaldo y la evidencia obtenida.
- Comprobar el cumplimiento de las normas de auditoria en todas las fases del examen.
- Considerar las evidencias obtenidas para emitir la opinión.
- Considerar la necesidad de aplicar procedimientos alternativos o complementarios.
- Considerar las recomendaciones que se deben plantear para corregir las situaciones deficientes.
- Convocar una conferencia final con los funcionarios de la entidad auditada, para comunicarles los resultados del examen practicado. En ésta reunión deberán quedar despejadas todas las dudas que pudiera tener el auditor respecto de las situaciones encontradas.
- Preparar el informe.”¹²

¹² CEPEDA ALONSO Gustavo, Auditoria y Control Interno, Bogotá Colombia, McGraw-Hill., 1997

FLUJO DEL PROCESO DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN



F I N

CAPITULO III

PLANIFICACION DE LA AUDITORIA INTERNA

3.1 LA LABOR DEL AUDITOR INTERNO COMO HERRAMIENTA DE GESTION

Tiene por objeto verificar los diferentes procedimientos y sistemas de control interno establecidos por una empresa con objeto de conocer si funcionan como se había previsto y al mismo tiempo ofrecer a la gerencia posibles cambios o mejoras en los mismos.

El auditor interno es una pieza fundamental de control en grandes empresas y se estructura, dentro de las mismas, como un departamento que funciona independientemente y depende directamente de la gerencia.

Todas las empresas se preocupan de la salvaguarda de los activos; esto pertenece al control interno. También pertenecen al mismo las normas para cumplir los objetivos.

El auditor interno verifica si el control interno es eficaz (si se cumplen los objetivos) y propone mejoras para el control interno.

Realiza una función independiente de evaluación establecida dentro de una organización, para examinar y evaluar sus actividades como un servicio a la misma organización. Ejecuta un control cuyas funciones consisten en examinar y evaluar la adecuación y eficiencia de otros controles.

El auditor interno proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente con las actividades revisadas. Es su objeto la promoción de un efectivo control a un costo razonable, igualmente apoyar a los miembros de la organización en el desempeño de sus actividades.

El auditor interno debe enfatizarse en el examen de los siguientes aspectos.

- a. Confiabilidad integridad y oportunidad de la información
- b. Cumplimiento de las disposiciones legales vigentes.
- c. Protección de activos, revisando los mecanismos de control.
- d. Uso eficiente y económico de los recursos.
- e. Logro de objetos y metas operacionales.

3.2 EL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA

La situación jerárquica del Departamento de Auditoria Interna debe situarse a alto nivel, a fin de asegurar su independencia. Evidentemente, ésta quedaría mal parada si sus actuaciones pudiesen ser controladas por los departamentos sobre los que deba informar. Sólo de esta manera podrá auditar aquellos asuntos y sistemas que él considere necesario. Desgraciadamente, con frecuencia se olvida este importante principio y se coloca al Departamento de Auditoria Interna bajo la dependencia jerárquica de alguna jefatura ejecutiva, convirtiéndose así, automáticamente en “cancerbero” de las demás áreas y guardián de aquella de que dependa. En esta situación su labor está sesgada y su categoría profesional se estima de bajo nivel.

Para que la auditoria interna sea realmente independiente, debería ser responsabilidad, como se ha dicho, de un Director con categoría suficiente, es decir, de un Director General que se sienta vinculado a la empresa pero no a una determinada línea ejecutiva, o bien, lo que sería aún mejor depender directamente del Consejo de Administración.

El objetivo principal del departamento de auditoria interna dentro de la empresa es el de mantener informado a la gerencia, luego de haber realizado las evaluaciones correspondientes sobre exámenes financieros y operativos sobre los resultados obtenidos en el período, los cuales serán expresados en un informe final que emite el auditor bajo su estricta responsabilidad.

La actividad de este departamento deberá ser planeada y organizada, debiendo establecer metas y objetivos basados en una evaluación de los recursos disponibles, así como en el medio en que va a examinar.

Los objetivos y metas pueden ser elaborados por la gerencia o por el auditor a criterio personal, teniendo más importancia los primeros. Solo de ésta manera se cumplirá el principal objetivo que es el de servir, respaldar y, en ciertas ocasiones asesorar a la gerencia.

Es óptimo también planear una estrategia a seguir, esto significa tener un enfoque para alcanzar los objetivos.

Las políticas que establezca el departamento de auditoria deberán estar directamente ligadas con las políticas de la empresa.

3.2.1 ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

La ejecución de un trabajo de auditoria conforme a las directrices debe ORGANIZARSE y documentarse de forma apropiada con el fin de que pueda delegarse entre los colaboradores del equipo, de forma que cada uno de ellos conozca detalladamente qué debe hacer y a qué objetivo final debe dirigir su esfuerzo. Que el trabajo quede registrado de manera que permita su revisión, evaluación y obtención de conclusiones en las que fundamentar una opinión sobre la información contable sujeta a auditoria.

La necesidad de planificar, controlar y documentar el trabajo es independiente del tamaño del cliente. Los objetivos perseguidos con la planificación y control son: mejorar el nivel de eficiencia, con la consiguiente reducción de tiempo necesario, y mejora del servicio al cliente, garantizar que la auditoria se ejecutará adecuadamente, mejorar las relaciones con los clientes y permitir al personal un mayor grado de satisfacción en el trabajo.

Habitualmente es necesario preparar alguna forma de plan escrito antes de iniciar cualquier trabajo de auditoria. No obstante su grado de detalle y formalización dependerá de muchos factores, por ejemplo, del número de personas involucradas y de si están o no ubicadas en la misma oficina o el mismo país.

Las normas de auditoria incluyen la estipulación de que el trabajo ha de ser adecuadamente planeado.

Las normas de auditoría controlan la naturaleza y alcance de la evidencia que ha de obtenerse por medio de procedimientos de auditoría, una norma es un patrón de medida de los procedimientos aplicados con aceptabilidad general en función de los resultados obtenidos.

Funciones de la auditoría interna

1) Función de control

Con toda seguridad es esta función la más significativa a la hora de caracterizar la naturaleza profesional del auditor interno. La vigilancia efectuada por éste motiva que su mera presencia sirva como elemento disuasorio contra posibles tentaciones fraudulentas. Ha de abandonarse la idea, no obstante, de que el auditor interno debe verificar todas y cada una de las operaciones realizadas. En su función controladora el auditor atiende principalmente a verificar si el sistema de control interno es adecuado, operando con la mayor eficacia posible sin alcanzar un costo prohibitivo.

2) Función de asesoramiento.

En su actuación profesional, el auditor interno establece contacto con todos los empleados de la entidad y de cualquier categoría, lo que le coloca en una situación privilegiada para conocer con detalle y profundidad los procedimientos y sus deficiencias, pudiendo proponer, como se ha señalado anteriormente, mejoras que afectan a los distintos sistemas. De esta manera, la función de asesoramiento puede conducir a la mejora de los procedimientos existentes e incluso a la implantación de otros nuevos. Es interesante hacer notar en este sentido que no basta con presentar sugerencias, sino que el auditor debe tener los dotes psicológicos suficientes para granjearse el apoyo de los responsables de las diferentes áreas y “vender” las ideas, con el fin de alcanzar sus objetivos.

Responsabilidad

El auditor deberá realizar su trabajo de acuerdo con las normas de auditoría establecidas y será responsable de su informe con las limitaciones al alcance expresadas, en su caso, en el mismo.

Las normas derivadas del principio de responsabilidad se refieren a la delimitación de la responsabilidad del auditor y a las limitaciones de alcance.

Delimitación de la responsabilidad.

