UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA

MODALIDAD PRESENCIAL

"Auditoría de Gestión al Servicio de Hospedaje del Hotel Libertador del 1ro. de enero al 31 de diciembre del año 2008 "

Tesis previa la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría.

AUTORAS:

Vanessa Carolina Cabrera Tinoco

Andrea Cevallos Solórzano

DIRECTORA:

Mgs. Catherine Mata L.

2009

Mgs. Catherine Mata

DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo de tesis realizado por las estudiantes Andrea Cevallos Solórzano y Vanessa Carolina Cabrera Tinoco, previa la obtención del título ING. CONTABILIDAD Y AUDITORIA, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, agosto del 2009

. . . . . .

Mgs. Catherine Mata

DIRECTORA

DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

NOSOTRAS, Vanessa Carolina Cabrera Tinoco, y Andrea Cevallos Solórzano, declaramos ser autoras del presente trabajo y eximimos expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaramos conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de La Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de La Universidad”.

…….……	…….……
Vanessa Carolina Cabrera Tinoco	Andrea Cevallos Solórzano
AUTORA DE TESIS	**AUTORA DE TESIS**

AUTORIA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo de tesis, son de exclusiva responsabilidad de sus autoras.

Vanessa Carolina Cabrera Tinoco

Andrea Cevallos Solórzano

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo primeramente a mi Padre Dios quien ha sido mi fuerza y guía durante toda mi vida. A mis amados padres Vicente y Amada, que siempre han estado a mi lado brindándome su apoyo y consejos para salir adelante. A mis queridas hermanas Gaby, Eliza y Stefania por todo su cariño y comprensión. A mi pequeña sobrina Sofía. A mis Familiares y amigos por sus palabras de aliento.

Andrea

Con afecto especialmente a mis padres Carmita y Mariano, a quienes admiro demasiado, a mis hermanos Ángel Eduardo y Ana Paula, que mueven la niña que vive en mi, y a mis abuelitos Luis Ángel y Belén, que son mi luz de esperanza; a pesar de la distancia los tuve siempre presentes y fueron mi fuerza, los amo. A Frank, mi novio, que con su amor me despertó a este mundo de sueños y anhelos, y mi agradecimiento a su madre, que me han brindado su apoyo incondicional con nada más que mi cariño a cambio.

"Gracias mi Dios por permitirme alcanzar esta meta, gracias por los obstáculos encontrados y vencidos,
eres la fe que mueve mi alma"

Vane

AGRADECIMIENTO

Al finalizar el presente trabajo queremos agradecer principalmente a Dios que nos ha permitido recorrer este camino académico con éxito, y plasmarlo en la presente tesis, y por permitirnos desarrollar a las dos como un gran equipo de trabajo que conformamos.

Gracias a nuestra directora de tesis, que en alguna ocasión también fue nuestra profesora, y que desde nuestro paso por las aulas ha depositado en nosotras la confianza, amistad y apoyo. Por animarnos y orientarnos en nuestros momentos de desaliento. Por su dedicación constante, aún y cuando en algunas ocasiones su carga de trabajo podía llegar a excederle. Gracias Catherine.

A los docentes y Directora de la Escuela de Contabilidad y Auditoría que compartieron sus conocimientos y experiencia sin ningún egoísmo, tan solo con la satisfacción de poder enseñarnos algo más, y que han coadyuvado a nuestra formación académica y personal. A nuestras compañeras y compañeros que han compartido estos años de estudio sabiendo sobrellevar siempre el compañerismo sobre la competencia y el individualismo, lo cual hizo que nuestra formación sea dinámica y que se fortalezca nuestra amistad a través del tiempo.

Al magnífico equipo de trabajo que conforma el Hotel Libertador, a todos y cada uno de ellos, pero especialmente a Elizabeth, por su confianza, paciencia, cooperación, y espacio de tiempo brindado a pasar de sus agitadas ocupaciones, que fue una pieza fundamental de ayuda para el desarrollo de este trabajo.

Por último, y no por ello menos importante, sino todo lo contrario, a nuestras familias, por su inestimable apoyo, amor y comprensión en esta etapa de formación a la que hemos dedicado gran parte de nuestro tiempo, y que sepan disculpar en algunas ocasiones nuestra usencia. Ojalá algún día podamos devolverles todo su esfuerzo por vernos alcanzar el lugar donde ahora estamos.

Andrea, Vanessa

Gracias a mi compañera de trabajo, mi gran amiga, por su voluntad y apoyo, por las veces que superamos juntas con valentía y entusiasmo todos los obstáculos, y con la firme ilusión de alcanzar este propósito, sabrás disculpar mis faltas y mi carácter, has sido de gran ayuda en los momentos difíciles. Gracias amiga por tu comprensión, y por tu gran corazón... Hacemos un gran equipo.

Vane

A mi amiga y compañera de trabajo con quien hemos compartido agradables momentos que nunca los olvidaré. Quien con paciencia ha tolerado mi carácter y siempre presta al dialogo le dimos solución a las discrepancias y dificultades que se nos presentaron. Dejándonos una gran satisfacción al finalizarlo ya que forma parte del logro de nuestras metas profesionales y personales.

Andrea

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada…… i

Certificación…… ii

Cesión de derechos…….. iii

Autoría…… iv

Dedicatoria…… v

Agradecimiento…….. vi

RESUMEN EJECUTIVO…….. 1

DESARROLLO DE CAPÍTULOS

CAPÍTULO I

1. Diagnóstico empresarial

1.1 Base legal…….. 5

1.2 Antecedentes…… 5

1.3 Misión…….. 7

1.4 Visón…… 7

1.5 Objetivos……..…….. 7

1.5.1 Objetivo general…….. 7

1.5.2 Objetivos específicos…….. 7

1.6 Valores institucionales…… 8

1.7 Organigrama estructural…….. 9

1.8 Descripción de los servicios que brinda……. 10

1.8.1 Cuenta con 58 habitaciones……. 10

1.8.1.1 Descripción de habitaciones……. 10

1.8.2 Restaurant “La Castellana”……. 12

1.8.3 Cafetería “Puerta del Sol”……. 12

1.8.4 Salones de recepción……. 13

1.8.5 Área VIP…….. 15

1.8.6 Área de internet……. 15

1.8.7 Página web…….. 16

1.8.8 Casino……. 16
1.9 Descripción de otros servicios que puede acceder el huésped… 16
1.10 Descripción del servicio a evaluar……. 16
1.11 Ubicación…….. 17
1.11.1 Localización…….. 17
1.11.2 Ubicación física de instalaciones……. 17
1.12 Imagen corporativa…….. 20
1.12.1 Publicidad……. 20
1.13 Reglamento interno……. 21
1.14 Organigrama funcional…….. 23

CAPÍTULO 2

2. Marco teórico
2.1 Génesis de la auditoria……. 26
2.2 Objetivos de la auditoría de gestión…….. 28
2.3 Alcance de la auditoría de gestión……. 29
2.4 Proceso de la auditoría de gestión……. 30
2.5 Riesgo en la auditoría de gestión……. 31
2.5.1 Aplicación de los riesgos de la auditoría de gestión……. 32
2.6 Gestión, elementos y técnicas de la auditoría de gestión…… 33
2.6.1 Gestión: principales aspectos……. 33
2.6.2 Elementos de la gestión…….. 3
2.6.3 Técnicas para la auditoría de gestión……. 33
2.6.4 Pruebas para la gestión……. 34
2.7 Sistema de indicadores de rendimiento de la gestión…….. 35
2.8 Papeles de trabajo……. 37

CAPÍTULO 3

3. Proceso de auditoría……. 40
3.1 Primera Fase: Planificación

3.1.1 Orden de trabajo…….. 41
3.1.2 Notificación de inicio de auditoría…….. 43
3.1.3 Visita previa……. 44
3.1.4 Planificación específica……. 49
3.1.5 Programa de auditoría…….. 51
3.1.6 Elaboración de cuestionarios de auditoría……. 52
3.1.7 Planificación de indicadores de gestión……. 62
3.2 Segunda Fase: Ejecución
Descripción de referencias y marcas de auditoría…… 65
3.2.1 Aplicación de cuestionarios de control interno…… 66
3.2.2 Elaboración de papeles de trabajo
y aplicación de indicadores de gestión…….. 68
3.2.3 Elaboración de cédulas narrativas……. 125
3.3 Tercera Fase: Informe de auditoría de gestión
3.3.1 Carta de presentación del informe ……. 129
3.3.2 Presentación del informe……. 130
3.3.2.1 Capítulo I: Información introductoria……. 131
3.3.2.2 Capítulo II: Resultados del examen……. 134
3.3.2.3 Capítulo III: Comentarios, conclusiones y
recomendaciones……. 136

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES……. 139

BIBLIOGRAFÍA……. 142

GLOSARIO DE TÉRMINOS..... 144

ANEXOS……. 147

RESUMEN EJECUTIVO

La auditoría de gestión aplicada al Hotel Libertador, específicamente al proceso de hospedaje en el periodo 2008, tiene el fin de evaluar la eficiencia, eficacia y calidad de las actividades desarrolladas por su personal y el desempeño alcanzado.

Para describir este trabajo, a continuación procedemos a realizar un breve resumen ejecutivo.

El **CAPÍTULO I** denominado diagnostico empresarial, describe rasgos significativos sobre la constitución del hotel resumida en su base legal, reglamento interno, sus antecedentes, visión, misión, objetivos, valores, la estructura orgánica y funcional. Además se enumeran y detallan todos los servicios que presta u oferta el hotel, así como la manera de llegar a los clientes que es su imagen corporativa.

El **CAPÍTULO II** resalta nociones y conceptos importantes de la auditoría de gestión, su evolución, objetivos, proceso, riesgos e indicadores de gestión, técnicas a utilizarse y marcas que el auditor maneja; que fueron de guía para desarrollar este trabajo de la manera más clara y acertada.

El **CAPÍTULO III** es la aplicación de la auditoría de gestión efectuada al proceso de hospedaje del Hotel Libertador, donde constan sus tres fases:

En la ***fase de planificación*** encontramos la orden de trabajo, la notificación de inicio de auditoría, la visita previa, la planificación específica, el programa de auditoría y los esquemas de los cuestionarios de auditoría. Esta fase es el pilar fundamental para el desarrollo de todas las actividades sistemáticas programadas con tiempos y objetivos a

alcanzarse como producto final de la auditoría. Esto servirá para evaluar el proceso y encontrar la evidencia suficiente y relevante que permita dar una opinión, conclusiones y recomendaciones acertadas en las fases siguientes.

La ***segunda fase que es la de ejecución*** se demuestra la aplicación del programa de auditoría planteado, de cuestionarios de control interno, y de indicadores de gestión a utilizarse, que permitan generar los papeles de trabajo del auditor para determinar hallazgos, y documentarlos en las cedulas narrativas con sus cuatro atributos que son: criterio, condición, causa y efecto, que encajen como soporte a pasar a la siguiente fase. Además se describe las marcas de referencia utilizadas en los papeles de trabajo y documentos del auditor.

En la ***última fase*** que es la ***presentación del informe*** se divide en tres capítulos; en *el primero* se relata una información *introductoria del hotel*, como extracto de la visita previa e información general del mismo, en *el segundo* se resume las cédulas narrativas con sus respectivos hallazgos y la evidencia suficiente, y los resultados del examen.

En el *capítulo tres* se formulan comentarios, conclusiones y recomendaciones que beneficiaran al mejoramiento constante de la empresa que ha sido auditada, las mismas que se respaldarán en la evidencia argumentada en los papeles de trabajo y que quedarán a disposición de la administración de la empresa.

Para finalizar la tesis previa a la obtención del Título de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría, se ha elaborado algunas conclusiones y recomendaciones de acuerdo a las habilidades, aptitudes desarrolladas y dificultades que se han presentado pero que con éxito han sido superadas.

DESARROLLO DE CAPÍTULOS

CAPÍTULO I

Diagnóstico empresarial

1. Diagnóstico empresarial

1.1 Base legal

El "Hotel Libertador", inscrito legalmente en la Minuta de Constitución según la Resolución número 126 del 26 de mayo de 1988 de la Superintendencia de Compañías como Hotelera Piscobamba Compañía Limitada y reconocida en el Registro Mercantil de Loja del 6 de julio de 1988, con las respectivas autorizaciones del Ministerio de Turismo y licencia anual de funcionamiento del Municipio de Loja, así como su afiliación en la CAPTUR (Cámara de Turismo), se formó con un capital inicial pagado de 350 millones de sucres, aportado por sus tres accionistas fundadores, cuyos nombres son: Ing. Claudio Eguiguren, Lcdo. Julio Eguiguren e Ing. Luis Suárez. Su capital propio en dólares a la fecha es de 48 mil dólares americanos.

Con todos sus documentos en orden y correctamente actualizados, el 8 de octubre del 2003 la Hotelera Piscobamba renueva su certificado de autorización de funcionamiento en el Registro del Ministerio de Turismo.

La administración de la Hotelera trabaja basado directamente con el Código de Trabajo Ecuatoriano, debido a que su Reglamento Interno se encuentra en trámites correspondientes para su legalización en la ciudad de Quito.

1.2 Antecedentes

Hotel Libertador

Grafico: N°1
Fuente: Hotel Libertador

En julio de 1988 se creó El “Hotel Libertador”, inscrito legalmente en la Superintendencia de Compañías como Hotelera Piscobamba Compañía Limitada, fue fundado por tres accionistas que incentivados en buscar el desarrollo de la ciudad de Loja, viendo la carestía de alojamiento local de los turistas que se veían obligados en ese tiempo a viajar hasta la ciudad de Cuenca para cubrir esta necesidad.

Empezaron a levantar su edificio en este mismo año, y aprovechando sus conocimientos técnicos, decoraron el hotel con finos acabados de mármol, que le dieron el toque de elegancia que hasta ahora conserva, inaugurándolo casi dos años después de su creación, el 21 de abril de 1990, abriendo sus puertas al público con un servicio inicial de 30 habitaciones, y un restaurant ubicado en la primera planta.

Fueron seis o siete años después que se amplían las instalaciones del edificio, gracias a la buena acogida de los visitantes y crecimiento de la demanda turística de Loja, creando así 28 habitaciones más, cafetería, zonas húmedas, gimnasio, sala de billar y salón de recepción. Constituyéndose en un hotel PRIMERA CLASE – 4 ESTRELLAS.

Al considerarse como un área ociosa el gimnasio y la sala de billar, se los eliminó, y reemplazó por un salón de recepción debido a la gran demanda que existe. En la actualidad, el Hotel Libertador cuenta con los siguientes servicios, que a continuación se detallan:

- 58 habitaciones (sencilla, doble, triple y junior suite)
- Restaurant “La Castellana”(comida nacional e internacional)
- Cafetería “Puerta del Sol”
- Room service
- Tres salones de recepción
- Área VIP:
    - Zonas húmedas: piscina climatizada, sauna, turco e hidromasaje
- Teléfono con discado directo (nacional e internacional)
- Televisión por cable
- Área de internet
- Lavandería
- Casino “Búcaro”
- Parqueadero subterráneo

Parte de su desarrollo se debe a que el Hotel Libertador trabaja en conjunto con a otras operadoras de turismo, como Vilcatur y además forma parte de AHOTEL y AHOTEC (Asociación Hotelera del Ecuador).

1.3 Misión

Somos una empresa hotelera con un claro enfoque hacia satisfacer las necesidades de nuestros usuarios ya sean de negocios, turistas o locales ofreciendo una muy buena relación precio-calidad.

1.4 Visión

Seguir siendo los primeros bajo los principios de mejoramiento continuo de nuestro recurso humano e infraestructura, y con pleno conocimiento de la atención al cliente, el contacto directo con él y que nuestra competitividad está dada no por el precio si no por la CALIDAD.

1.5. Objetivos

1.5.1 *Objetivo general:*

Buscar y mantener la competitividad a través del mejoramiento e innovación de conocimientos de nuestro recurso humano e instalaciones modernas, brindando al cliente un excelente servicio que nos diferencie por la calidad más no por el precio.

1.5.2 *Objetivos específicos:*

- Trabajar en equipo motivados en una búsqueda constante de calidad brindando al cliente el mejor servicio.
- Medir constantemente el grado de competitividad de la empresa mediante el análisis FODA.
- Capacitar a nuestro recurso humano en conocimientos y habilidades, manteniéndonos actualizados en una atención eficiente.

1.6 Valores

Calidad: En todo lo que hacemos por nuestros usuarios.

Servicio: Actitud y vocación de todos los integrantes nuestro grupo de trabajo.

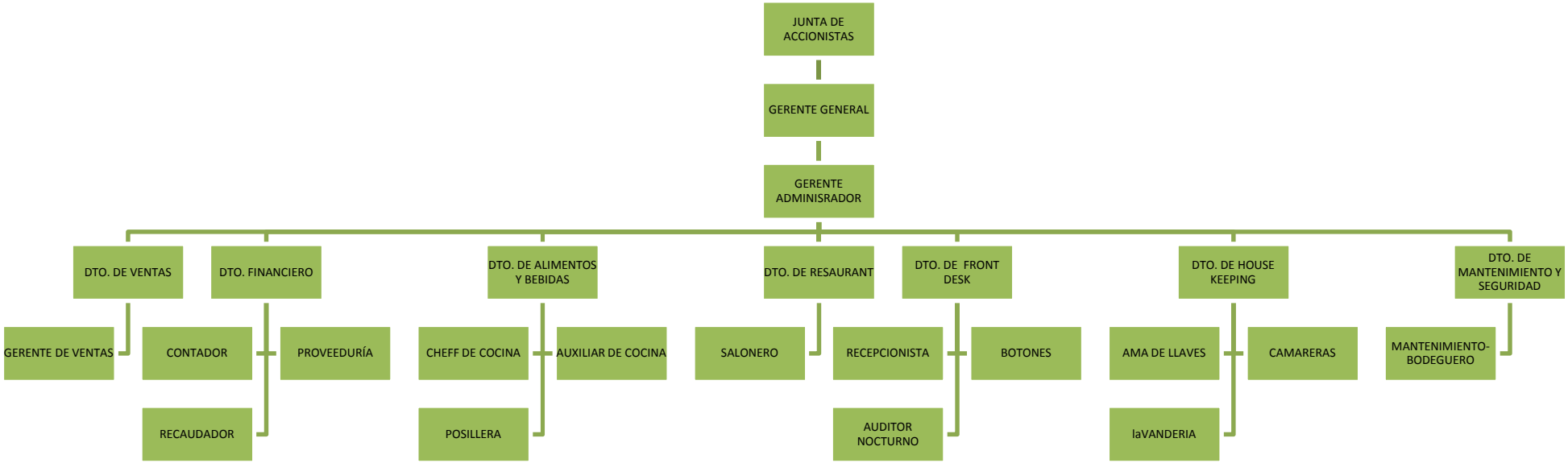
Innovación: Estamos comprometidos a brindar soluciones y a mantenernos siempre un paso adelante.

Pasión: Por que disfrutamos lo que hacemos. .

Trabajo en equipo: Solo con el trabajo conjunto de cada uno de nuestros integrantes lograremos crecer y mantenernos siempre a la vanguardia.

1.7 Organigrama estructural

Cuadro N°1: Organigrama estructural



Fuente: Hotel Libertador
Elaboración: Autoras

1.8. Descripción de los servicios que brinda

El Hotel Libertador cuenta con los siguientes servicios:

1.8.1. Cuenta con 58 habitaciones: El Hotel Libertador combina el confort de un excelente hotel con la cálida hospitalidad ecuatoriana, su compromiso es ofrecer un servicio de alta calidad con las más convenientes tarifas y todos los detalles para que la estadía del cliente sea como se la merece.

Cuadro N°2: Descripción de clases de habitaciones

NÚMERO DE HABITACIONES	
31 habitaciones sencillas	(capacidad 1 o 2 personas)
17 habitaciones dobles	(capacidad 1 a 3 personas)
4 habitaciones triples	(capacidad 1 a 3 personas)
6 junior suites	(capacidad 1 a 2 personas)

Fuente: Hotel Libertador

1.8.1.1 Descripción de habitaciones: Todas las habitaciones son alfombradas y totalmente equipadas para la completa satisfacción del cliente acorde a la categoría del hotel, cuentan con: teléfono con discado directo, secadoras de cabello, televisión con cable, wireless, ammenities, servicio de room service, mini bares en las suites y junior suites, entre otros detalles importes para mayor información del cliente (trípticos). En la actualidad seis habitaciones de las sencillas se están REESTRUCTURANDO Y REMODELANDO.

- **Habitación sencilla**

Grafico: N°2
Fuente: Hotel Libertador

- **Suites Junior**

Grafico: N°3
Fuente: Hotel Libertador

Grafico: N°4
Fuente: Hotel Libertador

1.8.2 Restaurant "La Castellana": Ubicado en el 4º piso, le permite disfrutar un almuerzo de negocios o una romántica cena, en un cálido ambiente y con el exquisito sabor de la más variada cocina nacional e internacional, y variedad de licores. El restaurant La Castellana ofrece además coctelería, bocados de media tarde, aparte de que es un lugar para realizar eventos sociales.

Grafico: N°5
Fuente: Hotel Libertador

1.8.3 Cafetería "Puerta del Sol": Ubicada en el 4º piso, posee una moderna y sutil decoración donde puede disfrutar todos los días de un delicioso desayuno buffet además de variados platos como crepes, waffles y el novedoso raclette.

El hotel cuenta con un lugar de recreación en el área Puertas del Sol, con piscina sala de lectura y café, tanto para los clientes internos como para la ciudadanía, brinda el servicio de cafetería gourmet, panadería y repostería a todas horas del día.

Grafico: N°6
Fuente: Hotel Libertador

1.8.4 <u>Salones de recepción</u>: Cuenta con 3 salones que se adaptan a la necesidad buscando una "alta productividad" en sus reuniones de trabajo, conferencias, seminarios, entrevistas, todos ellos dotados con ayudas audiovisuales. Los salones Alcázar y Alambra son amplios espacios, además cuentan con infocus pantallas líquidas, proyectores de pizarra, amplificación y papelería. Además para estas áreas cuenta con manteles, lazos, organzas y detalles para decorar los ambientes que el cliente requiera.

Adicionalmente los salones para eventos sociales cuentan con una sobria y elegante decoración y dotación para que un matrimonio, primera comunión, cumpleaños o cualquiera que sea el motivo, el cliente y sus invitados gocen de un servicio de primera calidad.

Área de 195.70 metros cuadrados CAPACIDAD SALÓN SOCIAL ALHAMBRA CONTIENE: - Aula (80 pax) - Auditorio (150 pax) - Coctel (200 pax) - Recepción (150 pax)	**Área de 80,00 metros cuadrados** CAPACIDAD SALÓN SOCIAL ALCAZAR CONTIENE: - Aula (50 pax) - Auditorio (70 pax) - Coctel (100 pax) - Recepción (50 pax)

Grafico: N°7
Fuente: Hotel Libertador

La sala de reuniones, con una capacidad de 10 personas le ofrece comodidad, privacidad, ayudas audiovisuales e Internet inalámbrico de alta velocidad.

Grafico: N°8
Fuente: Hotel Libertador

Debido a la demanda que existe en el hotel, se puede adecuar el restaurant como un cuarto salón social, con mayor capacidad que los anteriores, conservando la prioridad en el servicio al huésped.

Grafico: N°9
Fuente: Hotel Libertador

Grafico: N°10
Fuente: Hotel Libertador

1.8.5 <u>Área VIP:</u> Es un espacio de esparcimiento y recreación complementado con piscina climatizada, sauna, turco e hidromasaje.

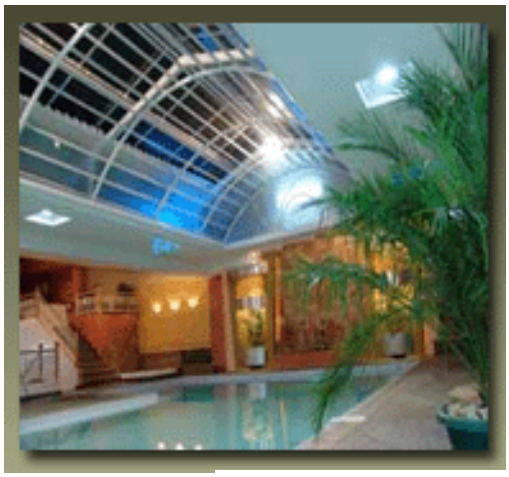


Grafico: N°11
Fuente: Hotel Libertador

El área de la piscina es óptima para realizar otro tipo de eventos sociales como cumpleaños, fiestas de amigos o animaciones infantiles o escolares.

Grafico: N°12
Fuente: Hotel Libertador

1.8.6 <u>Área de internet</u>: Este servicio lo disponen los clientes, tanto en las habitaciones como en los salones de recepción y sala vip, las 24 horas del día.

1.8.7 Página web: El hotel ofrece este servicio para que a nivel nacional y mundial, puedan conocer los paquetes, ofertas y servicios con los que cuenta el hotel, y para hacer reservaciones. La página es www.hotellibertador.com.ec , o los contactos directos:

- ✓ reservas@hotellibertador.com.ec
- ✓ ventas@hotellibertador.com.ec
- ✓ gerencia@hotellibertador.com.ec
- ✓ contabalidad@hotellibertador.com.ec

1.8.8 Casino: La administración de este es externa. El casino es un centro de entretenimiento privado y público, al que pueden acceder los clientes en su estadía o visitar el hotel para hacer uso de él, se encuentra ubicado en la primera planta del edificio.

1.9 Descripción de otros servicios a los que puede acceder el huésped

Las salas de reuniones están disponibles todo el tiempo para el huésped que necesita un lugar pequeño para trabajos en áreas silenciosas.

Se ofrece el servicio de coctelería, descorche de tragos, vinos, entre una amplia variedad de licores nacionales e importados.

El hotel brinda el servicio de catering en la ciudad de Loja y áreas aledañas, además trabaja conjuntamente con la agencia de viajes Vilcatur, operadora de turismo receptivo. Se tramita alquileres de vehículos, tours dentro y fuera de la ciudad, transfers in-out aeropuerto, venta de pasajes nacionales y otros detalles a que el huésped puede requerir.

1.10 Descripción del servicio a evaluar

En lo que se refiere a alojamiento, el 80% de estas ventas del hotel libertador son por contrato fijo, mediante convenios obtenidos a beneficio de formar parte de la AHOTEC (Asociación Hotelera del Ecuador) la cual le ha permitido ganar mayor mercado local y nacional, y además internacional, lo cual constituye otra estrategia de ventas. El 20% restante proviene de alojamientos casuales y por los demás servicios que brinda esta empresa.

El hecho de pertenecer a la AHOTEC, beneficia a los clientes que hacen uso de los servicios ofrecido por las empresas que forman parte de esta asociación debido a que pagan una tarifa especial llamada WALKING.

Se oferta a los clientes la venta de productos netamente lojanos como lo es el café, horchata, bocadillos en caso de requerirlos.

1.11. Ubicación:

1.11.1 Localización: El Hotel Libertador se encuentra ubicado en pleno centro histórico de la ciudad de Loja, cerca al área comercial, política y cultural de la ciudad. A 5 minutos del terminal terrestre, y a 45 minutos del aeropuerto, en las calle Colón 14-30 entre Sucre y Bolívar.

Grafico: N°13
Fuente: Hotel Libertador

1.11.2 Ubicación física de las instalaciones: El Hotel Libertador cuenta con cuatro plantas, subsuelo, y terraza, descritas a continuación:

Grafico: N°14
Fuente: Hotel Libertador

- **Subsuelo:**
    - Oficina Vilcatur
    - Garaje subterráneo
    - Instalaciones, eléctricas, hidráulicas y gas.
- **Planta baja:**
    - Gerencia general
    - Gerencia de ventas
    - Contabilidad y recaudaciones
    - Recepción
    - Salón Alambra
    - Cocina de apoyo al salón
    - Sala de internet
    - Sala de lectura
    - Recepción
    - Servicio de bebidas sin alcohol
    - Casino
    - Baños

Grafico: N°15
Fuente: Hotel Libertador

- **Primera planta:**
    - Habitaciones
    - Dos bodegas de camareras
- **Segunda planta:**
    - Habitaciones
    - Dos bodegas de camareras
- **Tercera planta:**
    - Habitaciones
    - Dos bodegas de camareras
- **Cuarta planta:**
    - Restaurant “La Castellana”
    - Salón Balcázar
    - Sala de reuniones
    - Cafetería “Puertas del Sol”
    - Área VIP
- **Terraza:**
    - Lavanderías
    - Vestidores de empleados
    - Gradas de personal (todo el hotel está cubierto por estas gradas)

1.12. Imagen Corporativa

1.12.1 Publicidad: La empresa da a conocer sus servicios y paquetes promocionales a través de medios de comunicación como: su página web, diarios locales y nacionales, radio, televisión, comunicación visual como vallas publicitarias. Además, brinda a sus clientes y usuarios de sus instalaciones trípticos de información, y se hace presente con pequeños detalles en fechas conmemorativas y fechas especiales como navidad, año nuevo, día de la madre, cumpleaños, etc. (ver anexo 10)

Grafico: N°16
Fuente: Hotel Libertador

1.13 Reglamento interno

El Hotel Libertador basa su reglamento interno fundamentalmente en el Código de Trabajo, además los que no se estuviere previsto en este reglamento será resuelto de acuerdo a las normas de las leyes generales y especiales y reglamentos generales y específicos aplicables. A continuación se detalla algunos artículos:

De las vacaciones:

Art. 24.- Las vacaciones serán concedidas a los trabajadores de acuerdo con las normas correspondientes del Código de Trabajo y en virtud del calendario que la compañía formulara anualmente en el que se procurara que el mes de salida a vacaciones coincida con la del ingreso del trabajador. En todo caso el trabajador, hará uso de las vacaciones por quincenas calendario, es decir del 1° al 15 y del 1 6 al 30 del mes que corresponda, descontándose en los últimos días los permisos concedidos.

Art. 25.- El trabajador que salga de vacaciones recibirá su remuneración por el tiempo respectivo en forma adelantada, calculada conforme lo dispone el Código de trabajo.

De las licencias y permisos:

Art. 26.- Los permisos individuales de los trabajadores deberán ser solicitados por lo menos con un día de anticipación, salvo de casos de enfermedad, calamidad domestica o fuerza mayor, y serán concedidos por escrito por el ejecutivo facultado.

Art. 27.- Cuando se produjeran situaciones imprevistas, de fuerza mayor, calamidad domestica, enfermedad, maternidad y paternidad, se justificar la inasistencia dentro de las cuarenta y ocho horas siguientes con las presentación del respectivo documento o certificación , que en el caso de enfermedad o maternidad, será concedido necesariamente por el IESS.

Art. 28.- Los permisos concedidos y que no sean por los motivos constantes específicamente en el Código de Trabajo, se imputaran a las vacaciones anuales o recuperadas en tiempo, a criterio del empleador.

Art. 29.- Las madres trabajadoras, tendrán derecho a dos horas diarias de permiso para lactancia por el lapso determinado en el Código de Trabajo, que se concederán una en la mañana y otra en la tarde, salvo acuerdo especial en el que se fije otra modalidad.

De las obligaciones del empleador:

Art. 30.-Son obligaciones del empleador:

a) Las contempladas en el Art.42 del Código de Trabajo, leyes especiales, reglamentos generales y específicos.

b) Trata con las debidas consideraciones al trabajador; y

c) Propender a la promoción del trabajador en merito a su profesionalismo, responsabilidad, eficiencia y disciplina.

Régimen disciplinario y de sanciones:

Art. 35.- Hay desobediencia leve al reglamento y por consiguiente el trabajador incurre en el cometimiento de una falta leve, en todos los casos no considerados como falta grave.

Art. 36.- Hay desobediencia grave al reglamento interno y por consiguiente constituyen faltas graves, a más de las señalas en el artículo 172 del Código del Trabajo, las siguientes:

a) Incumplir los literales a, b, d, f, g, h, i, l, n y o del artículo 18.

b) Incurrir en los literales a, b, c, h, i, k, l, ll, m, n, p, s, t, z y z1 del art. 19.

c) Reincidir en el cometimiento de faltas leves en un mismo periodo mensual de labores.

Art. 37.- Queda a juicio de la compañía, imponer el trabajador responsable de tales faltas, una de las siguientes sanciones:

a) Amonestación verbal o escrita,

b) Multa de hasta el 10% de la remuneración mensual del trabajador;

c) En caso de atrasarse hasta treinta minutos de las horas establecidas para la iniciación de labores, el trabajador será sancionado con una multa de US$1 a US$5, según su remuneración o reincidencia, sin perjuicio de repetirse con frecuencia tales atrasos se solicite el visto bueno de acuerdo con lo dispuesto en el art. 172 de Código de Trabajo. Si el atraso excediere de 30 minutos, se considerara como inasistencia al trabajo, perdiendo el trabajador la remuneración correspondiente a media jornada.

d) Hacer efectiva la responsabilidad económica del trabajador por los daños y perjuicios de solicitar el visto bueno y las acciones legales que de otra naturaleza que correspondan.

e) Despedirlo, previo el visto bueno de la autoridad competente solo en caso de falta grave o reincidencia en faltas leves.

f) Para aplicar las sanciones o solicitar el visto bueno, se consideraran las circunstancias que puedan disminuir o agravar la responsabilidad del trabajar, como su conducta, hoja de servicios, reincidencias.

Art. 38.- El producto de las multas impuestas a los trabajadores, se distribuirán de acuerdo a las disposiciones legales.

1.14 Organigrama funcional

El Hotel Libertador labora con un total de 26 empleados en diferentes departamentos del hotel.

Gerente administradora: Desempeña la logística operativa y administrativa de la empresa. Reclutamiento de personal, convenios corporativos, marketing promocional, planeación estratégica, plan de trabajo de empleados, entre otras.

Departamento financiero: El contador es quien maneja el área financiera con la ayuda de un recaudador, en el mismo departamento se suma la persona de adquisiciones.

Departamento de ventas: Se encarga de todos los eventos sociales del hotel, venta de los mismos, planificación diaria y promociones de temporada. Es el encargado de toda la logística operativa e catering, montaje, operación de personal, contratación, entre otras vitales funciones.

Departamento de house keeping: En esta área labora un total de 4 personas entre ellas un ama de llaves encargada de organizar el trabajo diario de limpieza de áreas públicas, habitaciones, decoración, montaje de habitaciones, lavandería, entre otras actividades. Conjuntamente trabaja una persona encargada del mantenimiento del hotel.

Departamento de front desk: Laboran un total de cuatro personas encargadas de las llamadas entrantes al hotel, reservaciones, organización de habitaciones, detalle de

limpieza, reciben al huésped, reciben pagos, encomiendas. Conjuntamente trabajan como soporte dos personas botones encargadas de ayudar con el equipaje de los huéspedes, mensajería de los mismos, organización de los vehículos, limpieza de áreas bajas entre otras funciones.

Departamento de alimentos y bebidas, y Dto. de restaurante: En el área de restaurante y cafetería laboran una total de cuatro personas encargadas de limpieza, room service, servicio de camareros, chequeo de baños y toda el área en general. En esta área se suma cocina colaborando en ella 5 personas cumpliendo diferentes funciones específicas (carnicería, pastelería, panadería, cocina fría y cocina caliente).

Departamento de mantenimiento: En este departamento trabaja el bodeguero, que tiene las funciones de mantenimiento de instalaciones eléctricas, de climatización y calefacción.

CAPÍTULO II

Marco teórico

2.1 Génesis de la auditoria

La auditoría existe desde tiempos muy remotos aunque no como tal, esto es debido a que en los inicios no existían relaciones económicas complejas con sistemas contables. Desde los tiempos medievales hasta la revolución industrial, caracterizándose esta época por una lenta evolución de la auditoria, ya que el desarrollo de la misma se vinculó a la actividad simplemente práctica y desde el carácter artesanal de la producción, la función del auditor fue hacer pequeñas revisiones de cuentas por compra y venta, cobros y pagos y otras actividades similares con la intensión de descubrir operaciones fraudulentas.

Después de la revolución industrial, se da un impulso de crecimiento a los negocios, el comercio y su complejidad, esencialmente por el avance de la tecnología que hizo a las empresas manufactureras crecer en tamaño, y verse en la necesidad de aumentar el número de personas empleadas y además desarrollar sus sistemas contables, estableciendo controles internos efectivos para proteger los activos, prevenir y detectar desfalcos. La auditoría en los primeros tiempos se refería a *escuchar las lecturas de las cuentas* y en otros casos a inspeccionarlas detalladamente reuniendo en las primeras las cuentas "oída por los auditores firmantes" y en la segunda se realizaba una declaración del auditor. Pero en Inglaterra, ya a partir del siglo XVI, las auditorias se centralizan en el análisis riguroso de los registros *escritos y la evidencia de apoyo*.

En 1949, Billy E. Goetz presenta el concepto de auditoría administrativa, *que es la encargada de descubrir y corregir errores administrativos*. A finales de 1965, Edward F. Norbeck da a conocer su libro Auditoria Administrativa, en donde define el concepto, contenidos e instrumentos para aplicar la auditoría. En 1975, Roy A. Lindberg y Theodore Cohn desarrollan el cuadro metodológico para instrumentar una auditoría de las operaciones que realiza una empresa; y Gabriel Sánchez Curiel en 1987 emprende el concepto de **auditoría operacional,** la metodología para utilizarla y la evaluación de sistemas .

En etapas recientes, con el auge de los cambios tecnológicos los aspectos organizativos empresariales han tenido cambios, la auditoría ha ampliado su objeto de estudio y ha pasado a ser un elemento vital para la gerencia a través de la cual puede medir la eficacia, eficiencia, economía y calidad en respuesta a las exigencias sociales y de la tecnología.
La denominación auditoría de gestión *reúne en una*, dos clasificaciones que tradicionalmente se tenían: auditoría administrativa y auditoría operacional.

Según William P. Leonard presenta la siguiente definición de auditoría administrativa: *La Auditoría administrativa puede definirse como el examen comprensivo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa de una institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales*.

Según Joaquín Rodríguez Valencia plantea una definición de auditoría operacional así: *se define como una técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan, y determinar qué condiciones pueden mejorarse.*

La **auditoría de gestión** es un *mecanismo externo para examinar y evaluar las actividades efectuadas en una empresa con el fin de determinar su grado de eficiencia, eficacia y calidad y mediante las recomendaciones que se formulen, suscitar la correcta administración de sus recursos*[1].

Además se presentan otras definiciones de auditoría de gestión:

*La **auditoría de gestión** es el examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el ente*[2].

El examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y controles operacionales de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo.

Actualmente, la auditoría de gestión por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en concordancia a objetivos y metas determinados, con respecto a la utilización eficiente y económica de los recursos. Entre los propósitos generales de la auditoría de gestión se tiene:

- Identificación de las oportunidades de mejoramiento continuo.
- Desarrollo de recomendaciones; y.

[1] Guía de seminario de auditoría de gestión, Ec. MBA. Jaime Subía
[2] http://members.tripod.com/-Guillermo_Cuellar_M/gestion.html

- Evaluación del desempeño (rendimiento).

La auditoría de gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, como fin evaluar la eficiencia, eficacia y calidad de la gestión, así como el alcance de las metas y objetivos trazados para determinado periodo. Su propósito es evaluar si las entidades están cumpliendo con su objetivo social para el cual fueron creadas, su misión y visión, e identificar el valor que estas le aportan a la sociedad en términos económicos y sociales.

Según Peter M. Senge

Peter M. Senge muestra un enfoque moderno de la GERENCIA, que implica que la GESTIÓN comprende la planificación estratégica, fijación de objetivos y metas, coordinación y acuerdos, trabajos en equipo, estableciendo los ambientes de calidad, aplicando la filosofía de la organización horizontal en las empresas o instituciones. Senge expresa que las personas o líderes dedicados a la gestión de empresas o instituciones tienen que motivar, propiciar e instaurar en sus organizaciones las disciplinas básicas del aprendizaje, propiciando organizaciones inteligentes: aprendizaje, liderazgo, desarrollo de experiencias "*en el dilema de aprender de la experiencia*" y la aplicación de los micro-mundos permitiendo a los directores y equipos comenzar a "*aprender haciendo*".

2.2 Objetivos de la auditoría de gestión

Descubrir las deficiencias en la utilización de los recursos, en el desempeño del personal, pérdidas innecesarias, descuidos, actuaciones equivocadas, y una falta general de conocimientos de lo que es una buena organización; es el objetivo primordial de la auditoría de gestión para asentar sus posibles soluciones. Su finalidad es ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz examinando y valorando los métodos y desempeños en todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el posicionamiento en el mercado, la adecuada utilización de personal, equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios. Los principales objetivos que se tienen cuando se realiza una auditoría de gestión pueden ser los que se indican a continuación:

1. Evaluar los recursos escasos.
2. Auditar el plan de organización y control interno.
3. Evaluar el sistema de organización y gestión en relación al plan.

4. Examinar las funciones y responsabilidades de los principales funcionarios.
5. Evaluar las políticas establecidas y su cumplimiento.
6. Verificar el cumplimiento de las actividades de supervisión y control, etcétera.

La auditoría de gestión formula y presenta una opinión de mejora sobre aspectos administrativos, gerenciales y operativos, dando énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros para el alcance de metas mediante recomendaciones sobre modificación de políticas, controles operativos y acciones correctivas para identificar las causas operacionales.

2.3 Alcance de la auditoría de gestión

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

- Satisfacción de los objetivos institucionales.
- Nivel jerárquico de la empresa.
- La participación individual de los integrantes de la institución.
- Regulaciones
- Eficiencia y Economía
- Eficacia
- Salvaguarda de Activos
- Calidad de la Información

2.4 Proceso de auditoría de gestión

Al iniciar una auditoría de gestión, el auditor prepara datos importantes que le sirven como antecedentes respecto al cliente, entre los cuales se tiene el servicio que brinda, características mercantiles de competencia, el volumen aproximado de ventas anuales, número de empleados, capacitación de personal, funciones de cada cargo, etc.

En la auditoría de gestión tanto en la administración como el personal que lleva a cabo la auditoría debe de estar de acuerdo en cuanto al alcance en general, el o las áreas a evaluarse, el personal involucrado en esta evaluación para facilitar la recopilación de información.

La auditoría de gestión consiste en las revisiones y evaluación de dos elementos mayores de la administración, entre los principales se tiene:

- *Políticas de la empresa.* Determinación de la existencia de políticas adecuadas y comprensivas para cada área de la empresa, que no beneficie a unas en sacrificio de otras, de modo que sean equitativas y eficientes para el cumplimiento de las funciones de cada miembro operativo de la entidad, para valorizar los efectos de la ausencia de políticas; o recomendaciones para la adopción o modificación de los instructivos formalizados.

- *Control interno.* Determinación de la existencia de adecuados controles administrativos u operacionales con base a los objetivos de productividad de la gerencia; el grado de cumplimiento en las áreas de mayor relevancia; y la coordinación de controles de operación con los instructivos de la política de la empresa así como la división ordenada de funciones.

En sí, los pasos para la aplicación de una auditoría de gestión son los siguientes:

1. PLANIFICACIÓN

- Planificación Preliminar : Diagnóstico empresarial
- Planificación Específica : Enfoque por componente

2. EJECUCIÓN DEL TRABAJO

- Aplicación de programas de trabajo
- Obtención de evidencia como hallazgos de auditoria

3. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

- El hallazgo de auditoría y formación del juicio personal
- Informe : Observaciones, Conclusiones, Recomendaciones

4. MONITOREO

- Seguimiento de aplicación de recomendaciones

ANEXOS

2.5 Riesgo en la auditoría de gestión

Los resultados de la auditoría pueden no estar exentos de errores y omisiones importantes que influyan en la elaboración del informe a obtener por el auditor como fruto del trabajo de auditoría, por lo que resulta necesario conocer los riesgos latentes en este proceso.

En la auditoría de gestión tenemos que tener en cuenta también los tres componentes del riesgo a continuación detallados:

Riesgo inherente: ocurren errores importantes generados por las características de las empresas u organismos.

Riesgo de control: situaciones en que el sistema de control interno no prevenga o corrija los errores.

Riesgo de detección: que los errores no identificados por los controles internos tampoco sean reconocidos por el auditor.

Para evaluar la existencia o no de riesgo de auditoría de gestión es necesario hacer las siguientes observaciones:

- Conocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y de la naturaleza propia de la información.
- Considerar si es necesario el diseño del sistema de control interno y probar su eficacia.
- Extensión de las pruebas sustantivas aplicables a la empresa hacia los terceros vinculados.

Será importante considerar algunos factores generalizados sobre los riesgos de auditoría que pueden ser adoptados en cada caso como: sistema de control interno, cambios en el nivel de organización, complejidad e interés de la organización, así como también el tiempo.

Al determinar el nivel de confianza que tiene la dirección en relación al funcionamiento del control interno se debe tener en cuenta el nivel de incumplimiento en los procedimientos y la información con relación a la experiencia del personal y la imagen que proyecta al exterior.

Es un aspecto relevante para la evaluación del riesgo, medir la importancia del tamaño de la auditoría haciendo referencia al número de personas, tanto de entidad auditada como de los auditores, el volumen físico de la documentación e impacto social, reconociendo que a mayor tamaño mayores riesgos.

2.5.1 Aplicaciones de riesgos de la auditoría de gestión

El trabajo que se realiza en la verificación de la gestión por la necesidad de obtener una razonable seguridad en la medición de la calidad, eficiencia, y eficacia, influye también el diseño y selección las técnicas que el auditor seleccione para evaluar el sistema y recopilar la información necesaria que se traduzca en evidencia de los hallazgos.

2.6 Gestión, elementos y técnicas de la auditoría de gestión

2.6.1 Gestión, principales aspectos

La gestión comprende todas las actividades de una organización que involucra el establecimiento de metas u objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento funciones, además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la ventaja competitiva de la misma en el mercado. Para alcanzar lo nombrado anteriormente, los ejecutivos deben ser capaces de administrar eficiente y eficazmente los recursos para ofrecer un servicio o producto de calidad que satisface las expectativas del cliente, esto es en si el proceso de una buena gestión que lleve al alcance de objetivos asegurando la supervivencia y crecimiento de la empresa.

2.6.2 Elementos de la gestión

Un aspecto como la insuficiencia de presupuesto para el control de la gestión de los recursos, ha motivado la aparición de criterios que se han recogido en el ordenamiento legal como principios para alcanzar la calidad, estos son: economía, eficiencia y eficacia.

Economía: significa la adquisición, al menor costo y en el momento adecuado, de recursos financieros, humanos y físicos en cantidad y calidad apropiadas.

Eficiencia: es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios.

Eficacia: significa el logro, en el mejor grado, de los objetivos u otros efectos perseguidos de un programa, una organización o una actividad.

2.6.3 Técnicas para la auditoría de gestión

Al estudiar y evaluar el sistema de control interno y determinar el alcance de la auditoría, el auditor debe obtener información suficiente, competente y relevante a fin de promover una base razonable para sus operaciones, criterios, conclusiones y recomendaciones emitidas en el informe final.

Las técnicas de auditoría son los múltiples métodos utilizados por el auditor para obtener evidencias, aunque las técnicas de auditorías financieras utilizadas no difieren mucho de las que se practican en las auditorías de gestión.

El conjunto de técnicas de auditoría constituye los procedimientos para cumplir con las actividades que se incluyen en el programa de auditoría. En el caso de la auditoría de gestión servirán para la revisión de los procesos administrativos y operacionales de las diversas funciones que se realizan en la entidad de acuerdo al o las áreas a analizarse según lo acordado con la gerencia de la empresa.

Para desarrollar una auditoría de gestión se utilizan diferentes técnicas, las más comúnmente utilizadas son las siguientes:

- **Observación:** puede incluir desde la observación del flujo de trabajo las acciones administrativas de jefes, subordinados, documentos, acumulación de materiales, materiales excedentes, entre otros.
- **Confirmación:** Es la comunicación independiente con una parte ajena para determinar la exactitud o validez de una cifra o hecho.
- **Verificación**: Que cada elemento de cada uno de los documentos es lo apropiado y se corresponde con la legislación vigente
- **Investigación:** Examinar acciones, condiciones, acumulaciones y procesamiento de activos y todas aquellas operaciones relacionadas con estos
- **Análisis:** Se recopila y usa información con el objetivo de llegar a una deducción lógica. Determinar las relaciones entre las diversas partes de una operación.
- **Evaluación:** Es el proceso de arribar a una decisión basado en la información disponible. La evaluación depende de la experiencia y juicio del auditor.

2.6.4. Pruebas para la gestión

La realización de pruebas consiste en evaluar los controles de las operaciones y la recolección de evidencias suficientes y confiables para determinar, si los asuntos identificados en la fase de planeación como de potencial riesgo, son realmente importantes.

La evaluación de la gestión debe comprender:

- Niveles de revisión por medio de cuestionarios de control interno.
- Aplicación de indicadores y su análisis.

La auditoría de gestión comprende uno o ambos de los siguientes ***niveles de revisión***, revisión de" alto nivel" que consiste en obtener un conocimiento general de las prácticas implantadas por la administración para asegurar la economía, eficiencia y eficacia en el uso de los recursos de la entidad, y la revisión en "profundidad".

La esencia de la evaluación de la gestión es la aplicación del criterio del auditor al sugerir modificaciones o cambios manejo o empleo de los recursos, y determinar si la entidad auditada administra o utiliza sus recursos humanos, materiales y financieros de manera eficiente y económica, que le permita alcanzar la calidad deseada en sus servicios o productos, es decir su enfoque básico recae principalmente sobre los recursos utilizados o

consumidos por la entidad auditada, el manejo o conversión en productos o servicios útiles por parte del recurso humano con su desempeño y la entrega o prestación de dichos productos o servicios desde el punto de vista objetivo de forma tal que se pueda conceptuar alternativas que resulten en mayor economía.

Durante la investigación se debe estar alerta para encontrar prácticas antieconómicas, ineficientes, inapropiadas o insatisfactorias en la utilización de los recursos y examinar ampliamente las deficiencias aparentes que no permiten lograr la misión de la entidad auditada conservando los recursos.

2.7 Sistema de indicadores de rendimiento de la gestión

El análisis de los indicadores, permite realizar un estudio detenido para opinar sobre la eficiencia, eficacia y calidad en el cumplimiento de los objetivos y planes.

Actualmente la alta gerencia se ha visto obligada en manejar indicadores que puedan responder por el éxito futuro de la organización o de la entidad en condiciones cambiantes y orientarse hacia dónde deben concentrarse sus esfuerzos, con un buen criterio, una visión clara y en un entorno real, reconociendo sus amenazas y oportunidades para aprovechar su fortalezas y convertir sus debilidades.

El aplicar indicadores tiene como propósito, ayudar a la administración para que prevea anticipadamente los problemas que pueden surgir en la ejecución de los procesos inadecuados al no ser corregidos en forma oportuna para la estabilidad de la empresa en el mercado, así como reforzar las flaquezas de su cultura organizacional encaminándola al mejoramiento continuo y crecimiento, factores determinantes de éxito.

De una manera general las características de los indicadores son:

- Oportunos, es decir se pueden aplicar en cualquier momento.
- De análisis en términos absolutos y relativos.
- De orden cualitativos y cuantitativos.
- Selectivos.
- Señales de alarma de la gestión de la entidad, así como logros de desempeño.

Los indicadores de rendimiento son factores cualitativos y cuantitativos que proporcionan tanto en la entidad auditada como al auditor un indicio sobre el grado de eficiencia, economía, y eficacia de la ejecución de las operaciones. Dentro de los indicadores cuantitativos se encuentran los indicadores de eficiencia y eficacia, mientras que los cuantitativos no miden numéricamente una actividad, sino que se establecen a partir de los principios generales de una buena administración.

- Indicadores de eficiencia: relacionan volúmenes de trabajo con los recursos. Se orientan hacia los costos y beneficios, se consideran de rendimiento ya que refieren oportunidades para producir los mismos servicios a un menor costo o producir más servicio por el mismo costo.
- Indicadores de eficacia: miden el grado de cumplimiento de las metas de la actividad considerada. Se orienta hacia los resultados.
- Indicadores de calidad: miden el grado de satisfacción del cliente con respecto al servicio brindado o al producto ofertado.

El sistema de indicadores es una herramienta del trabajo del auditor durante cualquier etapa de la auditoría de gestión y permite la identificación de las áreas problemáticas lo que contribuye a un mejor aprovechamiento del tiempo de la auditoría.

2.8 Papeles de trabajo

Son un conjunto de registros, cédulas y documentos elaborados por el auditor fruto de la aplicación de técnicas y procedimientos seguidos, que sirven de evidencia del trabajo y de resultados que serán revelados en el informe de auditoría.
Los papeles de trabajo deben preparase de forma clara, precisa y sin enmendaduras, su contenido contendrá únicamente datos exigidos a juicio del auditor, además se debe garantizar su custodia y confidencialidad.
Estos deben ser organizados y archivados en forma sistemática, clasificándolos en legajos al cual pertenecen ya sea de archivo permanente o archivo corriente.

Índice y referenciación:
Es necesario la anotación de índices en los papeles de trabajo al final o en el en el curso de la auditoria y definiendo los códigos a emplearse y deben ser iguales a los utilizados en el

los archivos. La importante que la referencia sea cruzada para demostrar que están relacionados entre los diferentes papeles de trabajo.
La codificación de índices y referencias pueden ser alfabética, numérica y alfanumérica.

Las marcas del auditor:
Están constituidas por los símbolos que utiliza el auditor en el proceso de la auditoria con el objetivo de dejar constancia evidente de los actos ejecutados; lo que permite que otros funcionarios autorizados conozcan cuales fueron las acciones desarrolladas.

Los auditores normalmente utilizan marcas que se colocan al lado de cantidades o anotaciones, tanto en los registros y documentos del auditado, así como en sus papeles de trabajo para indicar el trabajo realizado y adecuado, o que una partida ha sido revisada o comprobada de alguna forma, sirviendo de evidencia del trabajo realizado por los auditores.

CAPÍTULO III

Ejecución

3. Proceso de auditoría

3.1 PRIMERA FASE: PLANEACIÓN

3.1.1 Orden de trabajo

3.1.2 Notificación de inicio de auditoria

3.1.3 Visita previa

3.1.4 Planificación específica

3.1.5 Programa de auditoría

3.1.6 Elaboración de cuestionarios de auditoria

3.2 SEGUNDA FASE: EJECUCIÓN

3.2.1 Aplicación de cuestionarios de control interno

3.2.2 Elaboración de papeles de trabajo

3.2.3 Elaboración de cédulas narrativas

3.3 TERCERA FASE: INFORME

3.3.1 Carta de presentación del informe

3.3.2 Presentación del informe

3.3.2.1 Capítulo I: Información introductoria

3.3.2.2 Capítulo II: Resultados del examen

3.3.2.3 Capítulo III: Comentarios, conclusiones y recomendaciones

PRIMERA FASE: PLANEACIÓN

3.1.1 Orden de trabajo

Loja, 25 de marzo del 2009

01-HL-2009

Srtas.

Andrea Cevallos – Vanessa Cabrera

TESISTAS DE LA U.T.P.L.

Ciudad.-

En respuesta al oficio solicitado por ustedes el 20 de diciembre del 2008, para aplicar una auditoría de gestión al "Hotel Libertador", como requisito fundamental para obtener el título de Ing. Contables, sírvase a efectuar la auditoría de gestión al servicio de alojamiento.

Objetivos de la auditoria:

1. Evaluar el sistema de control interno y las políticas y reglamentos correspondientes al servicio de alojamiento por el periodo 2008.
2. Determinar si el desempeño del personal de house keeping, front desk y restaurant está enfocado a los objetivos planteados por la empresa.
3. Evaluar el cumplimiento de las funciones encargadas al departamento de house keeping, front desk y restaurant.

Como resultado de la auditoría de gestión se emitirá correspondiente que contendrá comentario, conclusiones y recomendaciones pertinentes.

Tipo de auditoría:

Auditoría de Gestión al servicio de Alojamiento del Hotel Libertador de la ciudad de Loja.

Alcance de auditoría:

El periodo de análisis comprende del 1ro. de Enero del 2008 a Diciembre del mismo año.

Tiempo de ejecución:

La auditoria será ejecutada en 45 días laborables a partir de la fecha de la notificación de inicio.

Recurso humano:

Para el desarrollo de la presente auditoria actuarán como Auditores: Vanesa Cabrera y Andrea Cevallos y contarán con la colaboración del personal del hotel.

Producto a obtenerse:

Al finalizar la auditoría de gestión se deberá presentar el informe correspondiente con sus comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Atentamente,

Catherine Mata L.

DIRECTORA DE LA TESIS – AUDITOR JEFE

3.1.2 Notificación de inicio

Loja 30 de abril del 2009

Ing.

Elizabeth Suárez

GERENTE ADMINISTRATIVA DEL HOTEL LIBERTADOR

Ciudad.-

De mis consideraciones:

Por medio de la presente me dirijo a Ud. de la manera más comedida para comunicarle que se empezara la auditoría de gestión al proceso de alojamiento, el día 13 de mayo al 30 de junio del presente año, con número 01-HL-2009, por lo cual se solicita comunique a quien corresponda nos facilite la información necesaria para cumplir este trabajo con éxito.

Por la atención brindada a la presente, le antelo desde ya mi más sincero agradecimiento.

Atentamente,

Mgs. Catherine Mata L.