Todo trabajo de auditoria realizado de acuerdo con las normas establecidas, limita la responsabilidad del auditor al contenido de su informe.

3.3 LA PLANIFICACION

“La planificación se ha caracterizado por el desarrollo de una estrategia global para obtener la conducta y el alcance esperados de una auditoria. El proceso de planificación abarca actividades que van desde las disposiciones iniciales para tener acceso a la información necesaria hasta los que van desde las disposiciones iniciales para tener acceso a la información necesaria hasta los procedimientos que se han de seguir al examinar tal información e incluye la planificación del número y capacidad del personal necesario para realizar la auditoria. La naturaleza, distribución temporal y alcance de los procedimientos de planificación de la auditoria varían según el tamaño complejidad de la entidad bajo auditoria, de su experiencia en la misma y de su conocimiento del negocio de la entidad”¹³.

La planificación es obligatoria para el desarrollo de una auditoria cuando se realiza por primera vez es mucho más amplia de lo común, la misma que será elaborada y supervisada por el auditor y al final uno de los socios o el gerente de la empresa efectuará una revisión global de la misma.

3.4 PLAN ANUAL DE AUDITORIA

El plan anual de auditoria se debe elaborar para el año siguiente y se desarrollará a partir del primer día laborable de cada año. Para ser aprobado deberá enviarse un memo a gerencia por parte del departamento de auditoria interna con los siguientes datos:

Fecha, Período que cubrirá el plan, objetivos que el plan pretende alcanzar, descripción de las fechas, frecuencias y oportunidades en las cuales se efectuarán los exámenes, solicitud de la administración pidiendo colaboración.

¹³ NEUMANN, FREDERICK, JAMES , Manual de Auditoría, Biblioteca Master Centrum, Madrid 1988

El plan de auditoría deberá estar sujeto a todas las leyes, reglamentos, manuales, actas o memos a las que estén sujetas las actividades de la empresa. Si existiere algún cambio deberá ser aprobado por el Auditor General, en caso que no alteren la estructura general del plan; y por el gerente (contando con la opinión del auditor general), en caso de que la modificación altere la estructura general del plan.

“El desarrollo del plan anual deberá incluir:

- a). La definición del tipo de auditoría a realizar
- b). La recopilación de información previa sobre:
 - la normativa legal que regula al ente u objeto de la auditoría, desde su naturaleza jurídica y sus grados de responsabilidad hasta el conocimiento de sus objetivos y su desarrollo presupuestario, puesto que la función administrativa pública está fuertemente determinada por las disposiciones legales;
 - el estudio de fiscalizaciones o informes anteriores, incluido el posible análisis de los papeles de trabajo correspondientes;
 - el conocimiento de la estructura organizativa y funcional de la entidad;
 - los procedimientos y principios contables que le son aplicables;
 - el grado de fiabilidad del control interno, en cuanto que condiciona la mayor o menor profd de la auditoría a realizar.
- c). La identificación de los sistemas operativos y contables a revisar.
- d). Estimación de las áreas de riesgo, entendidas como tales aquellas con posibles errores o irregularidades significativas, para las que deberán diseñarse pruebas específicas.
- e). La selección del equipo de auditoría idóneo y la fijación del calendario de trabajo.
- f). Completadas las anteriores etapas, será posible la fijación del alcance de la auditoría”¹⁴.

3.5 CRONOGRAMA DE AUDITORIA

- “Se deberá estimar el tiempo necesario para realizar las distintas fases de la auditoría, a fin de asegurar el cumplimiento del calendario previsto.
- La estimación del tiempo debe incluir un desglose por categorías del personal del equipo auditor.

¹⁴ JIMENEZ Armando, Principios y Normas relativos al Sujeto Auditor, www.gestiopolis.com

- La realización de la estimación del tiempo de trabajo es imprescindible, incluso aceptando la posibilidad de imprevistos que obliguen a rehacer las previsiones iniciales”¹⁵.

Un adecuado cronograma de auditoria deberá cubrir los siguientes aspectos:

- Analizar la capacidad académica de las personas que integran el equipo de auditores.
- Revisión del plan y sus objetivos con todo el grupo de auditores, con el fin de verificar que se cumplan cada uno de los pasos a seguir para lograr un trabajo de alta calidad.
- Analizar el plan de trabajo con el grupo de auditores con el fin de establecer los procedimientos que se ejecutarán en cada área de la organización a fin de ajustarlos de acuerdo al control interno.
- Fijar el tiempo a emplearse en la realización de la auditoria.
- Monitorear el cumplimiento de las actividades propuestas en el plan.

¹⁵ JIMENEZ Armando, Principios y Normas relativos al Sujeto Auditor, www.gestiopolis.com

3.6 PLANES ESPECIFICOS DE AUDITORIA O AUDITORIAS ESPECIALES

El proceso de planeación del trabajo de auditoria interna, nos guía a coordinar las actividades a ejecutarse, en términos generales que luego serán profundizados para el examen de cada rubro del balance. Para llevar a cabo esta coordinación es necesario distribuir en períodos de tiempos razonables para la consecución adecuada de cada actividad con su respectivo objetivo planteado.

La planificación de la auditoria es importante y necesaria, para efectos de una correcta preparación de los exámenes y cumplimiento de los objetivos propuestos, además existen en una de las normas de auditoria generalmente aceptadas que debemos cumplir al ejecutar cualquier trabajo de ésta clase.

Los planes específicos se refieren a programas detallados aplicados a grupos específicos.

Por ejemplo: Se realiza un préstamo bancario para la adquisición de un nuevo caldero para el hotel, se requiere de una auditoria especial al manejo del mismo por el costo invertido.

Otro ejemplo de auditoria especial sería si todas las actividades del hotel está cumpliendo con el medio ambiente.

3.7 PROGRAMA DE AUDITORIA

“Después de preparar los procedimientos y considerar los factores expuestos en los apartados anteriores, el auditor está en condiciones de preparar el programa de auditoria (un plan para obtener la evidencia justificativa o contradictoria de las distintas afirmaciones de los estados financieros). La SAS No. 22 exige la preparación de un programa de auditoria por escrito que consta generalmente de una lista o serie de listas, o al menos de los pasos principales que se han de realizar en el curso del examen. Así, el programa de auditoria establece la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos del auditor, contribuye a informar a los asistentes sobre el trabajo que se ha de realizar, ayuda a organizar y distribuir el trabajo y sirve de protección contra posibles comisiones o duplicaciones. Aunque la SAS No. 22 establece que el programa de auditoria debería “determinar con un grado de detalle razonable los procedimientos

de auditoria que el auditor crea necesario para alcanzar los objetivos del examen”, la Declaración señala que “la forma del programa de auditoria y el grado de detalle variarán”¹⁶.

Elaboración del Programa de Auditoria.

El auditor interno deberá preparar un programa escrito de auditoria en donde se establezcan los procedimientos que se utilizarán para llevar a cabo el plan global de auditoria. El programa debe incluir también los objetivos de auditoria para cada área y deberá ser lo suficientemente detallado para que sirva de instrucciones al equipo de trabajo que participe en la auditoria.

En la preparación del programa de auditoria, el auditor puede considerar oportuno confiar en determinados controles internos en el momento de determinar la naturaleza, fecha de realización y amplitud de los procedimientos de auditoria. El auditor deberá considerar también el momento de realizar los procedimientos, la coordinación de cualquier ayuda que se espera de la entidad, la disponibilidad del personal y la participación de otros expertos.

El plan de auditoria y el correspondiente programa se deben revisar a medida que progresa la auditoria. Cualquier modificación se basará en el estudio del control interno, la evaluación del mismo y los resultados de las pruebas que se vayan realizando.

Un programa de auditoria es un conjunto documentado de procedimientos diseñados para alcanzar los objetivos de auditoria planificados. El esquema típico de un programa de auditoria incluye lo siguiente:

Tema de auditoria: Donde se identifica el área a ser auditada.

Objetivos de Auditoria: Donde se indica el propósito del trabajo de auditoria a realizar.

¹⁶ NEUMANN, FREDERICK, JAMES , Manual de Auditoría, Biblioteca Master Centrum, Madrid 1988

Alcances de auditoria: Aquí se identifica los sistemas específicos o unidades de organización que se han de incluir en la revisión en un período de tiempo determinado.

Planificación previa: Donde se identifica los recursos y destrezas que se necesitan para realizar el trabajo así como las fuentes de información para pruebas o revisión y lugares físicos o instalaciones donde se va auditar.

Los programas facilitan notablemente la organización de la auditoria. Los rasgos de organización se pueden observar en las ventajas básicas que se atribuyen a los programas y en los diferentes tipos de ellos que son de uso corriente.

Ventajas de los programas.- Las principales ventajas de un programa de auditoria como ayuda en la organización de las operaciones de auditoria se describen en la siguiente lista:

1. Especifica el trabajo esencial que se ha de realizar.
2. Promueve la distribución eficaz del trabajo entre todos los miembros del personal de auditoria.
3. Facilita la creación de rutinas metódicas que permiten un ahorro de tiempo.
4. Asigna responsabilidades por el trabajo realizado.
5. Sirve de guía para ejercicios posteriores como base de revisión de programas.

Fundamentalmente, la utilización de un programa de auditoria impreso donde se registre material, constituye un método para asegurarse de que se han realizado todos los procedimientos que se exigen en el plan de auditoria original. Dado que la situación, los sistemas y las operaciones pueden cambiar de una auditoria a otra o durante el curso de la misma, la utilización de un programa proporciona al auditor el medio de coordinar las normas establecidas inicialmente para la auditoria y el trabajo que realmente se está haciendo.

Se han comentado también ciertas desventajas de los programas de auditoria. Entre éstas se encuentra la tendencia a considerar el programa como un útil que establece un límite de trabajos y responsabilidades, y además es una guía para la aplicación de los procedimientos de forma automática, sin necesidad de hacer consideraciones aparte.

Tipos de programas.- Pueden emplearse dos formas básicas diferentes de programas de auditoria. Una contiene instrucciones generales o normalizadas y requiere del auditor la preparación de los procedimientos aplicables a medida que se lleva a cabo la auditoria., se prepara o adapta a una auditoria específica y, por lo tanto, contiene únicamente aquellas instrucciones y que el especial como guía para los procedimientos específicos, ambos proporcionan el marco necesario para asegurarse de que se realizan o consideran todos los procedimientos de auditoria significativos durante el curso de la misma.

3.8 CONTROL INTERNO

Se entiende por Control Interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes, dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.

El ejercicio del Control Interno debe consultar los principios de igualdad, eficiencia, economía, celeridad, moralidad, publicidad y valoración de costos ambientales.

En consecuencia, deberá concebirse y organizarse de tal manera que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la entidad, y en particular de las asignadas a aquellos que tengan responsabilidad del mando.

“El Control Interno se expresará a través de las políticas aprobadas por los niveles de dirección y administración de las respectivas entidades y se cumplirá en toda la escala de la estructura administrativa, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, de manuales de funciones y procedimientos, de sistemas de información y de programas de selección, inducción y capacitación de personal”¹⁷.

¹⁷ MORENO MONTAÑA Eliana, Auditoria Control Interno, e-mail: eliana_mm@hotmail.com

Principios:

1. Delegación de responsabilidades: para obtener un control interno idóneo, será indispensable delegar las responsabilidades y funciones de cada departamento y del personal que lo integran.
2. Delegación de funciones: Nunca un empleado podrá el mismo evaluar su trabajo.
3. Comprobación: Se deberá utilizar todas las pruebas existentes que permitan comprobar que cada operación se halla realizado correctamente.
4. Segregación de funciones: es idóneo que las operaciones no sean realizadas por una sola persona, sino que intervengan varias, con lo cual se podrá descubrir y evitar errores o fraudes.
5. Manuales de procedimientos: estos describen las funciones de cada empleado de la empresa, permitiendo una mayor eficiencia y eficacia de los mismos.
6. Selección del personal: se deberá contratar personal especializado, para obtener un mejor rendimiento, reducción de costos y empleados más eficientes.
7. Archivo y correspondencia: estos deberán ser llevados eficazmente para evitar pérdidas de tiempo.

Objetivos:

El control interno que no es más que un plan de organización de todos los métodos coordinados con la finalidad de:

- Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afecten.
- Garantizar la eficacia, la eficiencia y economía en todas las operaciones promoviendo y facilitando la ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional;
- Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad;
- Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional;
- Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y de sus registros;
- Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de sus objetivos;

- Garantizar que el Sistema de Control Interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación;
- Velar porque la entidad disponga de procesos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional.

3.9 PAPELES DE TRABAJO

3.9.1. Definición y alcance.

“El auditor debe preparar y mantener los papeles de trabajo, cuya información y contenido deben ser diseñados acorde con las circunstancias particulares de la auditoría que realiza. La información contenida en los papeles de trabajo constituye la principal constancia del trabajo realizado por el auditor y las conclusiones a que ha llegado en lo concerniente a hechos significativos.

Los papeles de trabajo son los registros que el auditor mantiene de los procedimientos seguidos, las pruebas efectuadas, la información obtenida y las conclusiones alcanzadas en la auditoría. En consecuencia, los papeles de trabajo pueden incluir programas, análisis, memorándums, cartas de confirmación y representación extractos y/o copias de documentos y tablas o comentarios preparados u obtenidos por el auditor. Parte de esta información puede presentarse en forma de datos impresos en cinta magnética, película u otros medios.

Los papeles de trabajo se centran principalmente en el marco de un examen de un estado financiero efectuado por un auditor. Como tal, se deben aplicar ciertas normas y los objetivos de los papeles de trabajo están definidos en cierta medida por la literatura autorizada y la finalidad común de todas las auditorías. Las auditorías que tengan un objetivo que no sea el de efectuar un examen de los estados financieros, como en el caso de las auditorías de investigaciones especiales, operacionales o de procedimientos, o las que realice un auditor que no sea independiente, como por ejemplo un auditor interno o uno del gobierno, puede que requieran la utilización de papeles de trabajo muy diferentes de los presentados. Sin embargo, muchos de los enfoques y técnicas que aquí se explican pueden resultar útiles a la hora de determinar, por analogía, que nivel de documentación es el adecuado, el nivel de organización y otras consideraciones.

Esta digresión sobre los papeles de trabajo incluye la consideración de objetivos y funciones, normalización, técnicas, control y acceso y otros aspectos relevantes a la documentación de un proceso de auditoría y de sus resultados. La discusión es de necesidad en términos generales, y debe aplicarse a las circunstancias específicas para lograr un enfoque lo más eficaz y lógico posible para la preparación de unos papeles de trabajo adecuados. Debería observarse que la finalidad de cualquier auditoría es llegar a una opinión informada sobre el tema de la misma. Para lograrlo, el auditor genera evidencia documental en forma de papeles de trabajo para ejercer la cautela necesaria en la realización de su trabajo. El contenido de los papeles de trabajo debe ser suficiente para proporcionar la justificación principal de la opinión del auditor en lo referente al cumplimiento de las normas aplicables”¹⁸.

3.9.2 OBJETIVOS Y FUNCIONES

Objetivos de los papeles de trabajo.