DIRECTORA DE TESIS – Auditor Jefe

3.1.3 Visita previa

INFORMACION GENERAL:

Nombre:	Hotel Libertador
RUC:	1190068257001
Tipo Contribuyente:	Compañía Limitada
Ubicación:	Loja- Ecuador
Categoría:	Primera clase- 4 estrellas
Dirección:	Colón 14-30 entre sucre y bolívar
Zona:	Comercial y cultural
Capacidad:	58 habitaciones, 88 plazas
Teléfonos:	072 560 779 – 2578 278
Web:	www.hotellibertador.com.ec

Historia:

El 6 de julio de 1988, la empresa fue constituida en sus términos legales como Hotelera Piscobamba Cía. Ltda. El hotel abrió sus puertas el 16 de abril de 1990. En aquellos años la infraestructura hotelera era bastante limitada, sin embargo, con los años el sector turístico fue creciendo cada vez mas hasta constituirse una ciudad ecológica en desarrollo netamente turística de mucha atracción especialmente para la gente del norte del Perú. En la actualidad, el hotel libertador recibe una cantidad alta de turistas de todo el país y latinoamérica, especialmente en temporada de verano y feriado. El resto del año la empresa hotelera brinda confortables servicios a empresas corporativas de todo del país que constantemente visita la ciudad por trabajo, proyectos de desarrollo, operadoras de turismo, entre otros.

INFORMACION ADMINISTRATIVA:

Base legal:

El “Hotel Libertador”, inscrito legalmente en la Minuta de Constitución según la Resolución número 126 del 26 de mayo de 1988 de la Superintendencia de Compañías como Hotelera

Piscobamba Compañía Limitada y reconocida en el registro Mercantil de Loja del 6 de Julio de 1988, con las respectivas autorizaciones del Ministerio de Turismo y licencia anual de funcionamiento del Municipio de Loja, así como su afiliación en la CAPTUR (Cámara de Turismo), se formó con un capital inicial pagado de 350 millones de sucres, aportado por sus tres accionistas fundadores, cuyos nombres son: Ing. Claudio Eguiguren, Lcdo. Julio Eguiguren e Ing. Luis Suárez. Su capital propio en dólares a la fecha es de 48 mil dólares americanos.

MISIÓN:

Somos una empresa hotelera con un claro enfoque hacia satisfacer las necesidades de nuestros usuarios ya sean de negocios, turistas o locales ofreciendo una muy buena relación precio-calidad.

VISIÓN:

Seguir siendo los primeros bajo los principios de mejoramiento continuo de nuestro recurso humano e infraestructura, y con pleno conocimiento de la atención al cliente, el contacto directo con él y que nuestra competitividad está dada no por el precio si no por la CALIDAD.

OBJETIVO:

Buscar y mantener la competitividad a través del mejoramiento e innovación de conocimientos de nuestro recurso humano e instalaciones modernas, brindando al cliente un excelente servicio que nos diferencie por la calidad más no por el precio.

ESTRUCTURA ORGÁNICA:

Para el cumplimiento de su misión, visión y objetivos el Hotel libertador labora con un total de 27 empleados en diferentes departamentos del hotel.

1. **ADMINISTRACIÓN:**
   - **Gerente-Administrativa** Ing. Elizabeth Suarez

2. **DEPARTAMENTO DE VENTAS:**
   - **Gerente de Ventas** Elmer Edison Arias Soto

3. **DEPATAMENTO FINANCIERO:**
   - **Contadora General** Beatriz Lima Cevallos
   - **Proveeduría** Ángel Requelme
   - **Recaudador** Marco Geovanny Peña Loarte

4. **DEPARTAMENTO ALIMENTOS Y BEBIDAS**
   - **Chef de cocina** Onesimo Freddy Gómez Guerra
   - **Ayudante de cocina** Roció del Carmen Quituizaca Márquez
   - **Ayudante de cocina** Robert Stalin Jaramillo Álvarez
   - **Posillera** Mariana de Jesús Delgado Sarmiento
   - **Posillera** Diana Patricia lima Encalada

5. **DEPARTAMENTO DE RESTAURANT**
   - **Salonero** Eduardo Cajamarca Iñiguez
   - **Salonero** Jhony Patricio Pogo Sánchez
   - **Salonero** Daniel Quizhpe Urrego
   - **Salonero** José Luis

6. **DEPARTAMENTO DE FRONT DESK**
   - **Recepcionista** Marielena Cuenca Cañar
   - **Auditor nocturno** Percy Leonardo Herreros Vega
   - **Recepcionista** Paul Jaramillo Valverde
   - **Auditor nocturno** Alejandro Castillo
   - **Botones** Livio Rodrigo Paltin Armijos
   - **Botones** Jonathan David Quezada Rodríguez
   - **Botones** Cristian Andrade

7. **DEPARTAMENTO DE HOUSE KEEPING**
   - **Ama de llaves** Olinka Barova Mena Jiménez

- **Camarera/Lavandera** Elsa Mariana Ordoñez Medina
- **Camarera/Lavandera** Nubia Zoraya Duarte Pacheco
- **Camarera/Lavandera** Nidia Paulina Duarte Guerrero
- **Camarera/Lavandera** Martha Piedad Guamán Cuenca

8. DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO

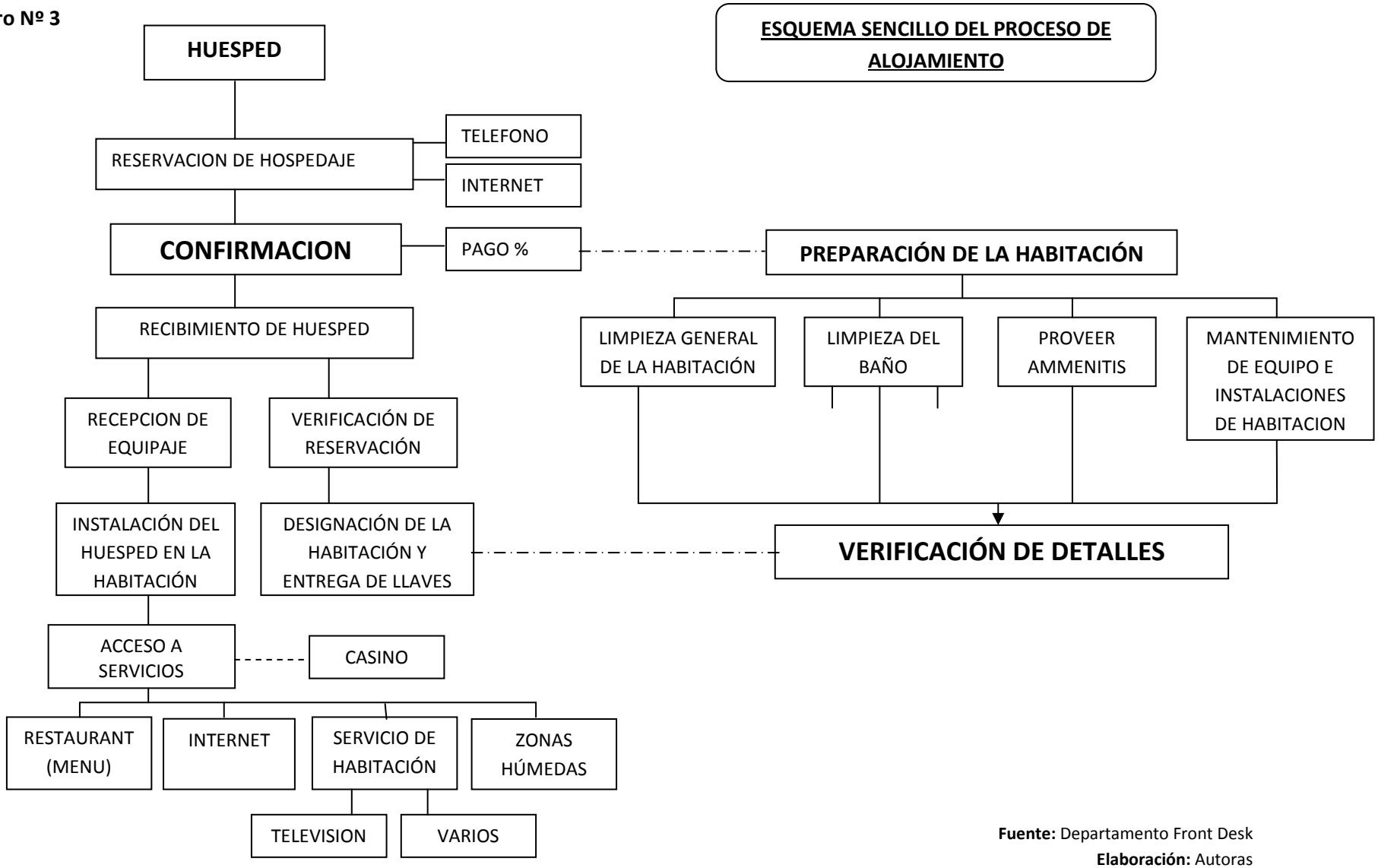
- **Mantenimiento/Bodeguero** Ángel Polivio Morocho León

PROCESO A EVALUAR

El proceso a evaluarse por medio de esta auditoría de gestión, es el "SERVICIO DE ALOJAMIENTO". El personal operativo que está involucrado directamente a este proceso es: Departamento de House Keeping, Departamento de Front Desk y Departamento de Restaurant.

El servicio de alojamiento lo resumimos de manera sencilla en el siguiente esquema:

Cuadro Nº 3



Fuente: Departamento Front Desk
Elaboración: Autoras

3.1.4 Plan específico

NOMBRE DE LA EMPRESA: Hotel Libertador

PROCESO A EVALUARSE: Servicio de Alojamiento

ANTECEDENTES DEL EXAMEN:

Con orden de trabajo número 01-HL-2009 de fecha 25 de marzo del 2009 se da inicio a la auditoría de gestión al servicio de alojamiento del Hotel Libertador por ser la principal actividad de la empresa y con mayor riesgo. Por medio de la notificación del 30 de abril del 2009 se procede a este examen.

OBJETIVOS DE LA AUDITORIA:

1. Revisar y evaluar el desempeño de las actividades desarrolladas en el hotel, en base a su misión, visión y objetivos, mediante:

    - ✓ Pruebas de cumplimiento del control interno, reglamento y manuales de función.
    - ✓ Aplicar indicadores de gestión para medir eficiencia, eficacia y calidad de sus servicios.
    - ✓ Evaluar los resultados obtenidos con la finalidad proponer recomendaciones de mejora.
    - ✓ Preparar un informe con el resultado de la auditoría de gestión que contenga:
        - o Carta de presentación
        - o Descripción de hallazgos (cometarios) que contengan: condición, criterio, causa y efecto.
        - o Conclusiones con respecto a criterios.
        - o Recomendaciones.
        - o Monitoreo de ser requerido.

2. Planear y aplicar las pruebas sustantivas, mediante:
    - ✓ Cuestionarios de control interno
    - ✓ Programa de auditora
    - ✓ Indicadores de gestión

ALCANCE DEL EXAMEN:

La auditoría de gestión al servicio de alojamiento cubrirá del 1 de enero del 2008 al 31 de diciembre del 2008.

BASE LEGAL:

a) Estatutos de la empresa
b) Reglamento interno
c) Manuales de funciones
d) Código de trabajo
e) Misión, visión y objetivos de la entidad

NIVELES ORGANIZACIONALES:

- Nivel administrativo
- Nivel operativo

PRODUCTOS A OBTENERSE:

Al finalizarse la auditoría de gestión se deberá presentar el informe correspondiente con sus comentarios, conclusiones y recomendaciones.

TIEMPO ESTIMADO:

Para el desarrollo del presente trabajo se ha asignado 45 días calendarios laborables a partir de la fecha de inicio.

FECHA DE INICIO DEL EXAMEN:

13 de mayo del 2009.

Atentamente,

…….……..	…….
Vanessa Cabrera	Andrea Cevallos
AUDITOR	**AUDITOR**

3.1.5 Programa de auditoría

PROGRAMA DE AUDITORIA

EMPRESA: Hotel Libertador
PROCESO: Hospedaje
FECHA DE INICIO: 13/05/2009
TIPO DE TRABAJO: Auditoria de gestión
PERIODO: 01/01/2008 al 31/12/2008
FECHA DE TERMIN.: 30/06/2009

Nº	PROCEDIMIENTOS	REF.	ELAB. POR	FECHA T.
1	Solicitar y revisar los documentos de control interno: • Reglamento interno • Manual de funciones • Antecedentes de la empresa	–	VCC ACS	25-05-09 22-05-09 18-05-09
2	Elaborar un informe documentado que respalde la visita previa realizada al hotel.	–	VCC ACS	28-05-09
3	Elaborar el plan específico y el programa de trabajo de la auditoria que contenga los objetivos de la auditoria.	–	VCC ACS	02-06-09
4	Realizar cuestionarios de control interno dirigidos al personal de la empresa para medir el desempeño de sus actividades.	–	VCC ACS	20-05-09
5	Identificar los objetivos estratégicos cuantificables al servicio de alojamiento en el hotel, para diseñar indicadores de gestión que permitan evaluar el logro de los mismos.	–	VCC ACS	15-06-09
6	Aplicar los cuestionarios de control interno y elaborar papeles de trabajo para determinar el grado de confianza y el nivel de riesgo del control interno en el desempeño del personal involucrado al servicio de alojamiento.	TCR 2/2 TCA 2/2 TCB 2/2 TCAm 2/2 TCC 4/4 TCS 2/2 TCG 2/2 TCJ 2/2 TCIP 3/3	VCC ACS	10-06-09 al 18-06 22-06-09 al 23-06
7	Aplicar los indicadores de gestión diseñados para la evaluación al servicio de alejamiento, mediante fichas técnicas.	IEf 6/6 IEfc. 6/6 Ik 3/3	VCC ACS	24-06-09 al 27-06
8	De acuerdo a los objetivos planteados en la orden de trabajo, describir los hallazgos con sus cuatro atributos en las cédulas narrativas.	CNO2 1/1 CNO3 2/2	VCC ACS	28-06-09
9	Emitir un informe que se encuentre sustentados en los papeles de trabajo y que contendrá: ✓ Carta de presentación ✓ Descripción de hallazgos (cometarios) que contengan: condición, criterio, causa y efecto. ✓ Conclusiones con respecto a los criterios. ✓ Recomendaciones ✓ Monitoreo de ser requerido.	–	VCC ACS	30-06-09

ELABORADO POR: VCC - ACS
FECHA: 20/05/2009
REVISADO POR: CML
FECHA: 27/06/2009

3.1.6 Elaboración de cuestionarios de control interno

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

a

EMPRESA:	Hotel Libertador	**TIPO DE TRABAJO:**	Auditoría de gestión
PROCESO:	Hospedaje	**PERIODO:**	01/01/2008 al 31/12/2008
CARGO:	RECEPCIONISTA	**ÁREA:**	Front Desk

OBJETIVO: Realizar las tareas del área, mediante una ágil gestión tanto en tramites internos como actividades externas que le asean encomendadas.

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Lleva un registro diario de las llamadas receptadas por reservaciones u otro motivo?				
2	¿Atiende adecuadamente las llamadas internas del huésped y coordina con los otros departamentos en caso de un servicio extra?				
3	¿Está al día sobre los paquetes y servicios que ofrece el hotel, así como de su costo?				
4	¿Está informada de la llegada de huéspedes con reservación anticipada y coordinada con administración y demás departamentos?				
5	¿Cuándo llega un huésped con reserva, comprueba su registro en una lista de llegadas previstas?				
6	¿Realiza la verificación de datos del cliente, así como pagos anticipados y lleva un archivo de tarjeta de registro para cada cliente?				
7	¿Coordina con el ama de llaves sobre el estado de cada habitación: disponibles, ocupadas, bloqueadas?				
8	¿Mantiene un registro escrito de actualización constante sobre el estado de cada habitación?				
9	¿Informa a la ama de llaves sobre el tiempo de estadía del huésped así como detalles especiales a pedido del mismo en la habitación?				
10	¿Se comunica constantemente con el botones sobre la llegada del cliente?				
11	¿Coordina con los demás departamentos sobre los servicios o cargos a la cuenta del cliente para su debida facturación?				
12	¿Lleva el correspondiente registro y archivo cronológico de las facturas y documentos legales?				
13	¿Recibe, tramita, registra y dirige las reclamaciones del cliente a los departamentos respectivos?				
14	¿Realiza diariamente el cuadre y cierre de caja y envía este reporte a contabilidad?				
15	¿Realiza otras funciones además de las establecidas a su cargo?				

ELABORADO POR:_____
FECHA:_____

REVISADO POR:_____
FECHA:_____

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

a

EMPRESA:	Hotel Libertador	**TIPO DE TRABAJO:**	Auditoria de gestión
PROCESO:	Hospedaje	**PERIODO:**	01/01/2008 al 31/12/2008
CARGO:	AUDITOR NOCTURNO	**ÁREA:**	Front Desk

OBJETIVO: Realizar las tareas del área, mediante una ágil gestión tanto en tramites internos como actividades externas que le asean encomendadas.

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Lleva un registro nocturno de las llamadas receptadas por reservaciones u otro motivo?				
2	¿Atiende adecuadamente las llamadas internas del huésped hotel y deja un informe a los demás departamentos en caso de un servicio extra?				
3	¿Está al día sobre los paquetes y servicios que ofrece el hotel, así como de su costo?				
4	¿Está informado de la llegada de huéspedes con reservación anticipada y coordinada con administración y demás departamentos?				
5	¿Cuándo llega un huésped con reserva, comprueba su registro en una lista de llegadas previstas?				
6	¿Realiza la verificación de datos del cliente, así como pagos anticipados y lleva un archivo de tarjeta de registro para cada cliente?				
7	¿La encargada de recepción le deja un informe sobre el estado de cada habitación: disponibles, ocupadas, bloqueadas?				
8	¿Verifica los cuadres de caja del día que le deja recepción y demás departamentos?				
9	¿Tiene un informe completo de los cargos a las facturas de los huéspedes del hotel?				
10	¿Realiza la entrega de las llaves de la habitación de un huésped a terceras personas?				
11	¿Deja un informe completo para recepción y demás departamentos sobre los servicios o cargos a la cuenta del cliente para su debida facturación?				
12	¿Lleva el correspondiente registro y archivo cronológico de las facturas y documentos legales?				
13	¿Recibe, tramita, registra y dirige las reclamaciones del cliente a los departamentos respectivos?				
14	¿Realiza a diario el cuadre y cierre de caja y deja este reporte a contabilidad?				
15	¿Realiza otras funciones además de las establecidas a su cargo?				

ELABORADO POR:_____ **REVISADO POR:**_____
FECHA:_____ **FECHA:**_____

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

a

EMPRESA:	Hotel Libertador	**TIPO DE TRABAJO:**	Auditoria de gestión
PROCESO:	Hospedaje	**PERIODO:**	01/01/2008 al 31/12/2008
CARGO:	BOTONES	**ÁREA:**	Front Desk

OBJETIVO: Realizar las tareas del área, mediante una ágil gestión tanto en tramites internos como actividades externas que le asean encomendadas.

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Se informa con recepción sobre llegadas previstas de huéspedes?				
2	¿Informa inmediatamente a recepción sobre llegada de nuevos clientes?				
3	¿Lleva el equipaje del huésped a sus respectivas habitaciones y entrega las llaves de esta?				
4	¿En caso de entablar un dialogo con el huésped, está capacitado para informarle sobre los servicios que presta el hotel?				
5	¿Da las indicaciones correspondientes al huésped sobre las habitaciones y demás detalles?				
6	¿Está al día sobre los paquetes y servicios que ofrece el hotel, así como de su costo?				
7	¿Mantiene una buena presencia con respecto a su uniforme?				
8	¿Informa de inmediato al departamento correspondiente en caso de haber una queja del huésped?				
9	¿A pesar de que no existan clientes, se mantiene en su lugar de trabajo?				
10	¿Mantiene en orden su lugar de trabajo?				
11	¿Se pone a las órdenes del cliente en caso de mensajería y atiende de manera cordial los pedidos del mismo a pesar de que en casos no sean parte de sus funciones?				
12	¿Informa a sus superiores en caso de salidas imprevistas?				
13	¿Realiza otras funciones además de las establecidas a su cargo?				