Los papeles de trabajo constituyen una compilación de la evidencia obtenida por el contador público y cumplen los siguientes objetivos fundamentales:

- a. Facilitar la preparación del informe
- b. Comprobar y explicar en detalle las opiniones y conclusiones resumidas en el informe.
- c. Proporcionar información para la preparación de declaraciones tributarias e informe para los organismos de control y vigilancia del Estado.
- d. Coordinar y organizar todas las fases del trabajo.
- e. Proveer un registro histórico permanente de la información examinada y los procedimientos de auditoría aplicados.
- f. Servir de guía en revisiones subsecuentes.
- g. Cumplir con las disposiciones legales.

Funciones Naturales de los papeles de trabajo

Los papeles de trabajo sirven principalmente para:

- a. Proporcionar la sustentación principal del informe del auditor, incluyendo las observaciones, hechos, argumentos, etc., con que respalda el cumplimiento de la

¹⁸ NEUMANN, FREDERICK, JAMES , Manual de Auditoría, Biblioteca Master Centrum, Madrid 1988

norma de ejecución del trabajo, que ésta implícito al referirse en el informe a las normas de auditoria generalmente aceptadas.

- b. Una ayuda al auditor al ejecutar y supervisar el trabajo.

Los papeles de trabajo son registros que conserva el auditor sobre los procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones pertinentes alcanzadas en su trabajo. Ejemplo de papeles de trabajo son los programas de auditoria, análisis, memorandos, cartas de confirmación y certificación del cliente, extractos de los documentos de la compañía, y cédulas o comentarios preparados u obtenidos por el auditor, los papeles de trabajo también pueden estar constituidos por informes almacenados en cintas, en películas y otros medios.

Los factores que afectan el juicio del auditor en cuanto a la cantidad, tipo y contenido de los papeles de trabajo para cada auditoria incluyen:

- Naturaleza de la auditoria
- La naturaleza del informe del auditor
- La naturaleza de los estados financieros, cédulas u otra información sobre la cual el auditor esta dictaminado.
- La naturaleza y condiciones de los registros del cliente.
- El grado de confiabilidad sobre el sistema de control interno y
- Las necesidades requeridas por las circunstancias particulares en que se desarrolla la supervisión y revisión del trabajo.

3.9.3. TECNICAS DE PREPARACIÓN

Técnicas de preparación:

Para realizar el trabajo de acuerdo con las normas profesionales, el auditor debe conceder importancia a la preparación de los papeles de trabajo. Para cumplir con esta finalidad, debe en primer término, efectuar un trabajo completo y organizar los papeles de trabajo en forma tal que facilite la rápida localización y entendimiento fácil por parte de otras personas.

Los papeles de trabajo, se consideran completos cuando reflejan en forma clara los datos significativos contenidos en los registros, los métodos de comprobación utilizados

y la evidencia adicional necesaria para la formación de una opinión y preparación del informe. Además, deben identificar claramente las expresiones informativas y los elementos de juicio o criterio.

Cualquier información o cifras contenidas en el informe del contador público deberán estar respaldadas en los papeles de trabajo. A medida que el profesional avanza en su trabajo debe considerar los problemas que pueden presentarse en la preparación de su informe y anticiparse a incluir en los papeles de trabajo los comentarios y explicaciones pertinentes. Se deben hacer amplios comentarios explicativos a cualquier planilla o análisis preparados durante el trabajo.

Los papeles de trabajo no están limitados a información cuantitativa, por consiguiente, se deben incluir en ellos notas y explicaciones que registren en forma completa el trabajo efectuado por el contador público, las razones que le asistieron para seguir ciertos procedimientos y omitir otros y su opinión respecto a la calidad de la información examinada, lo razonable de los controles internos en vigor y la competencia de las personas responsables de las operaciones o registros sujetos a revisión.

Los papeles de trabajo deben ser revisados por los supervisores para determinar lo adecuado y eficiente del trabajo del auxiliar sujeto a supervisión. En tales revisiones, los papeles de trabajo deberán hablar por sí mismos; estar completos, legibles y organizados sistemáticamente, de tal manera que no sean necesarias informaciones suplementarias e interpretaciones por parte de quien los preparó. Debe tenerse presente que, muchas veces, el informe no es preparado por la persona que efectuó el examen sino por un supervisor, quien debe estar en condiciones de cumplir con su cometido sin la necesidad de interrogar continuamente al auxiliar responsable de la elaboración de los papeles de trabajo.

Todos los papeles de trabajo deben permitir el resumen del análisis de datos e indicar también los pasos de preparación de los papeles de trabajo que se han llevado a cabo en la revisión. La preparación de los papeles de trabajo ha de seguir unas normas generales.

“Elementos incluidos en el encabezamiento.

El encabezamiento o título sirve entre otras cosas para indicar el nombre de la empresa, división o departamento y ubicación. El auditor puede emplear un sello con el nombre y dirección de la empresa para ahorrar tiempo. Debajo de la identificación de la empresa o departamento se especifica la actividad o nombre de la cuenta que se está auditando. A continuación debería presentarse una descripción del asunto a que se refiere el papel de trabajo, bien en la misma línea o en la siguiente a la descripción de la cuenta. Por último, el encabezamiento debe incluir la fecha de la revisión y el periodo en que ha sido realizada.

Elementos referentes al preparador

Normalmente, se escribe el nombre o iniciales del preparador y la fecha de preparación en el extremo superior derecho del papel de trabajo. Frecuentemente se deja aquí espacio también para las iniciales del revisor y la fecha de la revisión. Si interviene más de una persona en la preparación de un determinado papel de trabajo, cada persona debería estampar su nombre o iniciales y la fecha junto con una nota de referencia y una explicación de la misma, en cualquier otra parte del papel de trabajo. De este modo puede evaluarse el trabajo individual de cada preparador. Las notas de referencia se explican e ilustran en una sección posterior. Si el papel de trabajo fue preparado en un principio por el cliente o por terceros, el auditor debería estampar sus iniciales y fecha después de revisar y verificar los datos. En el papel deben estamparse las iniciales “PPC” (preparado por el cliente).

Elementos referentes a la preparación

El papel de trabajo debería presentar los elementos referentes a su preparación. Se han de especificar la fuente o registros de los que se obtuvo la información, indicando el Mayor, cuenta, factura u otros documentos y lugar donde éstos se encuentran. Esto es especialmente importante si la fuente tiene un cierto peso sobre la fiabilidad de los datos. Se suele facilitar una descripción de la evidencia examinada o de las personas entrevistadas como guía de la auditoria. A continuación debe aparecer una descripción breve de los procedimientos de verificación o comprobación empleados, así como el alcance de las pruebas efectuadas. El tema del papel de trabajo se suele colocar en el encabezamiento, pero frecuentemente es conveniente presentar junto con otros detalles de preparación una explicación más completa del objetivo o finalidad del mismo.

Normalmente suele incluirse una leyenda de las notas de referencia del auditor, donde se establece una relación entre las partidas del papel de trabajo y ciertas explicaciones o se hacen referencias a otras cifras en otra parte de los papeles, con las conclusiones adecuadas donde sea necesario.

Si es necesario emplear varios papeles de trabajo de un mismo tema, se suelen numerar secuencialmente, mostrando el número total de páginas de la serie (“1 de 3”, “2 de 3”, “3 de 3”). Algunas firmas no exigen que se estampen las iniciales, fecha o encabezamiento completos como se ha descrito anteriormente. Sin embargo, es práctico hacerlo, porque la referencia a los papeles de trabajo es muy fácil y se evitan mal interpretaciones posteriores en caso de que se separaran estas hojas.