ELABORADO POR:_____ **REVISADO POR:**_____
FECHA:_____ **FECHA:**_____

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

a

EMPRESA:	Hotel Libertador	**TIPO DE TRABAJO:**	Auditoria de gestión
PROCESO:	Hospedaje	**PERIODO:**	01/01/2008 al 31/12/2008
CARGO:	AMA DE LLAVES	**ÁREA:**	House Keeping

OBJETIVO: Realizar las tareas del área, mediante una ágil gestión tanto en tramites internos como actividades externas que le asean encomendadas.

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Verifica a diario el estado de cada habitación en especial los detalles de la misma?				
2	¿Lleva un registro sobre los controles efectuados en cada habitación?				
3	¿Revisa constantemente la limpieza, orden y detalles de las áreas públicas y áreas húmedas?				
4	¿Está informada de la llegada de huéspedes con reservación anticipada y coordinada con las camareras y lavanderas para la disponibilidad de la habitación requerida?				
5	¿Coordina con las camareras y lavanderas para enviar un informe constante a recepción del estado de cada habitación?				
6	¿Informa a administración en caso de que la habitación o áreas públicas requieran de mantenimiento técnico?				
7	¿Está pendiente e informa a administración en caso de que exista algún daño en los detalles del hotel?				
8	¿Planifica en el menor tiempo posible con las camareras dónde, cómo y qué deben limpiar y organizar?				
9	¿A pesar de que una habitación no sea utilizada, verifica a diario su limpieza y estado?				
10	¿Organiza el lavado de la mantelería y lencería general del hotel con lavandería?				
11	¿Lleva un manejo privado de las llaves de todas las habitaciones del hotel?				
12	¿Realiza un inventario de los detalles de la habitación, como accesorios del baño?				
13	¿Maneja un el stock de materiales de limpieza así como los accesorios de baño y habitación?				
14	¿Desarrolla correctivos de forma inmediato en caso de reclamos por huésped?				
15	¿Ha recibido algún tipo de incentivo por parte de administración?				
16	¿Está al día sobre los paquetes y servicios que ofrece el hotel, así como de su costo?				
17	¿Ha recibido algún tipo de sanción por parte de administración?				
18	¿Realiza otras funciones además de las establecidas a su cargo?				

ELABORADO POR:_____
FECHA:_____

REVISADO POR:_____
FECHA:_____

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

a

EMPRESA:	Hotel Libertador	**TIPO DE TRABAJO:**	Auditoria de gestión
PROCESO:	Hospedaje	**PERIODO:**	01/01/2008 al 31/12/2008
CARGO:	CAMARERA/LAVANDERA	**ÁREA:**	House Keeping

OBJETIVO: Realizar las tareas del área, mediante una ágil gestión tanto en tramites internos como actividades externas que le asean encomendadas.

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Antes de realizar la limpieza de la habitación, verifica si no existen objetos personales del huésped olvidados?				
2	¿En caso de encontrar alguna pertenencia la reporta inmediatamente a recepción?				
3	¿Realiza una revisión general, para comprobar si es necesario efectuar alguna reparación técnica en la habitación?				
4	¿Cuándo realiza la limpieza de una habitación ocupada, está informada de la hora de salida y llegada del huésped?				
5	¿Para efectuar la limpieza de la habitación, abre ventanas y balcones para su ventilación?				
6	¿Realiza la limpieza inmediata de la habitación luego de ser registrada la salida del huésped?				
7	¿Coordina con el ama de llaves para el cambio de sábanas, fundas de almohada, toallas, cortinas, etc.?				
8	¿Cuida cuida los detalles en el tendido de la cama, limpia el polvo en lugares pequeños?				
9	¿Limpia con nitidez todos los vidrios, espejos y ventanas tanto en las habitaciones y áreas públicas?				
10	¿Retira todos los accesorios utilizados y papelería del baño para proceder a la limpieza del mismo?				
11	¿Limpia con detergente y desinfectante las paredes de la ducha, la tina, inodoro, lavabo y piso del baño?				
12	¿Suministra accesorios necesarios en el baño como ammenities?				
13	¿Suministra de la publicidad indicada en la habitación?				
14	¿Luego del orden, limpieza y aseo de la habitación y áreas públicas, recoge todos sus implementos utilizados?				
15	¿Coordina con el ama de llaves la limpieza y orden de las áreas públicas, escaleras servicios y áreas húmedas?				
16	¿Lleva un registro de disponibilidad de máquinas y tiempo para el lavado?				
17	¿Utiliza adecuadamente las máquinas y equipos de lavado?				
18	¿Da un correcto uso de los químicos o aditamentos de trabajo puestos a su disposición de acuerdo a las prendas?				
19	¿Planifica y organiza el proceso de lavado, centrifugado y planchado con el fin de evitar interrupciones por falta de ropa?				
20	¿Lleva un registro de la ropa y tipo de ropa que entra al departamento así como la que es entregada?				
21	¿Da tratamiento especial a prendas que posean algún tipo de mancha?				
22	¿Coordina con el ama de llaves sobre la entrega de la mantelería y lencería del hotel lista para el uso?				
23	¿Clasifica las prendas por tamaño, color, tejido, tipo y suciedad para el lavado, centrifugado y planchado de las mismas?				
24	¿Mantiene limpio y ordenado su lugar de trabajo?				
25	¿Verifica que se dé un chequeo periódico a las máquinas y equipos para su normal funcionamiento?				
26	¿Informa al ama de llaves en caso de que una prende no esté en condiciones óptimas para el uso?				

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

a

EMPRESA:	Hotel Libertador	**TIPO DE TRABAJO:**	Auditoria de gestión
PROCESO:	Hospedaje	**PERIODO:**	01/01/2008 al 31/12/2008
CARGO:	CAMARERA/LAVANDERA	**ÁREA:**	House Keeping

27	¿En caso de ropa de clientes, es puntual en la entrega de la misma y toma las anotaciones sobre detalles de lavado y planchado?				
28	¿Mejora sus actividades en caso de reclamos por parte del cliente o los departamentos del hotel?				
29	¿Mantiene un stock de manteles y mandiles de cocina limpios para el perfecto estado de la cocina y personal?				
30	¿Para realizar sus funciones utiliza las gradas de servicio, y moviliza todos sus implementos de aseo y limpieza?				
31	¿Está al día sobre los paquetes y servicios que ofrece el hotel, así como de su costo?				
32	¿Realiza otras funciones además de las establecidas a su cargo?				

ELABORADO POR:_____ **REVISADO POR:**_____
FECHA:_____ **FECHA:**_____

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

a

EMPRESA:	Hotel Libertador	**TIPO DE TRABAJO:**	Auditoria de gestión
PROCESO:	Hospedaje	**PERIODO:**	01/01/2008 al 31/12/2008
CARGO:	SALONERO	**ÁREA:**	Restaurant

OBJETIVO: Realizar las tareas del área, mediante una ágil gestión tanto en tramites internos como actividades externas que le sean encomendadas.

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Lleva un registro de los pedidos que le solita en cada habitación?				
2	¿Usted lleva directamente el pedido a la habitación?				
3	¿Coordina con recepción sobre pedidos especiales de huésped?				
4	¿Mantiene impecable su presencia?				
5	¿Informa de inmediato al departamento correspondiente en caso de haber una queja del huésped?				
6	¿Mejora su desempeño en caso de llamados de atención?				
7	¿Verifica detalles para el servicio de habitación?				
8	¿Tiene un extenso conocimiento sobre bebidas y menú de comidas?				
9	¿Está al día sobre los paquetes y promociones que ofrece el hotel, así como de su costo?				
10	¿Está informado de la llegada de huéspedes con reservación anticipada y coordinada con recepción para preparación del menú o pedidos especiales?				
11	¿Usted es el encargado de entregar los detalles de fechas especiales al huésped?				
12	¿Está al día sobre los paquetes y servicios que ofrece el hotel, así como de su costo?				
13	¿Realiza otras funciones además de las establecidas a su cargo?				

ELABORADO POR:_____
FECHA:_____

REVISADO POR:_____
FECHA:_____

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

a

EMPRESA:	Hotel Libertador	**TIPO DE TRABAJO:**	Auditoria de gestión
PROCESO:	Hospedaje	**PERIODO:**	01/01/2008 al 31/12/2008
CARGO:	GERENTE ADMINISTRATIVA	**ÁREA:**	Administrativa

OBJETIVO: Planea, administra, controla y supervisa la operación hotelera para lograr rentabilidad y satisfacción de los requisitos de los huéspedes**.**

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿La planificación que realiza la hace en base a la misión, visión y objetivos del hotel?				
2	¿Los objetivos del hotel están encaminados a alcanzar la misión y visión del hotel?				
3	¿En base a los objetivos trabajan con algún tipo de estrategia?				
4	¿Para plantear estrategias, toma en cuenta la opinión de sus subordinados?				
5	¿La actualización y elaboración de las políticas, reglamentos y manuales de función, está a su cargo?				
6	¿Evalúa constantemente la capacidad de su personal?				
7	¿Realiza algún tipo de procedimiento para la contratación de personal?				
8	¿Existe algún tipo de organización sindical entre empleados?				
9	¿Existen empleados terciarizados?				
10	¿Existe algún tipo de conflicto interno de personal?				
11	¿Cuándo hay un conflicto lo maneja inmediatamente?				
12	¿El hotel maneja o lleva algún tipo de control interno?				
13	¿Las directrices de la organización le facilitan la competencia?				
14	¿Se evalúa la efectividad de las decisiones tomadas?				

ELABORADO POR:_____ **REVISADO POR:**_____
FECHA:_____ **FECHA:**_____

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

a

EMPRESA:	Hotel Libertador	**TIPO DE TRABAJO:**	Auditoria de gestión
PROCESO:	Hospedaje	**PERIODO:**	01/01/2008 al 31/12/2008
CARGO:	JEFE DE VENTAS	**ÁREA:**	Administrativa

OBJETIVO: Planea, Administra, controla y supervisa la operación hotelera para lograr rentabilidad y satisfacción de los requisitos de los huéspedes.

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Diseña estrategias de ventas y publicidad?				
2	¿Las estrategias están en base a la misión, visión, del hotel?				
3	¿Evalúa que las estrategias del hotel sean óptimas?				
4	¿Usted es el encargado de gestionar convenios con asociaciones e instituciones, y operadoras de turismo así como empresas de turismo?				
5	¿Establece las tarifas para futuras reservaciones de grupos, convenciones, agencies de viajes, individuos o banquetes?				
6	¿Coordina con los demás departamentos para establecer estas tarifas?				
7	¿Informa a los departamentos correspondientes sobre nuevos convenios con clientes potenciales?				
8	¿Coordina con el personal sobre la capacidad para grupos que serán aceptados en ciertas épocas del año?				
9	¿Desarrolla otras funciones a parte de las establecidas a su cargo?				

ELABORADO POR:_____
FECHA:_____

REVISADO POR:_____
FECHA:_____

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

a

EMPRESA: Hotel Libertador **TIPO DE TRABAJO:** Auditoria de gestión

PROCESO: Hospedaje **PERIODO:** 01/01/2008 al 31/12/2008

FECHA: 20/05/09

	FUNCIONES	Misión		Visión		Objetivos		Incentivos		Sanción	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	Administradora										
2	Jefe de ventas										
3	Contador										
4	Recaudador										
5	Proveeduría										
6	Recepcionista 1										
7	Recepcionista 2										
8	Auditor nocturno 1										
9	Auditor nocturno 2										
10	Botones 1										
11	Botones 2										
12	Botones 3										
13	Ama de llaves										
14	Camarera/Lavandera 1										
15	Camarera/Lavandera 2										
16	Camarera/Lavandera 3										
17	Camarera/Lavandera 4										
18	Capitán										
19	Salonero 1										
20	Salonero 2										
21	Solonero 3										
22	Cheff										
23	Ayudante de cocina 1										
24	Ayudante de cocina 2										
25	Posilleria 1										
26	Posilleria 2										
27	Mantenimiento										

ELABORADO POR:_____ **REVISADO POR:**_____
FECHA:_____ **FECHA:**_____

3.1.7 Planificación de indicadores de gestión

INDICADORES DE GESTIÓN

a

EMPRESA: Hotel Libertador **TIPO DE TRABAJO:** Auditoria de gestión

PROCESO: Hospedaje **PERIODO:** 01/01/08 al 31/12/08

1. OBJETIVO:

Trabajar en equipo por un compromiso empresarial del personal operativo y motivado en una búsqueda constante de calidad y competitividad en nuestros servicios, capacitando a nuestro recurso humano en conocimientos y habilidades.

TIPO DE INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO
Eficiencia	$\textbf{Nivel de capacitación del personal} = \frac{\text{Número de empleados capacitados}}{\text{Número total de empleados}} x100$
	$\textbf{Nivel motivación del personal} = \frac{\text{Número empleados que han recibido incentivos}}{\text{Número total de empleados}} x100$
	$\textbf{Nivel de comunicación del personal} = \frac{\text{Número de medios de comunicacion utilizados}}{\text{Número total medios de comunicacion}} x100$
	$\textbf{Nivel de información del personal} = \frac{\text{Número de empleados que conocen los paquetes y servicios}}{\text{Número total de empleados del proceso de hospedaje}} x100$
Eficacia	$\textbf{Grado de involucramiento} = \frac{\text{Número de empleados conocen misión, visión y objetivos}}{\text{Número total de empleados}} x100$
	$\textbf{Nivel de sanciones del personal} = \frac{\text{Número de empleados que han recibido sanciones}}{\text{Número total de empleados}} x100$
Calidad	$\textbf{Innovación de habitaciones} = \frac{\text{Número habitaciones readecuadas 2008}}{\text{Número total de habitaciones}} x100$
	$\textbf{Personal temporal} = \frac{\text{Número de personal temporal}}{\text{Número total de empleados}} x100$

INDICADORES DE GESTIÓN

a

EMPRESA: Hotel Libertador

TIPO DE TRABAJO: Auditoria de gestión

PROCESO: Hospedaje

PERIODO: 01/01/08 al 31/12/08

1. OBJETIVO:

Obtener el 80% de ventas en Hospedaje por contrato fijo, y el 20% restante de alojamientos casuales que representen un 90% en ventas totales del Hotel.

TIPO DE INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO
Eficiencia	$\textbf{Nivel alojamiento} = \frac{\textit{Número reservaciones canceladas}}{\textit{Número total de reservaciones}} x100$
	$\textbf{Eficiencia de operación} = \frac{\textit{Utilidad } 2008 - \textit{utilidad } 2007}{\textit{Utilidad } 2007} x100$
Eficacia	$\boldsymbol{\textit{Nivel comercialización}} = \frac{\textit{Ventas en hospedaje}}{\textit{Ventas totales}} x100$
	$\boldsymbol{\textit{Nivel de ventas de hospedaje con reservaciones}} = \frac{\textit{Ventas en hospedaje con reserva}}{\textit{Ventas totales hospedaje}} x100$
	$\boldsymbol{\textit{Nivel de ventas de hospedaje con ventas casuales}} = \frac{\textit{Ventas en Hospedaje con casuales}}{\textit{Ventas totales hospedaje}} x100$
	$\boldsymbol{\textit{Nivel de costo de publicidad}} = \frac{\textit{Costo de venta de publicidad en hospedaje}}{\textit{Ventas totales hospedaje}} x100$
Calidad	$\textbf{Satisfacción del cliente} = \frac{\textit{Número de clientes en hospedaje satisfechos}}{\textit{Número total de clientes en hospedaje}} x100$
	$\boldsymbol{\textit{Nivel de quejas de huespedes}} = \textit{Análisis de quejas de periodos}$

SEGUNDA FASE: EJECUCIÓN

Referencia y marcas

REFERENCIAS

T.C.R
1 / 2

T.C.R. = Tabulación de cuestionario de recepcionistas.
T.C.A. = Tabulación de cuestionario de auditor nocturno
T.C.B. = Tabulación de cuestionario de botones
T.C.Am = Tabulación de cuestionario de ama de llaves
T.C.C. = Tabulación de cuestionario de camareras/lavanderas
T.C.S. = Tabulación de cuestionario de saloneros
T.C.G. = Tabulación de cuestionario de gerente administrativa
T.C.J. = Tabulación de cuestionario de jefe de ventas
T.C.I.P= Tabulación de cuestionario de involucramiento de personal

I.Ef.
1 / 6

I.Ef. = Indicadores de eficiencia
I.Efc = Indicadores de eficacia
I.K = Indicadores de calidad

C.N.O2
1 / 2

C.N.O2 =Cédula narrativa objetivo 2 de la orden de trabajo
C.N.O3 =Cédula narrativa objetivo 3 de la orden de trabajo

MARCAS

Auditores
VCC = Vanessa Carolina Cabrera
ACS = Andrea Cevallos Solórzano

Auditor Jefe
CML = Catherine Mata Larreátegui

√ = *Si*
X = *No*

1 = Si cumple

0 = No cumple

a =Aplicado

A =Analizado

c =Comprobado

3.2.1 Aplicación de cuestionarios de control interno

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

a

EMPRESA:	Hotel Libertador	**TIPO DE TRABAJO:**	Auditoría de gestión
PROCESO:	Hospedaje	**PERIODO:**	01/01/2008 al 31/12/2008
CARGO:	RECEPCIONISTA 1	**ÁREA:**	Front Desk

OBJETIVO: Realizar las tareas del área, mediante una ágil gestión tanto en tramites internos como actividades externas que le sean encomendadas.

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Lleva un registro diario de las llamadas receptadas por reservaciones u otro motivo?	√			*Sistema tobacompu - conectado con llamadas.*
2	¿Atiende adecuadamente las llamadas internas del huésped y coordina con los otros departamentos en caso de un servicio extra?	√			
3	¿Está al día sobre los paquetes y servicios que ofrece el hotel, así como de su costo?	√			
4	¿Está informada de la llegada de huéspedes con reservación anticipada y coordinada con administración y demás departamentos?	√			*Más se coordina con las camareras y ama de llaves*
5	¿Cuándo llega un huésped con reserva, comprueba su registro en una lista de llegadas previstas?	√			*En el sistema hay este registro*
6	¿Realiza la verificación de datos del cliente, así como pagos anticipados y lleva un archivo de tarjeta de registro para cada cliente?	√			
7	¿Coordina con el ama de llaves sobre el estado de cada habitación: disponibles, ocupadas, bloqueadas?	√			
8	¿Mantiene un registro escrito de actualización constante sobre el estado de cada habitación?	√			*En el sistema*
9	¿Informa a la ama de llaves sobre el tiempo de estadía del huésped así como detalles especiales a pedido del mismo en la habitación?	√			
10	¿Se comunica constantemente con el botones sobre la llegada del cliente?	√			*Pasa en el mismo lugar que recepcionista*
11	¿Coordina con los demás departamentos sobre los servicios o cargos a la cuenta del cliente para su debida facturación?	√			*Con restaurant*
12	¿Lleva el correspondiente registro y archivo cronológico de las facturas y documentos legales?	√			
13	¿Recibe, tramita, registra y dirige las reclamaciones del cliente a los departamentos respectivos?	√			
14	¿Realiza diariamente el cuadre y cierre de caja y envía este reporte a contabilidad?	√			*Cada turno de 8 horas*
15	¿Realiza otras funciones además de las establecidas a su cargo?	√			*Arreglos cuando hay eventos*

ELABORADO POR: *VCC - ACS*
FECHA: *10/06/2009*

REVISADO POR: *CML*
FECHA: *18/06/2009*

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

a

EMPRESA:	Hotel Libertador	**TIPO DE TRABAJO:**	Auditoría de gestión
PROCESO:	Hospedaje	**PERIODO:**	01/01/2008 al 31/12/2008
CARGO:	RECEPCIONISTA 2	**ÁREA:**	Front Desk

OBJETIVO: Realizar las tareas del área, mediante una ágil gestión tanto en tramites internos como actividades externas que le sean encomendadas.