Disposición de los papeles de trabajo. Los fines fundamentales de la confección de un índice y archivo minuciosos de los papeles de trabajo son la obtención de una referencia rápida y la simplificación en la preparación de informes. Durante la auditoria se ordenan los papeles de trabajo según su contenido en carpetas o cuadernos de anillas. Pueden emplearse separadores de papel grueso o indicadores del índice para facilitar la división.

Los papeles deben guardarse durante la auditoria en el mismo orden que aparecerán al concluir la misma. Será suficiente emplear cualquier orden lógico. Generalmente se colocan primero los relacionados con asuntos generales y a continuación los relacionados con cuentas determinadas y otros detalles. Las hojas del programa de auditoria pueden incluirse agrupadas en la primera parte del archivo correspondiente o en el área específica a la que pertenecen.

Índice de los papeles de trabajo. Existen muchos medios para confeccionar el índice de los papeles de trabajo. Independientemente del plan empleado, deberían distribuirse de forma que cualquier partida de los estados financieros o del informe de auditoria pueda referirse fácilmente al balance de comprobación, papeles justificativos y a cualquier otro análisis o documento que haya servido de base.

Numeración secuencial de los análisis. Quizás el método más sencillo de confeccionar un índice sea numerar los papeles secuencialmente una vez que se recopilan al final de la auditoria. Una variación de este procedimiento es numerar los papeles justificativos

según el número de línea correspondiente al balance de comprobación. Así el papel relativo a salarios acumulados a pagar tendría el número 205 (2 que corresponde a la página 2 del balance de comprobación, y 05 que corresponde al número de línea en que aparece esta cuenta). Las partidas de los papeles de trabajo que no aparecen como cuentas del balance de comprobación están ordenadas mediante una letra que corresponde a un índice complementario.

Sistemas de letras o dígitos. Estos métodos emplean la asignación de una letra o número a cada cuenta principal. Las tablas justificativas llevan esta letra o número y están numeradas secuencialmente, las páginas de continuación de un mismo análisis aparecen a continuación designada por una barra inclinada o guión. Así, la tercera página de un análisis de pasivos devengados (designado por N o 22) en concepto de salarios a pagar (designado por un 7) se escribiría N-7/3 o 22-7/3.

El sistema combinado. Una forma del sistema combinado constituye la utilización de números para todos los papeles no financieros. Los papeles financieros se ordenan mediante números o letras, empleando unas letras establecidas, por ejemplo: letras sencillas para las partidas de activo; letras dobles para el pasivo y capital social; y números dobles para las partidas de la cuenta de resultados. Se emplearían números sencillos para los papeles secundarios. Así una indicación del tipo 2/2 se referiría a la página 2 de los extractos de actas. La página 3 de los pasivos devengados (que viene designado por CC) en concepto de salarios a pagar (designado por un 2) se escribiría cc-2-3 o cc-2/3. Una referencia al índice 6/2 se referiría a la página número 2 del extracto de actas.

Son posibles muchas variaciones de estos métodos básicos y el auditor debe desarrollar lo que crea que mejor se ajusta a su situación y preferencias. El método debería ser uniforme en la realización de auditorías y preferiblemente el mismo en todas ellas. Si los papeles de trabajo están unidos por la parte superior, los números del índice deberían escribirse en el extremo inferior derecho de cada hoja; si están unidos por la parte izquierda, podrían emplearse anotaciones en los extremos superior e inferior derechos.

Los auditores que preparan los papeles de trabajo tienen la responsabilidad fundamental de anotar el índice de los mismos a medida que avanzan los trabajos de auditoría. En

algunos casos podría ser necesario anotar el índice al final de la misma. En cualquier caso, no debe existir ningún papel sin algún número o letra de índice (o estar desordenado si no existe un sistema para determinadas partidas). Es necesario siempre emplear un sistema de referencia para las partidas que aparecen en un papel de trabajo, que están relacionadas o han sido tomadas de otros papeles. Para facilitar el sistema de referencia, el método de confección de índices debe incluir todas las partidas del archivo.

Marcas de trabajo efectuado. Frecuentemente el auditor emplea una variedad de símbolos para indicar que una determinada cantidad de trabajo ha sido realizada. O emplea a veces referencias a pie de página, donde explica las partidas con mayor detalle. A estos símbolos se les denomina comúnmente marcas de trabajo efectuado. Dado que estos símbolos no tienen un significado por sí mismos, deberían explicarse al final del papel en que aparezcan. En algunas firmas de auditoría, estos símbolos están normalizados y tienen un significado determinado, esto es aceptable con tal de que exista una interpretación universal de sus significados. Pueden emplearse símbolos geométricos, letras, números, cruces, símbolos aritméticos y cualquiera de estos mismos rodeado por un círculo, subrayado o pintado en diferentes colores; generalmente la preferencia personal es la que determina cuál de ellos se ha de utilizar, aunque es conveniente no ser demasiado detallista. Un sistema fácil es la utilización de símbolos estándar para diferentes trabajos específicos realizados y letras en donde sea necesario incluir comentarios a pie de página. La utilización de marcas de trabajo efectuado normalizadas tiene la obvia ventaja de permitir un ahorro de tiempo, tanto para el auditor a la hora de escribir y explicar el símbolo, como para el revisor a la hora de leer el significado y hacer su propia interpretación”¹⁹.

¹⁹ NEUMANN, FREDERICK, JAMES , Manual de Auditoría, Biblioteca Master Centrum, Madrid 1988

3.9.4 CONTROL Y ACCESO

Los papeles de trabajo deben estar protegidos y controlados, tanto durante la auditoria como después de su finalización. Deben establecerse unos procedimientos racionales para custodiarlos y deben retenerse durante un período suficiente como para satisfacer las necesidades de las prácticas de auditoria y para cumplir los requisitos legales de mantenimiento o conservación de registros.

Siempre que se traspase un papel de trabajo a un ejercicio posterior, o se extraiga del archivo para cualquier otro fin, debería introducirse una fotocopia en su lugar para mantener intacto el archivo. Si es necesario extraer temporalmente un número considerado de hojas, es conveniente adosar una hoja en la parte frontal del archivo donde se listen todos los papeles extraídos y se diga donde se encuentran. Deberían establecerse unos procedimientos de seguimientos apropiados de forma que los papeles de trabajo vuelvan finalmente al archivo.

MARCAS DE AUDITORIA FINANCIERA

√ Revisado

Ø Revisado según constatación física

© Circularización enviada

¢ Confirmado

= Sumado

≠ Suma cruzada

∑ Verificado mediante cálculo matemático

3.10 EXAMENES, TECNICAS Y PRACTICAS DE AUDITORIA

INDICADORES:

Entre los indicadores utilizados para un análisis de ocupación que nos muestren una tendencia de previsión se puede realizar la siguiente tabla con los siguientes cálculos:

“Fuera de orden: Traducción literal del “Out of orden” también llamado fuera de servicio, son las habitaciones que están en reparación. En el caso de que no llenemos el hotel no es necesario medirlas, pero en temporada alta, esta habitación bloqueada se considera como pérdida, afectando a los resultados económicos y en esto, se debe ser inflexible.

$$\% \text{ Fuera de orden} = \frac{\text{No. Habit. Fuera de orden}}{\text{No. Habit. Totales}}$$

Tasa de Ocupación (TEO): Este es uno de los indicadores más consultados, es el porcentaje de habitaciones ocupadas, se toman como referencia solo las habitaciones disponibles.

$$\text{TEO} = \frac{\text{No. Habit. ocupadas}}{\text{No. Habit. Totales}}$$

Índice de frecuentación (I.F.): Es el promedio de Pax que pernoctan por habitación, este índice hay que conseguir tenerlo siempre lo más alto posible, ya que ellos significará que tendremos más personas en el mismo número de habitaciones, lo que nos da por resultado que hay más consumidores potenciales. Sus objetivos principales son:

- conocer el número de pax totales que hay en el hotel una vez que sepamos las habitaciones ocupadas.
- Determinar la relación entre simples y dobles.
- Aplicar en algunas fórmulas.

$$\text{I.F.} = \frac{\text{No. Clientes alojadas}}{\text{No. Habit. Ocupadas}}$$

No – show (no presentado): Indica las reservaciones realizadas pero los huéspedes nunca se alojaron en el hotel. Si las comparamos con el total de las reservas obtenemos un indicador que nos va a permitir saber el grado de las reservas. Estas si se tiene la respectiva carta de responsabilidad será facturada a los clientes.

$$\% \text{ no show} = \frac{\text{No. Habit. No show}}{\text{No. Habit. Reservadas}}$$

Walk-in (paso): Son aquellas entradas que llegan sin reserva. Para obtener un índice que proporcione información, lo relacionamos con el conjunto de las llegadas, de esta manera sabremos cuantas habitaciones llegan sin reserva.

$$\% \text{ walk-in} = \frac{\text{No. Habit. Walk-in}}{\text{No. Habit. Llegadas}}$$

Prolongación de estancias: Actualmente con los sistemas informatizados de gestión de hotel, obligan a indicar la fecha de salida en el check-in. Muchos clientes no pueden confirmar cuantos días van a estar, lo cual provoca que no siempre se cumpla el día de salida.

$$\% \text{ Prolongado} = \frac{\text{No. Habit. prolongadas}}{\text{No. Habit. Salidas previstas}}$$

Salidas previstas

= Salidas reales - salidas imprevistas + prolongaciones

Salidas imprevistas: Son aquellas que se producen antes de la fecha prevista.

$$\% \text{ Salida imprevista} = \frac{\text{No. Habit. Sal. imprevistas}}{\text{No. Habit. Sal. Previstas}}$$

Salidas reales

= Salidas previstas + salidas imprevistas - salidas prolongadas

Disponibilidad:

+ No. Total de habitaciones del hotel
- No. De habitaciones fuera de servicio
- No. De habitaciones ocupadas
- No. De habitaciones reservadas
+ No. De habitaciones no show
+ No. De salidas previstas
+ No. De salidas imprevistas
- No. De habitaciones que prolonga estancia
= No. De habitaciones disponibles a la venta”²⁰

3.10.1 CLASES Y CONCEPTOS

LOS EXAMENES

Los exámenes de auditoría dependiendo de su alcance, pueden clasificarse en:

- exámenes integrales
- exámenes parciales, y
- exámenes especiales.

²⁰ MUÑOZ LOZANO, José , Centro Superior de hostelería de Galicia, España 2002

Examen integral, es la evaluación de todas las operaciones financieras, administrativas u operativas que deberá efectuarse principalmente considerando el resultado de la evaluación de los sistemas de control interno.

Examen parcial, es la evaluación de una o más cuentas de los estados financieros o uno o varios aspectos administrativos u operativos de una empresa.

Examen especial, es la evaluación que se realiza, en cumplimiento de lo dispuesto por el administrador principal de un negocio por la sucesión imprevista de algún hecho importante (robo, fraude, pérdidas, etc.).

En nuestro trabajo práctico cumpliremos con exámenes integrales y especiales de acuerdo con el plan propuesto.

LAS TECNICAS

Son los métodos de investigación y prueba que utiliza el auditor para obtener la evidencia necesaria que sustente sus comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Las técnicas seleccionadas por el Auditor en la fase de planeamiento y programación del examen, al ser puestas en práctica se convierten en los procedimientos de auditoría.

Las técnicas se clasifican así:

- Oculares, como la comparación, observación, revisión selectiva, rastreo.
- Verbales, como la indagación.
- Escritas, como los análisis, conciliaciones, confirmaciones.
- Físicas, como los arqueos e inventarios.
- Revisión, como las de comprobación y computación.

Describiremos cada una de ellas:

Comparación, consiste en establecer la similitud, diferencia y la elaboración que existen entre varios conceptos.

Observación, que representa el examen ocular para cerciorarse de ciertos hechos y circunstancias. Su aplicación es de utilidad en casi todas las fases del examen, ya que por medio de ella el auditor se asegura de la forma cómo se realizan las actividades.

Revisión selectiva, constituye el examen ocular que se realiza con fines de separar aquellas transacciones que no son típicas o normales.

Rastreo, significa seguir una transacción o grupo de transacciones de un punto a otro dentro del proceso contable para determinar el registro correcto.

Indagación, significa el obtener información verbal de los funcionarios y empleados de la entidad financiera a través de preguntas y conversaciones.

Analizar, consiste en separa partes o elementos; normalmente el auditor aplica esta técnica a varias cuentas de la entidad sujeta a examen. Estos análisis pueden realizarse a los saldos de las cuentas o a los movimientos de cada cuenta. El primero significa descomponer el saldo de la cuenta de mayor de acuerdo a los respectivos auxiliares, mientras que el segundo se refiere a establecer los débitos y créditos de una cuenta durante un período.

Conciliar, significa hacer que concuerden dos conjuntos de cifras relacionadas, separadas e independientes, Ej.: las conciliaciones bancarias.

Confirmación, consiste en cerciorarse de la autenticidad de las operaciones mediante la afirmación por escrito de una persona o entidad independiente de la institución examinada que se encuentre en condiciones de informar de manera válida sobre un saldo y operación consultada.

Inspección, constituye el examen físico de valores, bienes o documentos con el objeto de demostrar su existencia y autenticidad.

Comprobación, constituye el esfuerzo realizado para asegurarse de la veracidad de un hecho, es el examen de la documentación sustentatoria de una transacción o de su registro, verificando su legalidad y propiedad.

Computación. esta técnica se refiere a verificar la exactitud matemática de las operaciones y el efectuar cálculos. Es necesario anotar que esta técnica prueba únicamente la precisión aritmética y por lo tanto requerirá de otras pruebas para determinar la validez de las cifras de una determinada operación.

PRACTICAS DE AUDITORIA

Son herramientas auxiliares que involucran varias técnicas utilizadas por el auditor en la ejecución de su examen, con el objeto de obtener la evidencia que sustente sus comentarios, conclusiones y recomendaciones. Las principales prácticas las constituyen las denominadas:

- Pruebas selectivas
- Muestreo estadístico
- Síntomas
- Intuición

Las pruebas selectivas, normalmente son las transacciones que deben comprobarse y se determinan tomando al azar la muestra más económica o significativa de cada grupo de partidas.

El muestreo estadístico se basa en el análisis matemática que confirma la tesis de que una muestra adecuada de partidas homogéneas es representativa del grupo y que lo probable es que los errores sean distribuidos dentro de cada grupo de un modo uniforme.

Los síntomas, se los define como la señal o indicio de una cosa, enfatizando el examen de determinados rubros.

Y la intuición, es aplicable en ciertas ocasiones, sin que se deba considerar a ésta como una práctica común y corriente.

CAPITULO IV

APLICACIÓN PRÁCTICA DE AUDITORIA INTERNA PARA HOTELES DEL AUSTRO, HOTELAUST CIA. LTDA.

La implementación del departamento de auditoria en “Hoteles del Austro”, será desarrolla basados en objetivos, procedimientos y programas, contando con los recursos necesarios los mismos, que no tienen el carácter de fijos, ya que pueden variar por las nuevas necesidades que se presenten.