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Lleva un registro diario de las llamadas receptadas por reservaciones u otro motivo?	√			
2	¿Atiende adecuadamente las llamadas internas del huésped y coordina con los otros departamentos en caso de un servicio extra?	√			
3	¿Está al día sobre los paquetes y servicios que ofrece el hotel, así como de su costo?	√			
4	¿Está informada de la llegada de huéspedes con reservación anticipada y coordinada con administración y demás departamentos?	√			
5	¿Cuándo llega un huésped con reserva, comprueba su registro en una lista de llegadas previstas?	√			*Base de datos*
6	¿Realiza la verificación de datos del cliente, así como pagos anticipados y lleva un archivo de tarjeta de registro para cada cliente?	√			
7	¿Coordina con el ama de llaves sobre el estado de cada habitación: disponibles, ocupadas, bloqueadas?	√			
8	¿Mantiene un registro escrito de actualización constante sobre el estado de cada habitación?	√			*Es semanal*
9	¿Informa a la ama de llaves sobre el tiempo de estadía del huésped así como detalles especiales a pedido del mismo en la habitación?	√			
10	¿Se comunica constantemente con el botones sobre la llegada del cliente?	√			
11	¿Coordina con los demás departamentos sobre los servicios o cargos a la cuenta del cliente para su debida facturación?	√			
12	¿Lleva el correspondiente registro y archivo cronológico de las facturas y documentos legales?	√			
13	¿Recibe, tramita, registra y dirige las reclamaciones del cliente a los departamentos respectivos?	√			*Existe una hoja de reclamos en la habitación*
14	¿Realiza diariamente el cuadre y cierre de caja y envía este reporte a contabilidad?	√			
15	¿Realiza otras funciones además de las establecidas a su cargo?		x		

ELABORADO POR: *VCC - ACS*
FECHA: *10/06/2009*

REVISADO POR: *CML*
FECHA: *18/06/2009*

3.2.2 Elaboración de papeles de trabajo y aplicación de indicadores

PAPEL DE TRABAJO
TABULACIÓN DE CUESTIONARIOS

T.C.R. 1 / 2

EMPRESA: Hotel Libertador
SERVICIO: Hospedaje
TIPO: Determinación de riesgo
CARGO: Recepcionista

TRABAJO: Auditoría de gestión
PERIODO: 01/01/08 al 31/12/08
ÁREA: Front Desk

OBJETIVO: Realizar las tareas del área, mediante una ágil gestión tanto en tramites internos como actividades externas que le asean encomendadas.

Nº	PREGUNTAS	POND.	RESPUESTAS				Cal
			Recep. 1		Recep. 2		
			SI	NO	SI	NO	
1	¿Lleva un registro diario de las llamadas receptadas por reservaciones u otro motivo?	2	1		1		2
2	¿Atiende adecuadamente las llamadas internas del huésped y coordina con los otros departamentos en caso de un servicio extra?	2	1		1		2
3	¿Está al día sobre los paquetes y servicios que ofrece el hotel, así como de su costo?	2	1		1		2
4	¿Está informada de la llegada de huéspedes con reservación anticipada y coordinada con administración y demás departamentos?	2	1		1		2
5	¿Cuándo llega un huésped con reserva, comprueba su registro en una lista de llegadas previstas?	2	1		1		2
6	¿Realiza la verificación de datos del cliente, así como pagos anticipados y lleva un archivo de tarjeta de registro para cada cliente?	2	1		1		2
7	¿Coordina con el ama de llaves sobre el estado de cada habitación: disponibles, ocupadas, bloqueadas?	2	1		1		2
8	¿Mantiene un registro escrito de actualización constante sobre el estado de cada habitación?	2	1		1		2
9	¿Informa a la ama de llaves sobre el tiempo de estadía del huésped así como detalles especiales a pedido del mismo en la habitación?	2	1		1		2
10	¿Se comunica constantemente con el botones sobre la llegada del cliente?	2	1		1		2
11	¿Coordina con los demás departamentos sobre los servicios o cargos a la cuenta del cliente para su debida facturación?	2	1		1		2
12	¿Lleva el correspondiente registro y archivo cronológico de las facturas y documentos legales?	2	1		1		2
13	¿Recibe, tramita, registra y dirige las reclamaciones del cliente a los departamentos respectivos?	2	1		1		2
14	¿Realiza diariamente el cuadre y cierre de caja y envía este reporte a contabilidad?	2	1		1		2
15	¿Realiza otras funciones además de las establecidas a su cargo?	2	0			1	1
	Total	**30**					**29**

T.C.R.	
2	2

PAPEL DE TRABAJO
TABULACIÓN DE CUESTIONARIOS

EMPRESA: Hotel Libertador
SERVICIO: Hospedaje
TIPO: Determinación de riesgo
CARGO: Recepcionista

TRABAJO: Auditoría de gestión
PERIODO: 01/01/08 al 31/12/08
ÁREA: Front Desk

$$\textbf{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación total}}{\text{Ponderación total}} \text{x } 100$$

$$\textbf{Nivel de Confianza} = \frac{29}{30} \text{x } 100$$

$$\textbf{Nivel de Confianza} = 96.67\%$$

Confianza

BAJA	MEDIA	ALTA
15%-50%	51%-75%	76%-95%
ALTO	MEDIO	BAJO

Riesgo

Tiene un nivel de confianza alto del 96,67%, lo cual traduce a un riesgo bajo, debido a que los recepcionistas cumplen con las actividades referidas en el flujo gramas de servicio de alojamiento, señalando el alto nivel de organización que existe en la empresa.

ELABORADO POR: *VCC - ACS*
FECHA: *20/06/2009*

REVISADO POR: *CML*
FECHA: *23/06/2009*

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

a

EMPRESA:	Hotel Libertador	**TIPO DE TRABAJO:**	Auditoría de gestión
PROCESO:	Hospedaje	**PERIODO:**	01/01/2008 al 31/12/2008
CARGO:	AUDITOR NOCTURNO 1	**ÁREA:**	Front Desk

OBJETIVO: Realizar las tareas del área, mediante una ágil gestión tanto en tramites internos como actividades externas que le asean encomendada.

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Lleva un registro nocturno de las llamadas receptadas por reservaciones u otro motivo?	√			
2	¿Atiende adecuadamente las llamadas internas del huésped hotel y deja un informe a los demás departamentos en caso de un servicio extra?	√			
3	¿Está al día sobre los paquetes y servicios que ofrece el hotel, así como de su costo?	√			
4	¿Está informado de la llegada de huéspedes con reservación anticipada y coordinada con administración y demás departamentos?	√			
5	¿Cuándo llega un huésped con reserva, comprueba su registro en una lista de llegadas previstas?	√			
6	¿Realiza la verificación de datos del cliente, así como pagos anticipados y lleva un archivo de tarjeta de registro para cada cliente?	√			
7	¿La encargada de recepción le deja un informe sobre el estado de cada habitación: disponibles, ocupadas, bloqueadas?	√			
8	¿Verifica los cuadres de caja del día que le deja recepción y demás departamentos?	√			
9	¿Tiene un informe completo de los cargos a las facturas de los huéspedes del hotel?	√			
10	¿Realiza la entrega de las llaves de la habitación de un huésped a terceras personas?		X		
11	¿Deja un informe completo para recepción y demás departamentos sobre los servicios o cargos a la cuenta del cliente para su debida facturación?	√			
12	¿Lleva el correspondiente registro y archivo cronológico de las facturas y documentos legales?	√			
13	¿Recibe, tramita, registra y dirige las reclamaciones del cliente a los departamentos respectivos?	√			
14	¿Realiza a diario el cuadre y cierre de caja y deja este reporte a contabilidad?	√			
15	¿Realiza otras funciones además de las establecidas a su cargo?		X		

ELABORADO POR: *VCC - ACS*
FECHA: *10/06/2009*

REVISADO POR: *CML*
FECHA: *18/06/2009*

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

a

EMPRESA:	Hotel Libertador	**TIPO DE TRABAJO:**	Auditoría de gestión
PROCESO:	Hospedaje	**PERIODO:**	01/01/2008 al 31/12/2008
CARGO:	AUDITOR NOCTURNO 2	**ÁREA:**	Front Desk

OBJETIVO: Realizar las tareas del área, mediante una ágil gestión tanto en tramites internos como actividades externas que le asean encomendadas.

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Lleva un registro nocturno de las llamadas receptadas por reservaciones u otro motivo?	√			
2	¿Atiende adecuadamente las llamadas internas del huésped hotel y deja un informe a los demás departamentos en caso de un servicio extra?	√			
3	¿Está al día sobre los paquetes y servicios que ofrece el hotel, así como de su costo?	√			
4	¿Está informado de la llegada de huéspedes con reservación anticipada y coordinada con administración y demás departamentos?	√			
5	¿Cuándo llega un huésped con reserva, comprueba su registro en una lista de llegadas previstas?	√			
6	¿Realiza la verificación de datos del cliente, así como pagos anticipados y lleva un archivo de tarjeta de registro para cada cliente?	√			
7	¿La encargada de recepción le deja un informe sobre el estado de cada habitación: disponibles, ocupadas, bloqueadas?	√			
8	¿Verifica los cuadres de caja del día que le deja recepción y demás departamentos?	√			
9	¿Tiene un informe completo de los cargos a las facturas de los huéspedes del hotel?	√			
10	¿Realiza la entrega de las llaves de la habitación de un huésped a terceras personas?		X		
11	¿Deja un informe completo para recepción y demás departamentos sobre los servicios o cargos a la cuenta del cliente para su debida facturación?	√			
12	¿Lleva el correspondiente registro y archivo cronológico de las facturas y documentos legales?	√			
13	¿Recibe, tramita, registra y dirige las reclamaciones del cliente a los departamentos respectivos?	√			
14	¿Realiza a diario el cuadre y cierre de caja y deja este reporte a contabilidad?	√			
15	¿Realiza otras funciones además de las establecidas a su cargo?		X		

ELABORADO POR: *VCC - ACS*
FECHA: *10/06/2009*

REVISADO POR: *CML*
FECHA: *18/06/2009*

PAPEL DE TRABAJO
TABULACIÓN DE CUESTIONARIOS

T.C.A. 1 / 2

EMPRESA: Hotel Libertador
SERVICIO: Hospedaje
TIPO: Determinación de riesgo
CARGO: Auditor Nocturno

TRABAJO: Auditoría de gestión
PERIODO: 01/01/08 al 31/12/08
ÁREA: Front Desk

OBJETIVO: Realizar las tareas del área, mediante una ágil gestión tanto en tramites internos como actividades externas que le asean encomendadas.

Nº	PREGUNTAS	POND.	RESPUESTAS				Cal
			Aud Noc. 1		Aud Noc. 2		
			SI	NO	SI	NO	
1	¿Lleva un registro nocturno de las llamadas receptadas por reservaciones u otro motivo?	2	1		1		2
2	¿Atiende adecuadamente las llamadas internas del huésped hotel y deja un informe a los demás departamentos en caso de un servicio extra?	2	1		1		2
3	¿Está al día sobre los paquetes y servicios que ofrece el hotel, así como de su costo?	2	1		1		2
4	¿Está informado de la llegada de huéspedes con reservación anticipada y coordinada con administración y demás departamentos?	2	1		1		2
5	¿Cuándo llega un huésped con reserva, comprueba su registro en una lista de llegadas previstas?	2	1		1		2
6	¿Realiza la verificación de datos del cliente, así como pagos anticipados y lleva un archivo de tarjeta de registro para cada cliente?	2	1		1		2
7	¿La encargada de recepción le deja un informe sobre el estado de cada habitación: disponibles, ocupadas, bloqueadas?	2	1		1		2
8	¿Verifica los cuadres de caja del día que le deja recepción y demás departamentos?	2	1		1		2
9	¿Tiene un informe completo de los cargos a las facturas de los huéspedes del hotel?	2	1		1		2
10	¿Realiza la entrega de las llaves de la habitación de un huésped a terceras personas?	2		1		1	2
11	¿Deja un informe completo para recepción y demás departamentos sobre los servicios o cargos a la cuenta del cliente para su debida facturación?	2	1		1		2
12	¿Lleva el correspondiente registro y archivo cronológico de las facturas y documentos legales?	2	1		1		2
13	¿Recibe, tramita, registra y dirige las reclamaciones del cliente a los departamentos respectivos?	2	1		1		2
14	¿Realiza a diario el cuadre y cierre de caja y deja este reporte a contabilidad?	2	1		1		2
15	¿Realiza otras funciones además de las establecidas a su cargo?	2		1		1	2
	Total	30					30

ELABORADO POR: *VCC - ACS*
FECHA: *20/06/2009*

REVISADO POR: *CML*
FECHA: *23/06/2009*

PAPEL DE TRABAJO
TABULACIÓN DE CUESTIONARIOS

T.C.A.
2 / 2

EMPRESA: Hotel Libertador
SERVICIO: Hospedaje
TIPO: Determinación de riesgo
CARGO: Auditor Nocturno

TRABAJO: Auditoría de gestión
PERIODO: 01/01/08 al 31/12/08
ÁREA: Front Desk

$$\textbf{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación total}}{\text{Ponderación total}} \text{x } 100$$

$$\textbf{Nivel de Confianza} = \frac{30}{30} \text{x } 100$$

$$\textbf{Nivel de Confianza} = 100\%$$

Confianza

BAJA	MEDIA	ALTA
15%-50%	51%-75%	76%-95%
ALTO	MEDIO	BAJO

Riesgo

Tiene un nivel de confianza alto, pero esta cifra no quiere decir que está exenta de algún riesgo, por lo que corresponde un riesgo bajo. Se debe a que los auditores nocturnos tienen un alto grado de organización y cumplimiento, lo que facilita el desarrollo de las actividades que depende de su trabajo.

ELABORADO POR: *VCC - ACS*
FECHA: *20/06/2009*

REVISADO POR: *CML*
FECHA: *23/06/2009*

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

a

EMPRESA: Hotel Libertador **TIPO DE TRABAJO:** Auditoría de gestión
PROCESO: Hospedaje **PERIODO:** 01/01/2008 al 31/12/2008
CARGO: BOTONES 1 **ÁREA:** Front Desk

OBJETIVO: Realizar las tareas del área, mediante una ágil gestión tanto en tramites internos como actividades externas que le asean encomendadas.

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Se informa con recepción sobre llegadas previstas de huéspedes?	√			
2	¿Informa inmediatamente a recepción sobre llegada de nuevos clientes?	√			*Primero a recepción*
3	¿Lleva el equipaje del huésped a sus respectivas habitaciones y entrega las llaves de esta?	√			
4	¿En caso de entablar un dialogo con el huésped, está capacitado para informarle sobre los servicios que presta el hotel?	√			
5	¿Da las indicaciones correspondientes al huésped sobre las habitaciones y demás detalles?	√			
6	¿Está al día sobre los paquetes y servicios que ofrece el hotel, así como de su costo?	√			
7	¿Mantiene una buena presencia con respecto a su uniforme?	√			
8	¿Informa de inmediato al departamento correspondiente en caso de haber una queja del huésped?	√			*A recepción*
9	¿A pesar de que no existan clientes, se mantiene en su lugar de trabajo?	√			
10	¿Mantiene en orden su lugar de trabajo?	√			
11	¿Se pone a las órdenes del cliente en caso de mensajería y atiende de manera cordial los pedidos del mismo a pesar de que en casos no sean parte de sus funciones?	√			*Busca la satisfacción del cliente*
12	¿Informa a sus superiores en caso de salidas imprevistas?	√			*A gerencia*
13	¿Realiza otras funciones además de las establecidas a su cargo?	√			*Ayuda a restaurant y a eventos*

ELABORADO POR: *VCC - ACS* **REVISADO POR:** *CML*
FECHA: *10/06/2009* **FECHA:** *18/06/2009*

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

a

EMPRESA:	Hotel Libertador	**TIPO DE TRABAJO:**	Auditoría de gestión
PROCESO:	Hospedaje	**PERIODO:**	01/01/2008 al 31/12/2008
CARGO:	BOTONES 2	**ÁREA:**	Front Desk

OBJETIVO: Realizar las tareas del área, mediante una ágil gestión tanto en tramites internos como actividades externas que le asean encomendadas.

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Se informa con recepción sobre llegadas previstas de huéspedes?	√			
2	¿Informa inmediatamente a recepción sobre llegada de nuevos clientes?	√			
3	¿Lleva el equipaje del huésped a sus respectivas habitaciones y entrega las llaves de esta?	√			
4	¿En caso de entablar un dialogo con el huésped, está capacitado para informarle sobre los servicios que presta el hotel?	√			
5	¿Da las indicaciones correspondientes al huésped sobre las habitaciones y demás detalles?	√			
6	¿Está al día sobre los paquetes y servicios que ofrece el hotel, así como de su costo?	√			
7	¿Mantiene una buena presencia con respecto a su uniforme?	√			
8	¿Informa de inmediato al departamento correspondiente en caso de haber una queja del huésped?	√			
9	¿A pesar de que no existan clientes, se mantiene en su lugar de trabajo?	√			
10	¿Mantiene en orden su lugar de trabajo?	√			
11	¿Se pone a las órdenes del cliente en caso de mensajería y atiende de manera cordial los pedidos del mismo a pesar de que en casos no sean parte de sus funciones?	√			
12	¿Informa a sus superiores en caso de salidas imprevistas?	√			*A gerencia*
13	¿Realiza otras funciones además de las establecidas a su cargo?	√			*Limpieza Lobby, trasladar basura de cocina*

ELABORADO POR: *VCC - ACS*
FECHA: *10/06/2009*

REVISADO POR: *CML*
FECHA: *18/06/2009*

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

a

EMPRESA:	Hotel Libertador	**TIPO DE TRABAJO:**	Auditoría de gestión
PROCESO:	Hospedaje	**PERIODO:**	01/01/2008 al 31/12/2008
CARGO:	BOTONES 3	**ÁREA:**	Front Desk

OBJETIVO: Realizar las tareas del área, mediante una ágil gestión tanto en tramites internos como actividades externas que le asean encomendadas.

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Se informa con recepción sobre llegadas previstas de huéspedes?	√			
2	¿Informa inmediatamente a recepción sobre llegada de nuevos clientes?	√			*Primero a recepción*
3	¿Lleva el equipaje del huésped a sus respectivas habitaciones y entrega las llaves de esta?	√			
4	¿En caso de entablar un dialogo con el huésped, está capacitado para informarle sobre los servicios que presta el hotel?	√			
5	¿Da las indicaciones correspondientes al huésped sobre las habitaciones y demás detalles?	√			
6	¿Está al día sobre los paquetes y servicios que ofrece el hotel, así como de su costo?	√			
7	¿Mantiene una buena presencia con respecto a su uniforme?	√			
8	¿Informa de inmediato al departamento correspondiente en caso de haber una queja del huésped?	√			
9	¿A pesar de que no existan clientes, se mantiene en su lugar de trabajo?	√			
10	¿Mantiene en orden su lugar de trabajo?	√			
11	¿Se pone a las órdenes del cliente en caso de mensajería y atiende de manera cordial los pedidos del mismo a pesar de que en casos no sean parte de sus funciones?	√			
12	¿Informa a sus superiores en caso de salidas imprevistas?	√			*A gerencia*
13	¿Realiza otras funciones además de las establecidas a su cargo?	√			*Ayuda a eventos*

ELABORADO POR: *VCC - ACS*
FECHA: *10/06/2009*

REVISADO POR: *CML*
FECHA: *18/06/2009*

T.C.B.	
1	2

PAPEL DE TRABAJO
TABULACIÓN DE CUESTIONARIOS

EMPRESA: Hotel Libertador
SERVICIO: Hospedaje
TIPO: Determinación de riesgo
CARGO: Botones

TRABAJO: Auditoria de Gestión
PERIODO: 01/01/08 al 31/12/08
ÁREA: Front Desk

OBJETIVO: Realizar las tareas del área, mediante una ágil gestión tanto en tramites internos como actividades externas que le asean encomendadas.

Nº	PREGUNTAS	POND.	RESPUESTAS						Cal
			Boton. 1		Boton 2		Boton. 3		
			SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se informa con recepción sobre llegadas previstas de huéspedes?	3	1		1		1		3
2	¿Informa inmediatamente a recepción sobre llegada de nuevos clientes?	3	1		1		1		3
3	¿Lleva el equipaje del huésped a sus respectivas habitaciones y entrega las llaves de esta?	3	1		1		1		3
4	¿En caso de entablar un dialogo con el huésped, está capacitado para informarle sobre los servicios que presta el hotel?	3	1		1		1		3
5	¿Da las indicaciones correspondientes al huésped sobre las habitaciones y demás detalles?	3	1		1		1		3
6	¿Está al día sobre los paquetes y servicios que ofrece el hotel, así como de su costo?	3	1		1		1		3
7	¿Mantiene una buena presencia con respecto a su uniforme?	3	1		1		1		3
8	¿Informa de inmediato al departamento correspondiente en caso de haber una queja del huésped?	3	1		1		1		3
9	¿A pesar de que no existan clientes, se mantiene en su lugar de trabajo?	3	1		1		1		3
10	¿Mantiene en orden su lugar de trabajo?	3	1		1		1		3
11	¿Se pone a las órdenes del cliente en caso de mensajería y atiende de manera cordial los pedidos del mismo a pesar de que en casos no sean parte de sus funciones?	3	1		1		1		3
12	¿Informa a sus superiores en caso de salidas imprevistas?	3	1		1		1		3
13	¿Realiza otras funciones además de las establecidas a su cargo?	3	0		0		0		0
	Total	39							36

ELABORADO POR: *VCC - ACS*
FECHA: *20/06/2009*

REVISADO POR: *CML*
FECHA: *23/06/2009*

T.C.B.	
2	2

PAPEL DE TRABAJO
TABULACIÓN DE CUESTIONARIOS

EMPRESA: Hotel Libertador
SERVICIO: Hospedaje
TIPO: Determinación de riesgo
CARGO: Botones

TRABAJO: Auditoría de gestión
PERIODO: 01/01/08 al 31/12/08
ÁREA: Front Desk

$$\textbf{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación total}}{\text{Ponderación total}} \text{x } 100$$

$$\textbf{Nivel de Confianza} = \frac{36}{39} \text{x } 100$$

$$\textbf{Nivel de Confianza} = 92.30\%$$

Confianza

BAJA	MEDIA	ALTA
15%-50%	51%-75%	76%-95%
ALTO	MEDIO	BAJO

Riesgo

Tiene un nivel de confianza alto del 92,30%, lo cual traduce a un riesgo bajo, debido a que los botones cumplen a cabalidad sus funciones, señalando el alto nivel de organización que existe en la empresa. La pequeña brecha que existe es porque en algunas ocasiones realizan actividades no propias de sus funciones.

ELABORADO POR: *VCC - ACS*
FECHA: *20/06/2009*

REVISADO POR: *CML*
FECHA: *23/06/2009*

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

a

EMPRESA:	Hotel Libertador	**TIPO DE TRABAJO:**	Auditoría de gestión
PROCESO:	Hospedaje	**PERIODO:**	01/01/2008 al 31/12/2008
CARGO:	AMA DE LLAVES	**ÁREA:**	House Keeping

OBJETIVO: Realizar las tareas del área, mediante una ágil gestión tanto en tramites internos como actividades externas que le asean encomendadas.

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Verifica a diario el estado de cada habitación en especial los detalles de la misma?	√			
2	¿Lleva un registro sobre los controles efectuados en cada habitación?	√			*De daños y detalles*
3	¿Revisa constantemente la limpieza, orden y detalles de las áreas públicas y áreas húmedas?	√			
4	¿Está informada de la llegada de huéspedes con reservación anticipada y coordinada con las camareras y lavanderas para la disponibilidad de la habitación requerida?	√			*Con recepción*
5	¿Coordina con las camareras y lavanderas para enviar un informe constante a recepción del estado de cada habitación?	√			
6	¿Informa a administración en caso de que la habitación o áreas públicas requieran de mantenimiento técnico?	√			
7	¿Está pendiente e informa a administración en caso de que exista algún daño en los detalles del hotel?	√			
8	¿Planifica en el menor tiempo posible con las camareras dónde, cómo y qué deben limpiar y organizar?	√			*Planificación y dirección*
9	¿A pesar de que una habitación no sea utilizada, verifica a diario su limpieza y estado?	√			*Aunque esté inhábil*
10	¿Organiza el lavado de la mantelería y lencería general del hotel con lavandería?	√			
11	¿Lleva un manejo privado de las llaves de todas las habitaciones del hotel?	√			
12	¿Realiza un inventario de los detalles de la habitación, como accesorios del baño?	√			
13	¿Maneja un el stock de materiales de limpieza así como los accesorios de baño y habitación?	√			
14	¿Desarrolla correctivos de forma inmediato en caso de reclamos por huésped?	√			*Con administración*
15	¿Ha recibido algún tipo de incentivo por parte de administración?	√			
16	¿Está al día sobre los paquetes y servicios que ofrece el hotel, así como de su costo?	√			
17	¿Ha recibido algún tipo de sanción por parte de administración?	√			
18	¿Realiza otras funciones además de las establecidas a su cargo?	√			

ELABORADO POR: *VCC - ACS*
FECHA: *10/06/2009*

REVISADO POR: *CML*
FECHA: *18/06/2009*

T.C.Am.	
1	2

PAPEL DE TRABAJO
TABULACIÓN DE CUESTIONARIOS

EMPRESA: Hotel Libertador
SERVICIO: Hospedaje
TIPO: Determinación de riesgo
CARGO: Ama de Llaves

TRABAJO: Auditoría de gestión
PERIODO: 01/01/08 al 31/12/08
ÁREA: House Keeping

OBJETIVO: Realizar las tareas del área, mediante una ágil gestión tanto en tramites internos como actividades externas que le asean encomendadas.

Nº	PREGUNTAS	POND.	RESPUESTAS Recep. 1		Cal
			SI	NO	
1	¿Verifica a diario el estado de cada habitación en especial los detalles de la misma?	1	1		1
2	¿Lleva un registro sobre los controles efectuados en cada habitación?	1	1		1
3	¿Revisa constantemente la limpieza, orden y detalles de las áreas públicas y áreas húmedas?	1	1		1
4	¿Está informada de la llegada de huéspedes con reservación anticipada y coordinada con las camareras y lavanderas para la disponibilidad de la habitación requerida?	1	1		1
5	¿Coordina con las camareras y lavanderas para enviar un informe constante a recepción del estado de cada habitación?	1	1		1
6	¿Informa a administración en caso de que la habitación o áreas públicas requieran de mantenimiento técnico?	1	1		1
7	¿Está pendiente e informa a administración en caso de que exista algún daño en los detalles del hotel?	1	1		1
8	¿Planifica en el menor tiempo posible con las camareras dónde, cómo y qué deben limpiar y organizar?	1	1		1
9	¿A pesar de que una habitación no sea utilizada, verifica a diario su limpieza y estado?	1	1		1
10	¿Organiza el lavado de la mantelería y lencería general del hotel con lavandería?	1	1		1
11	¿Lleva un manejo privado de las llaves de todas las habitaciones del hotel?	1	1		1
12	¿Realiza un inventario de los detalles de la habitación, como accesorios del baño?	1	1		1
13	¿Maneja un el stock de materiales de limpieza así como los accesorios de baño y habitación?	1	1		1
14	¿Desarrolla correctivos de forma inmediato en caso de reclamos por huésped?	1	1		1
15	¿Ha recibido algún tipo de incentivo por parte de administración?	1	1		1
16	¿Está al día sobre los paquetes y servicios que ofrece el hotel, así como de su costo?	1	1		1
17	¿Ha recibido algún tipo de sanción por parte de administración?	1	1		1
18	¿Realiza otras funciones además de las establecidas a su cargo?	1	0		0
	Total	**18**			**17**

ELABORADO POR: *VCC - ACS*
FECHA: *20/06/2009*

REVISADO POR: *CML*
FECHA: *23/06/2009*

T.C.Am.
2 / 2

PAPEL DE TRABAJO
TABULACIÓN DE CUESTIONARIOS

EMPRESA: Hotel Libertador
SERVICIO: Hospedaje
TIPO: Determinación de riesgo
CARGO: Ama de Llaves

TRABAJO: Auditoría de gestión
PERIODO: 01/01/08 al 31/12/08
ÁREA: House Keeping

$$\textbf{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación total}}{\text{Ponderación total}} \text{x } 100$$

$$\textbf{Nivel de Confianza} = \frac{17}{18} \text{x } 100$$

$$\textbf{Nivel de Confianza} = 94.44\%$$

Confianza

BAJA	MEDIA	ALTA
15%-50%	51%-75%	76%-95%
ALTO	MEDIO	BAJO

Riesgo

Tiene un nivel de confianza alto del 94,44%, debido a que todas las actividades establecidas a su cargo, son desarrolladas eficientemente, y está capacitada para cumplirlas. La brecha que existe se debe a que en algunas ocasiones realiza otro tipo de actividades ajenas a su obligación que pueden entorpecer sus principales funciones.

ELABORADO POR: *VCC - ACS*
FECHA: *20/06/2009*

REVISADO POR: *CML*
FECHA: *23/06/2009*

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

a

EMPRESA:	Hotel Libertador	**TIPO DE TRABAJO:**	Auditoría de gestión
PROCESO:	Hospedaje	**PERIODO:**	01/01/2008 al 31/12/2008
CARGO:	CAMARERA/LAVANDERA 1	**ÁREA:**	House Keeping

OBJETIVO: Realizar las tareas del área, mediante una ágil gestión tanto en tramites internos como actividades externas que le asean encomendadas.

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Antes de realizar la limpieza de la habitación, verifica si no existen objetos personales del huésped olvidados?	√			
2	¿En caso de encontrar alguna pertenencia la reporta inmediatamente a recepción?	√			*AL ama de llaves*
3	¿Realiza una revisión general, para comprobar si es necesario efectuar alguna reparación técnica en la habitación?	√			*A diario*
4	¿Cuándo realiza la limpieza de una habitación ocupada, está informada de la hora de salida y llegada del huésped?	√			*Se lleva registro a partir de 8 am*
5	¿Para efectuar la limpieza de la habitación, abre ventanas y balcones para su ventilación?	√			
6	¿Realiza la limpieza inmediata de la habitación luego de ser registrada la salida del huésped?	√			*Están coordinadas*
7	¿Coordina con el ama de llaves para el cambio de sábanas, fundas de almohada, toallas, cortinas, etc.?	√			*A diario*
8	¿Cuida cuida los detalles en el tendido de la cama, limpia el polvo en lugares pequeños?	√			
9	¿Limpia con nitidez todos los vidrios, espejos y ventanas tanto en las habitaciones y áreas públicas?	√			*Habitaciones y pasillos*
10	¿Retira todos los accesorios utilizados y papelería del baño para proceder a la limpieza del mismo?	√			
11	¿Limpia con detergente y desinfectante las paredes de la ducha, la tina, inodoro, lavabo y piso del baño?	√			
12	¿Suministra de accesorios necesarios en el baño como ammenities?	√			
13	¿Suministra de la publicidad indicada en la habitación?	√			*Revisa a diario el ama de llaves*
14	¿Luego del orden, limpieza y aseo de la habitación y áreas públicas, recoge todos sus implementos utilizados?	√			
15	¿Coordina con el ama de llaves la limpieza y orden de las áreas públicas, escaleras servicios y áreas húmedas?	√			
16	¿Lleva un registro de disponibilidad de máquinas y tiempo para el lavado?		*X*		*Ellas coordinan*
17	¿Utiliza adecuadamente las máquinas y equipos de lavado?	√			
18	¿Da un correcto uso de los químicos o aditamentos de trabajo puestos a su disposición de acuerdo a las prendas?	√			*Se clasifica*
19	¿Planifica y organiza el proceso de lavado, centrifugado y planchado con el fin de evitar interrupciones por falta de ropa?	√			
20	¿Lleva un registro de la ropa y tipo de ropa que entra al departamento así como la que es entregada?		*X*		*El ama de llaves lo hace*
21	¿Da tratamiento especial a prendas que posean algún tipo de mancha?	√			

ELABORADO POR: *VCC - ACS*
FECHA: *10/06/2009*

REVISADO POR: *CML*
FECHA: *18/06/2009*

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

a

EMPRESA:	Hotel Libertador	**TIPO DE TRABAJO:**	Auditoría de gestión
PROCESO:	Hospedaje	**PERIODO:**	01/01/2008 al 31/12/2008
CARGO:	CAMARERA/LAVANDERA 1	**ÁREA:**	House Keeping

22	¿Coordina con el ama de llaves sobre la entrega de la mantelería y lencería del hotel lista para el uso?	√			
23	¿Clasifica las prendas por tamaño, color, tejido, tipo y suciedad para el lavado, centrifugado y planchado de las mismas?	√			
24	¿Mantiene limpio y ordenado su lugar de trabajo?	√			
25	¿Verifica que se dé un chequeo periódico a las máquinas y equipos para su normal funcionamiento?	√			*El ama de llaves se encarga de traer un técnico*
26	¿Informa al ama de llaves en caso de que una prende no esté en condiciones óptimas para el uso?	√			*Se aparta y recicla*
27	¿En caso de ropa de clientes, es puntual en la entrega de la misma y toma las anotaciones sobre detalles de lavado y planchado?	√			
28	¿Mejora sus actividades en caso de reclamos por parte del cliente o los departamentos del hotel?	√			
29	¿Mantiene un stock de manteles y mandiles de cocina limpios para el perfecto estado de la cocina y personal?	√			*A diario*
30	¿Para realizar sus funciones utiliza las gradas de servicio, y moviliza todos sus implementos de aseo y limpieza?	√			
31	¿Está al día sobre los paquetes y servicios que ofrece el hotel, así como de su costo?	√			
32	¿Realiza otras funciones además de las establecidas a su cargo?	√			

ELABORADO POR: *VCC - ACS*
FECHA: *10/06/2009*

REVISADO POR: *CML*
FECHA: *18/06/2009*

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

a

EMPRESA: Hotel Libertador **TIPO DE TRABAJO:** Auditoría de gestión
PROCESO: Hospedaje **PERIODO:** 01/01/2008 al 31/12/2008
CARGO: CAMARERA/LAVANDERA 2 **ÁREA:** House Keeping

OBJETIVO: Realizar las tareas del área, mediante una ágil gestión tanto en tramites internos como actividades externas que le asean encomendadas.

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Antes de realizar la limpieza de la habitación, verifica si no existen objetos personales del huésped olvidados?	√			
2	¿En caso de encontrar alguna pertenencia la reporta inmediatamente a recepción?	√			*AL recepción*
3	¿Realiza una revisión general, para comprobar si es necesario efectuar alguna reparación técnica en la habitación?	√			
4	¿Cuándo realiza la limpieza de una habitación ocupada, está informada de la hora de salida y llegada del huésped?	√			*De 15 a 20min por habitación*
5	¿Para efectuar la limpieza de la habitación, abre ventanas y balcones para su ventilación?	√			
6	¿Realiza la limpieza inmediata de la habitación luego de ser registrada la salida del huésped?	√			
7	¿Coordina con el ama de llaves para el cambio de sábanas, fundas de almohada, toallas, cortinas, etc.?	√			
8	¿Cuida cuida los detalles en el tendido de la cama, limpia el polvo en lugares pequeños?	√			
9	¿Limpia con nitidez todos los vidrios, espejos y ventanas tanto en las habitaciones y áreas públicas?	√			*Solo Habitaciones y pasillos*
10	¿Retira todos los accesorios utilizados y papelería del baño para proceder a la limpieza del mismo?	√			
11	¿Limpia con detergente y desinfectante las paredes de la ducha, la tina, inodoro, lavabo y piso del baño?	√			
12	¿Suministra de accesorios necesarios en el baño como ammenities?	√			
13	¿Suministra de la publicidad indicada en la habitación?	√			*Revisa a diario el ama de llaves*
14	¿Luego del orden, limpieza y aseo de la habitación y áreas públicas, recoge todos sus implementos utilizados?	√			
15	¿Coordina con el ama de llaves la limpieza y orden de las áreas públicas, escaleras servicios y áreas húmedas?	√			*Es a diario*
16	¿Lleva un registro de disponibilidad de máquinas y tiempo para el lavado?		x		*Mental*
17	¿Utiliza adecuadamente las máquinas y equipos de lavado?	√			
18	¿Da un correcto uso de los químicos o aditamentos de trabajo puestos a su disposición de acuerdo a las prendas?	√			
19	¿Planifica y organiza el proceso de lavado, centrifugado y planchado con el fin de evitar interrupciones por falta de ropa?	√			*Coordinan*
20	¿Lleva un registro de la ropa y tipo de ropa que entra al departamento así como la que es entregada?		x		
21	¿Da tratamiento especial a prendas que posean algún tipo de mancha?	√			

ELABORADO POR: *VCC - ACS* **REVISADO POR:** *CML*
FECHA: *10/06/2009* **FECHA:** *18/06/2009*

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

a

EMPRESA: Hotel Libertador **TIPO DE TRABAJO:** Auditoría de gestión
PROCESO: Hospedaje **PERIODO:** 01/01/2008 al 31/12/2008
CARGO: CAMARERA/LAVANDERA 2 **ÁREA:** House Keeping

22	¿Coordina con el ama de llaves sobre la entrega de la mantelería y lencería del hotel lista para el uso?		X		*Se cuenta minuciosamente*
23	¿Clasifica las prendas por tamaño, color, tejido, tipo y suciedad para el lavado, centrifugado y planchado de las mismas?	√			
24	¿Mantiene limpio y ordenado su lugar de trabajo?	√			
25	¿Verifica que se dé un chequeo periódico a las máquinas y equipos para su normal funcionamiento?	√			
26	¿Informa al ama de llaves en caso de que una prende no esté en condiciones óptimas para el uso?	√			*Siempre se recicla*
27	¿En caso de ropa de clientes, es puntual en la entrega de la misma y toma las anotaciones sobre detalles de lavado y planchado?	√			
28	¿Mejora sus actividades en caso de reclamos por parte del cliente o los departamentos del hotel?	√			
29	¿Mantiene un stock de manteles y mandiles de cocina limpios para el perfecto estado de la cocina y personal?	√			*A diario*
30	¿Para realizar sus funciones utiliza las gradas de servicio, y moviliza todos sus implementos de aseo y limpieza?	√			
31	¿Está al día sobre los paquetes y servicios que ofrece el hotel, así como de su costo?	√			
32	¿Realiza otras funciones además de las establecidas a su cargo?	√			

ELABORADO POR: *VCC - ACS*
FECHA: *10/06/2009*

REVISADO POR: *CML*
FECHA: *18/06/2009*

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

a

EMPRESA: Hotel Libertador **TIPO DE TRABAJO:** Auditoría de gestión
PROCESO: Hospedaje **PERIODO:** 01/01/2008 al 31/12/2008
CARGO: CAMARERA/LAVANDERA 3 **ÁREA:** House Keeping

OBJETIVO: Realizar las tareas del área, mediante una ágil gestión tanto en tramites internos como actividades externas que le asean encomendadas.