Dentro del departamento de auditoria el auditor interno, conjuntamente con su equipo de trabajo asumen las responsabilidades de las tareas propias de ésta actividad; teniendo cada una varias funciones, atribuciones y obligaciones.

La importancia primordial del departamento de auditoria interna radicará en brindar asesoramiento, control, seguridad y confianza a sus directivos, a través del cumplimiento de las labores propias de auditoria. La creación de dicho departamento, también permite constatar el cumplimiento de disposiciones legales y de todas las resoluciones establecidas internamente, así como verificar las actividades operativas, financieras y administrativas.

4.1. OBJETIVOS

El objetivo principal del departamento de auditoria interna será cumplir con el plan anual y realizar la supervisión de los controles y funciones implementados en los departamentos de la empresa con el fin de que estos análisis sirvan de guía para la gerencia general mediante el conocimiento y estudio de los comentarios y recomendaciones pertinentes.

4.2 AREAS A AUDITARSE

En función del análisis de Control Interno que espera la gerencia general obtener, prioriza dentro de su plan anual la ejecución de las auditorias de los siguientes departamentos:

- Habitaciones
- Alojamientos y bebidas
- Contabilidad
- Recursos humanos
- Activos Fijos y de Operación

Justificándose así la auditoria completa a todos los departamentos del hotel.

Aplicados en las siguientes rubros:

- Caja -Bancos
- Facturación
- Cuentas por Cobrar (clientes)
- Cuentas por Pagar (Proveedores)
- Inventarios
- Activos Fijos y Operacionales
- Sueldos por Pagar

4.3 PROCEDIMIENTOS

El proceso de auditoria interna se puede comparar con los siguientes niveles:

Proceso inicial: comprende básicamente la planificación, la misma que permite realizar con anticipación los pasos a seguir en forma ordenada de una auditoria, con el propósito de cumplir los objetivos planteados.

El proceso medio es la ejecución donde se desarrolla la auditoria planeada.

El proceso final es el resultado que se concluye con la entrega del informe.

El control está presente durante todo el proceso de auditoria con el fin de que exista confianza en los datos obtenidos así como los comentarios dados por el departamento de auditoria.

Para hoteles del Austro, Hotel Aust. Cía Ltda. El proceso inicial (planeación) se desarrollará así:

1. Elaboración del plan anual de auditoria
2. Elaboración del cronograma de auditoria
3. Calificación del riesgo
4. Preparación de los cuestionarios de control interno
5. Papeles de trabajo
6. Análisis de evidencias.
7. Elaboración del borrador del informe.

Señalado el ámbito de aplicación de los procedimientos de auditoria y los objetivos a desarrollarse en los departamentos anteriormente citados, se describen en los programas de auditoria que vamos a presentar en el numeral 4.7.2 del presente capítulo.

El control interno está compuesto por 5 componentes interrelacionados:

* Ambiente de Control: Se refiere a la gente que elabora dentro del hotel y en el ambiente en que se realiza todo el trabajo.

* Valoración de Riesgos: El hotel debe señalar objetivos integrados con las ventas, mercadeo, finanzas para que todo esto se realiza de una forma integrada, con el fin de identificar los riesgos.

*Actividades de Control: Se refiere a las políticas y procedimientos para la realización de las operaciones del personal del hotel con el fin de cumplir los objetivos de la empresa.

* Información y comunicación: Estos medios servirán de soporte para todo el personal del hotel a intercambiar la información necesaria para cumplir con los objetivos.

* Monitoreo: El monitoreo asegura que el control interno continúe operándose efectivamente para que el sistema se realice dinámicamente con los cambios necesarios durante el proceso.

4.4 RECURSOS A UTILIZARSE

El departamento de auditoría deberá disponer de recursos humanos y materiales los mismos que se han estimado considerando las actividades y tamaño de la empresa.

4.4.1 RECURSOS HUMANOS

Está constituido de lo siguiente:

1. Auditor general
2. Auditor 1

4.4.2 RECURSOS MATERIALES

- 2 computadoras personales con el sistema integrado SENET
- 2 impresoras
- 1 fax
- Muebles y enseres de oficina
- Útiles de oficina

Además el departamento cuenta con recursos monetarios para gastos menores que realicen.

4.5 TIEMPO ESTIMADO DE TRABAJO:

El presente plan de auditoria se ha elaborado para ser aplicado durante el primer semestre del año 2006, es decir, de Enero a Junio. De acuerdo al cronograma establecido en el punto 4.6.

4.6 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES:

4.6.1 NOMENCLATURA DE DEPARTAMENTOS

- A HABITACIONES
- B ALIMENTOS & BEBIDAS
- C CONTABILIDAD
- D RECURSOS HUMANOS
- E ACTIVOS FIJOS Y DE OPERACION

4.6.2 NOMENCLATURA DE ACTIVIDADES

- 1 Conciliaciones
- 2 Arqueo de caja
- 3 Disponibilidad de habitaciones
- 4. Facturación
- 4 Constataciones físicas.
- 5 Control de eventos y banquetes
- 6 Revisión de recetas estándar
- 7 Revisión del módulo de cuentas por cobrar
- 8 Revisión del módulo de cuentas por pagar
- 9 Evaluación de estados financieros
- 10 Revisión de nómina
- 11 Revisión de activos fijos y de operación

4.7 ELABORACION DE LOS PROGRAMAS DE AUDITORIA PARA HOTELES DEL AUSTRO

Los programas de auditoria son un componente necesario e importante para el desarrollo de ésta auditoria, los cuales se registran de forma objetiva con base en programas generales que se diseñan contemplando todos los procedimientos de auditoria posibles que se puedan emplear en una empresa.

4.7.1 CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

“La evaluación que hace el auditor no está completa sin sus respuestas a una serie de preguntas críticas. En algunos casos, llenar el cuestionario es el paso inicial. La información para llenar el cuestionario de control interno puede provenir de diferentes fuentes:

1. La descripción de flujograma
2. Las conversaciones sostenidas con el personal de la empresa. En realidad estas dos fuentes están interrelacionadas porque parte de la información utilizada para la descripción y para el flujograma, provienen de esas conversaciones.
3. Pruebas del sistema. Tradicionalmente los cuestionarios han sido un elemento importante del examen de los sistemas de control interno. Aunque los nuevos métodos, tales como la elaboración de flujogramas, han tenido gran aceptación en los últimos años, el método del cuestionario sigue siendo popular entre muchas firmas de auditorias. Por regla general, la forma pide que el auditor responda con un SI o un NO las preguntas que contienen. Es un método práctico, pero el resultado puede ser una revisión de mala calidad si los auditores basan sus respuestas en el examen del año anterior. Las respuestas solo se deben determinar después de llevar a cabo una investigación adecuada de los flujogramas, las descripciones, los resultados de las conversaciones, etc.

El examen de control interno es altamente subjetivo. Las decisiones en cuanto a la calidad del sistema solo se deben tomar después de haber recogido toda la

evidencia disponible y pensando detenidamente el asunto. El contestar SI o NO al cuestionario de control interno proporcione evidencia buena, pero no completa, de la calidad del sistema. Los auditores pueden querer investigar ciertas partes del sistema con base en las respuestas encontradas. Igualmente, el sistema tiene que ser sometido a pruebas.”²¹

4.7.2. PROGRAMAS DE AUDITORIA

“Los programas de auditoria son un componente necesario e importante en el desarrollo de esta disciplina y esto se registra en un manual de auditoria, de forma objetiva con base en programas generales que se diseñan contemplando todos los procedimientos de auditoria posibles que se pueden emplear en una empresa.

El programa de auditoria se ejecuta a través de un formulario que sirve como papel de trabajo y que contiene:

Referencia papeles de trabajo, es en donde se coloca el número de la cédula de trabajo, utilizada para elaborar los puntos específicos.”²²

²¹ NNEOMAN, FEDERICK, JAINS. Manual de auditoria, biblioteca Master Centru, Madrid 1988, Capítulo I.

²² GUSTAVO CEPEDA Alonso, Auditoria y Control Interno, McGRAW-HILL, Bogotá-Colombia 1997.

INFORME DEL AUDITOR INTERNO

AL SEÑOR PRESIDENTE DE HOTELES DEL AUSTRO, HOTELAUST CIA.LTDA.

1. En mi calidad de Auditor Interno de Hoteles del Austro, Hotelaust Cía.Ltda., cúmpleme informar que he examinado los rubros más importantes del Balance General perteneciente al primer semestre del ejercicio económico del 2006 y el Estado de Resultados del mismo período, así como los departamentos que conforman el Hotel “El Conquistador”.

2. De acuerdo con lo dispuesto en el párrafo anterior, hemos realizado pruebas selectivas orientadas a cumplir con la función de Auditores, en relación a:
 - a). El cumplimiento por parte de la Gerencia, y por tanto, la concordancia de sus operaciones y procedimientos de las Normas Legales, Reglamentarias, Estatutarias y por las resoluciones de la Junta General de Accionistas, en los aspectos contables y tributarios que nos competen.

 - b) Verificar la correcta aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en las cuentas analizadas y que las mismas provengan de los libros y registros de Contabilidad.

 - c) El acatamiento de los deberes formales de Hoteles del Austro, Hotelaust Cía.Ltda., como entidad sujeta al control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías.

 - d) El cumplimiento de la empresa en cuanto se refiere a sus deberes formales como sujeto pasivo y agente de retención.

 - e) Evaluar los sistemas de control interno, para analizar las actividades que se realizan en la empresa

f) El análisis detallado de los departamentos que conforman la empresa.

3. Este examen de Auditoría se realizó de acuerdo a las Normas de Auditoría generalmente aceptadas en el Ecuador, las mismas que requieren que el trabajo de auditoría sea planeado con el objeto de tener una certeza razonable de que los Estados Financieros y sus diferentes políticas, no contengan errores significativos e importantes,
4. Los resultados de la pruebas por nosotros efectuados, no revelaron situaciones que pudieran considerarse incumplimientos significativos en la consistencia de los rubros analizados, sin embargo pudimos determinar la inexistencia de Controles Internos y de Inventarios Físicos actuales de los Activos Operacionales, por lo que recomendamos poner mayor énfasis en estos aspectos.
5. En nuestra opinión los Estados Financieros que se adjuntan presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la situación financiera de Hoteles del Austro, Hotelaust Cía.Ltda., del 1 de Enero al 30 de Junio del 2006, así como el Estado de Resultados terminados en esa fecha.

Cuenca, 30 de Junio del 2006.

Cordialmente,

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES:

En el proceso de implementación y estructuración del Departamento de Auditoría Interna para Hoteles del Austro, Hotelaust Cía.Ltda., hemos evaluado el control interno de la compañía en la extensión que consideramos necesario de acuerdo a las Normas Ecuatorianas de Auditoría para determinar los procedimientos a aplicarse en la revisión de los Estados Financieros.

La implementación del Departamento de Auditoría Interna, proporcionará beneficios a la gestión administrativa de esta empresa, beneficios que se ven reflejados en un mayor conocimiento de las fortalezas y debilidades del Control Interno ya implementado por la Gerencia.

Mediante las acciones correctivas que tome la Gerencia en función de los informes presentados por el Departamento de Auditoría Interna, se precautelen los activos de la empresa y por ende los intereses económicos de la misma.

Que la elaboración del Plan de Auditoría, los programas y cuestionarios de control interno, permitirán una participación técnica del Departamento de Auditoría Interna, evitando pérdida de tiempo innecesario y ahorro de recursos tanto materiales como humano.

La Gerencia podrá encaminarse a la adopción de medidas correctivas, mediante la ejecución de los procedimientos de verificación y evaluación, siendo esto de gran valor para la toma de decisiones y para salvaguardar sus activos.

5.2. RECOMENDACIONES:

Crear el Departamento de Auditoría Interna, el mismo que servirá para implementar controles internos y para mejorar el funcionamiento tanto administrativo como operativo del hotel, con el fin de tener resultados eficaces y actuales para la toma de decisiones de Gerencia.

Dar todo el apoyo necesario al Departamento de Auditoría Interna, permitiéndole un nivel jerárquico adecuado con el fin de tener autoridad e independencia de los otros departamentos.

Difundir la misión del Departamento de Auditoría Interna, ya que la misma además de precautelar los intereses de la empresa y salvaguardar los activos, también se va a constituir como un órgano de asesoría de las diferentes áreas auditadas con el propósito de corregir diferencias y errores.

Poner en práctica el presente trabajo, ya que con el mismo el Hotel obtendrá grandes beneficios si se realizan adecuados controles internos.

BIBLIOGRAFIA:

- BRINK, V.- WITT H., Auditoría Interna Moderna: Evaluación de operaciones y controles, ediciones contables y administrativas, cuarta edición, 1994.
- MENDEZ, A. CARLOS- Metodología, Guía para elaborar diseños de investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, Edición Mc Graw Hill, Colombia, Segunda Edición.
- BACON, CHARLES .- Manual de Auditoría Interna, Editorial Limusa S.A. Grupo Noriega Editores, Balderas 95, México D.F. 1996.
- LARRY P. BAILEY.- Guía de Auditoría, Editorial Harconi Brace de España, 1998
- AVIN A. ARENS, JAMES K.- Auditoría un Enfoque Integral, Editorial Loebbecke 6 de Mexico 1996
- HOWARD, Leslie R.: Auditoría, Editorial Limusa S.A., 1987
- WHITTINGTON.- Auditoría un Enfoque Integral, Editorial Mcgrawhille, 12 Edición, 2000
- IGLESIAS JULIO ALONSO.- Maestría en Contabilidad y Auditoría, Editorial Trillas, S.A. México, 2005
- NIETO VIDAL JUAN ANDRES.- Curso de Dirección Hotelera. Centro Superior de Hostelería de Galicia, España, Febrero 2002
- MUÑOZ LOZANO JOSE.- Gestión de Alojamiento, Centro Superior de Hostelería de Galicia, España, 2003
- NAGA: Normas de Auditoría Generalmente aceptadas
- NEC: Normas Ecuatorianas de Contabilidad
- JIMENEZ ARMANDO.- Principios y Normas Relativos al Sujeto Auditor,
www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/ppiodnoraus.htm
- LEFCOVICH MAURICIO.- Auditoría Interna - Un Enfoque Sistemático y de Mejora Continua
www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/audiinterlefc.htm
- ALATRISTA GIRONZINI MIGUEL ANGEL C.P.C.- La Auditoría
www.geocities.com/miguelalatriska/?200522

- MORENO Eliana, Auditoría Control Interno
e-mail: eliana_mm@hotmail.com
- www.accountinggresearchmanager.com
- BENAVENTE Angel, Curso de Dirección Hotelera, Centro Superior de Hostelería de Galia, Gestión de A & B, Edición 2002
- NEUMANN, FREDERICK, JAMES, Manual de Auditoría, Biblioteca Master Centrum, Madrid, 1988
- CEPEDA Alonso Gustavo, Auditoría y Control Interno, Bogotá – Colombia, Mc Graw – Hill Interamericana S.A., 1997
- MANTILLA Samuel Alberto, Control Interno, Informe COSO; Colombia, Editorial Ecoe Ediciones Ltda., 2005