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Antes de realizar la limpieza de la habitación, verifica si no existen objetos personales del huésped olvidados?	√			
2	¿En caso de encontrar alguna pertenencia la reporta inmediatamente a recepción?	√			*AL ama de llaves*
3	¿Realiza una revisión general, para comprobar si es necesario efectuar alguna reparación técnica en la habitación?	√			
4	¿Cuándo realiza la limpieza de una habitación ocupada, está informada de la hora de salida y llegada del huésped?		X		*Verifica con el huésped*
5	¿Para efectuar la limpieza de la habitación, abre ventanas y balcones para su ventilación?	√			
6	¿Realiza la limpieza inmediata de la habitación luego de ser registrada la salida del huésped?	√			
7	¿Coordina con el ama de llaves para el cambio de sábanas, fundas de almohada, toallas, cortinas, etc.?		X		*YA está establecido en sus funciones*
8	¿Cuida cuida los detalles en el tendido de la cama, limpia el polvo en lugares pequeños?	√			
9	¿Limpia con nitidez todos los vidrios, espejos y ventanas tanto en las habitaciones y áreas públicas?	√			*Solo Habitaciones y pasillos, y ventanas interiores*
10	¿Retira todos los accesorios utilizados y papelería del baño para proceder a la limpieza del mismo?	√			
11	¿Limpia con detergente y desinfectante las paredes de la ducha, la tina, inodoro, lavabo y piso del baño?	√			
12	¿Suministra de accesorios necesarios en el baño como ammenities?	√			
13	¿Suministra de la publicidad indicada en la habitación?	√			*El ama de llaves les entrega*
14	¿Luego del orden, limpieza y aseo de la habitación y áreas públicas, recoge todos sus implementos utilizados?	√			
15	¿Coordina con el ama de llaves la limpieza y orden de las áreas públicas, escaleras servicios y áreas húmedas?	√			*Es a diario*
16	¿Lleva un registro de disponibilidad de máquinas y tiempo para el lavado?		X		*Mental*
17	¿Utiliza adecuadamente las máquinas y equipos de lavado?	√			
18	¿Da un correcto uso de los químicos o aditamentos de trabajo puestos a su disposición de acuerdo a las prendas?	√			
19	¿Planifica y organiza el proceso de lavado, centrifugado y planchado con el fin de evitar interrupciones por falta de ropa?		X		*De acuerdo al tiempo de disposición*
20	¿Lleva un registro de la ropa y tipo de ropa que entra al departamento así como la que es entregada?		X		
21	¿Da tratamiento especial a prendas que posean algún tipo de mancha?	√			

ELABORADO POR: *VCC - ACS* **REVISADO POR:** *CML*
FECHA: *10/06/2009* **FECHA:** *18/06/2009*

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

a

EMPRESA:	Hotel Libertador	**TIPO DE TRABAJO:**	Auditoría de gestión
PROCESO:	Hospedaje	**PERIODO:**	01/01/2008 al 31/12/2008
CARGO:	CAMARERA/LAVANDERA 3	**ÁREA:**	House Keeping

22	¿Coordina con el ama de llaves sobre la entrega de la mantelería y lencería del hotel lista para el uso?		X		*Con el capitán*
23	¿Clasifica las prendas por tamaño, color, tejido, tipo y suciedad para el lavado, centrifugado y planchado de las mismas?	√			*Más por color y tipo*
24	¿Mantiene limpio y ordenado su lugar de trabajo?	√			
25	¿Verifica que se dé un chequeo periódico a las máquinas y equipos para su normal funcionamiento?	√			
26	¿Informa al ama de llaves en caso de que una prende no esté en condiciones óptimas para el uso?	√			*Siempre se recicla*
27	¿En caso de ropa de clientes, es puntual en la entrega de la misma y toma las anotaciones sobre detalles de lavado y planchado?	√			
28	¿Mejora sus actividades en caso de reclamos por parte del cliente o los departamentos del hotel?	√			
29	¿Mantiene un stock de manteles y mandiles de cocina limpios para el perfecto estado de la cocina y personal?	√			*A diario*
30	¿Para realizar sus funciones utiliza las gradas de servicio, y moviliza todos sus implementos de aseo y limpieza?	√			
31	¿Está al día sobre los paquetes y servicios que ofrece el hotel, así como de su costo?	√			
32	¿Realiza otras funciones además de las establecidas a su cargo?	√			

ELABORADO POR: *VCC - ACS*
FECHA: *10/06/2009*

REVISADO POR: *CML*
FECHA: *18/06/2009*

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

a

EMPRESA: Hotel Libertador **TIPO DE TRABAJO:** Auditoría de gestión
PROCESO: Hospedaje **PERIODO:** 01/01/2008 al 31/12/2008
CARGO: CAMARERA/LAVANDERA 4 **ÁREA:** House Keeping

OBJETIVO: Realizar las tareas del área, mediante una ágil gestión tanto en tramites internos como actividades externas que le asean encomendadas.

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Antes de realizar la limpieza de la habitación, verifica si no existen objetos personales del huésped olvidados?	√			
2	¿En caso de encontrar alguna pertenencia la reporta inmediatamente a recepción?	√			*AL ama de llaves o recepción*
3	¿Realiza una revisión general, para comprobar si es necesario efectuar alguna reparación técnica en la habitación?	√			
4	¿Cuándo realiza la limpieza de una habitación ocupada, está informada de la hora de salida y llegada del huésped?		X		*De 8am a 13pm máximo limpieza*
5	¿Para efectuar la limpieza de la habitación, abre ventanas y balcones para su ventilación?	√			
6	¿Realiza la limpieza inmediata de la habitación luego de ser registrada la salida del huésped?	√			
7	¿Coordina con el ama de llaves para el cambio de sábanas, fundas de almohada, toallas, cortinas, etc.?		X		
8	¿Cuida cuida los detalles en el tendido de la cama, limpia el polvo en lugares pequeños?	√			
9	¿Limpia con nitidez todos los vidrios, espejos y ventanas tanto en las habitaciones y áreas públicas?	√			*Solo Habitaciones y pasillos, y ventanas interiores*
10	¿Retira todos los accesorios utilizados y papelería del baño para proceder a la limpieza del mismo?	√			
11	¿Limpia con detergente y desinfectante las paredes de la ducha, la tina, inodoro, lavabo y piso del baño?	√			
12	¿Suministra de accesorios necesarios en el baño como ammenities?	√			
13	¿Suministra de la publicidad indicada en la habitación?	√			*El ama de llaves les entrega*
14	¿Luego del orden, limpieza y aseo de la habitación y áreas públicas, recoge todos sus implementos utilizados?	√			
15	¿Coordina con el ama de llaves la limpieza y orden de las áreas públicas, escaleras servicios y áreas húmedas?	√			
16	¿Lleva un registro de disponibilidad de máquinas y tiempo para el lavado?		x		*Mental*
17	¿Utiliza adecuadamente las máquinas y equipos de lavado?	√			
18	¿Da un correcto uso de los químicos o aditamentos de trabajo puestos a su disposición de acuerdo a las prendas?	√			*Se verifica el stock una vez por semana*
19	¿Planifica y organiza el proceso de lavado, centrifugado y planchado con el fin de evitar interrupciones por falta de ropa?		X		
20	¿Lleva un registro de la ropa y tipo de ropa que entra al departamento así como la que es entregada?		x		
21	¿Da tratamiento especial a prendas que posean algún tipo de mancha?	√			

ELABORADO POR: *VCC - ACS* **REVISADO POR:** *CML*
FECHA: *10/06/2009* **FECHA:** *18/06/2009*

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

a

EMPRESA: Hotel Libertador **TIPO DE TRABAJO:** Auditoría de gestión
PROCESO: Hospedaje **PERIODO:** 01/01/2008 al 31/12/2008
CARGO: CAMARERA/LAVANDERA 4 **ÁREA:** House Keeping

22	¿Coordina con el ama de llaves sobre la entrega de la mantelería y lencería del hotel lista para el uso?		X		
23	¿Clasifica las prendas por tamaño, color, tejido, tipo y suciedad para el lavado, centrifugado y planchado de las mismas?	√			
24	¿Mantiene limpio y ordenado su lugar de trabajo?	√			
25	¿Verifica que se dé un chequeo periódico a las máquinas y equipos para su normal funcionamiento?	√			
26	¿Informa al ama de llaves en caso de que una prende no esté en condiciones óptimas para el uso?	√			*Siempre se recicla*
27	¿En caso de ropa de clientes, es puntual en la entrega de la misma y toma las anotaciones sobre detalles de lavado y planchado?	√			*Se da un informe de COMANDA y la entrega máxima es a las 4pm*
28	¿Mejora sus actividades en caso de reclamos por parte del cliente o los departamentos del hotel?	√			
29	¿Mantiene un stock de manteles y mandiles de cocina limpios para el perfecto estado de la cocina y personal?	√			*A diario*
30	¿Para realizar sus funciones utiliza las gradas de servicio, y moviliza todos sus implementos de aseo y limpieza?	√			
31	¿Está al día sobre los paquetes y servicios que ofrece el hotel, así como de su costo?	√			
32	¿Realiza otras funciones además de las establecidas a su cargo?	√			

ELABORADO POR: *VCC - ACS* **REVISADO POR:** *CML*
FECHA: *10/06/2009* **FECHA:** *18/06/2009*

PAPEL DE TRABAJO
TABULACIÓN DE CUESTIONARIOS

T.C.C. 1 / 4

EMPRESA: Hotel Libertador
SERVICIO: Hospedaje
TIPO: Determinación de riesgo
CARGO: Camarera / Lavandera

TRABAJO: Auditoría de gestión
PERIODO: 01/01/08 al 31/12/08
ÁREA: House Keeping

OBJETIVO: Realizar las tareas del área, mediante una ágil gestión tanto en tramites internos como actividades externas que le asean encomendadas.

Nº	PREGUNTAS	POND	RESPUESTAS								Cal
			Cam 1		Cam 2		Cam 3		Cam 4		
			SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Antes de realizar la limpieza de la habitación, verifica si no existen objetos personales del huésped olvidados?	4	1		1		1		1		4
2	¿En caso de encontrar alguna pertenencia la reporta inmediatamente a recepción?	4	1		1		1		1		4
3	¿Realiza una revisión general, para comprobar si es necesario efectuar alguna reparación técnica en la habitación?	4	1		1		1		1		4
4	¿Cuándo realiza la limpieza de una habitación ocupada, está informada de la hora de salida y llegada del huésped?	4	1		1			0		0	2
5	¿Para efectuar la limpieza de la habitación, abre ventanas y balcones para su ventilación?	4	1		1		1		1		4
6	¿Realiza la limpieza inmediata de la habitación luego de ser registrada la salida del huésped?	4	1		1		1		1		4
7	¿Coordina con el ama de llaves para el cambio de sábanas, fundas de almohada, toallas, cortinas, etc.?	4	1		1			0		0	2
8	¿Cuida cuida los detalles en el tendido de la cama, limpia el polvo en lugares pequeños?	4	1		1		1		1		4
9	¿Limpia con nitidez todos los vidrios, espejos y ventanas tanto en las habitaciones y áreas públicas?	4	1		1		1		1		4
10	¿Retira todos los accesorios utilizados y papelería del baño para proceder a la limpieza del mismo?	4	1		1		1		1		4
11	¿Limpia con detergente y desinfectante las paredes de la ducha, la tina, inodoro, lavabo y piso del baño?	4	1		1		1		1		4
12	¿Suministra de accesorios necesarios en el baño como ammenities?	4	1		1		1		1		4
13	¿Suministra de la publicidad indicada en la habitación?	4	1		1		1		1		4

ELABORADO POR: *VCC - ACS*
FECHA: *20/06/2009*

REVISADO POR: *CML*
FECHA: *23/06/2009*

PAPEL DE TRABAJO
TABULACIÓN DE CUESTIONARIOS

T.C.C. 2/4

EMPRESA: Hotel Libertador
SERVICIO: Hospedaje
TIPO: Determinación de riesgo
CARGO: Camarera / Lavandera

TRABAJO: Auditoría de gestión
PERIODO: 01/01/08 al 31/12/08
ÁREA: House Keeping

14	¿Luego del orden, limpieza y aseo de la habitación y áreas públicas, recoge todos sus implementos utilizados?	4	1		1		1		1		4
15	¿Coordina con el ama de llaves la limpieza y orden de las áreas públicas, escaleras servicios y áreas húmedas?	4	1		1		1		1		4
16	¿Lleva un registro de disponibilidad de máquinas y tiempo para el lavado?	4		0		0		0		0	0
17	¿Utiliza adecuadamente las máquinas y equipos de lavado?	4	1		1		1		1		4
18	¿Da un correcto uso de los químicos o aditamentos de trabajo puestos a su disposición de acuerdo a las prendas?	4	1		1		1		1		4
19	¿Planifica y organiza el proceso de lavado, centrifugado y planchado con el fin de evitar interrupciones por falta de ropa?	4	1		1			0		0	2
20	¿Lleva un registro de la ropa y tipo de ropa que entra al departamento así como la que es entregada?	4		0		0		0		0	0
21	¿Da tratamiento especial a prendas que posean algún tipo de mancha?	4	1		1		1		1		4
22	¿Coordina con el ama de llaves sobre la entrega de la mantelería y lencería del hotel lista para el uso?	4	1			0		0		0	1
23	¿Clasifica las prendas por tamaño, color, tejido, tipo y suciedad para el lavado, centrifugado y planchado de las mismas?	4	1		1		1		1		4
24	¿Mantiene limpio y ordenado su lugar de trabajo?	4	1		1		1		1		4
25	¿Verifica que se dé un chequeo periódico a las máquinas y equipos para su normal funcionamiento?	4	1		1		1		1		4
26	¿Informa al ama de llaves en caso de que una prende no esté en condiciones óptimas para el uso?	4	1		1		1		1		4
27	¿En caso de ropa de clientes, es puntual en la entrega de la misma y toma las anotaciones sobre detalles de lavado y planchado?	4	1		1		1		1		4
28	¿Mejora sus actividades en caso de reclamos por parte del cliente o los departamentos del hotel?	4	1		1		1		1		4

ELABORADO POR: *VCC - ACS*
FECHA: *20/06/2009*

REVISADO POR: *CML*
FECHA: *23/06/2009*

T.C.C.
3 / **4**

PAPEL DE TRABAJO
TABULACIÓN DE CUESTIONARIOS

EMPRESA: Hotel Libertador
SERVICIO: Hospedaje
TIPO: Determinación de riesgo
CARGO: Camarera / Lavandera

TRABAJO: Auditoría de gestión
PERIODO: 01/01/08 al 31/12/08
ÁREA: House Keeping

29	¿Mantiene un stock de manteles y mandiles de cocina limpios para el perfecto estado de la cocina y personal?	4	1		1		1		1		4
30	¿Para realizar sus funciones utiliza las gradas de servicio, y moviliza todos sus implementos de aseo y limpieza?	4	1		1		1		1		4
31	¿Está al día sobre los paquetes y servicios que ofrece el hotel, así como de su costo?	4	1		1			0	1		3
32	¿Realiza otras funciones además de las establecidas a su cargo?	4	0		0		0		0		0
	Total	**128**									**106**

ELABORADO POR: *VCC - ACS*
FECHA: *20/06/2009*

REVISADO POR: *CML*
FECHA: *23/06/2009*

T.C.C.
4 / 4

PAPEL DE TRABAJO
TABULACIÓN DE CUESTIONARIOS

EMPRESA: Hotel Libertador
SERVICIO: Hospedaje
TIPO: Determinación de riesgo
CARGO: Camarera / Lavandera

TRABAJO: Auditoría de gestión
PERIODO: 01/01/08 al 31/12/08
ÁREA: House Keeping

$$\textbf{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación total}}{\text{Ponderación total}} \text{x } 100$$

$$\textbf{Nivel de Confianza} = \frac{106}{128} \text{x } 100$$

$$\textbf{Nivel de Confianza} = 82.81\%$$

Confianza

BAJA	MEDIA	ALTA
15%-50%	51%-75%	76%-95%
ALTO	MEDIO	BAJO

Riesgo

Tiene un nivel de confianza alto del 82,81%, lo cual corresponde a un nivel de riesgo bajo. Esto es porque realizan funciones que no son de su cargo, también porque en algunos casos dependen solo de su memoria y no llevan un registro de lavandería y otros detalles de manejo de maquinaria. Aunque realizan sus funciones eficientemente, esto puede causar pérdidas de tiempo al no coordinar adecuadamente.

ELABORADO POR: *VCC - ACS*
FECHA: *20/06/2009*

REVISADO POR: *CML*
FECHA: *23/06/2009*

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

a

EMPRESA: Hotel Libertador **TIPO DE TRABAJO:** Auditoría de gestión
PROCESO: Hospedaje **PERIODO:** 01/01/2008 al 31/12/2008
CARGO: SALONERO 1 **ÁREA:** Restaurant

OBJETIVO: Realizar las tareas del área, mediante una ágil gestión tanto en tramites internos como actividades externas que le asean encomendadas.

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Lleva un registro de los pedidos que le solita en cada habitación?	√			
2	¿Usted lleva directamente el pedido a la habitación?	√			
3	¿Coordina con recepción sobre pedidos especiales de huésped?	√			
4	¿Mantiene impecable su presencia?	√			
5	¿Informa de inmediato al departamento correspondiente en caso de haber una queja del huésped?	√			
6	¿Mejora su desempeño en caso de llamados de atención?	√			
7	¿Verifica detalles para el servicio de habitación?	√			
8	¿Tiene un extenso conocimiento sobre bebidas y menú de comidas?	√			
9	¿Está al día sobre los paquetes y promociones que ofrece el hotel, así como de su costo?	√			
10	¿Está informado de la llegada de huéspedes con reservación anticipada y coordinada con recepción para preparación del menú o pedidos especiales?	√			
11	¿Usted es el encargado de entregar los detalles de fechas especiales al huésped?	√			
12	¿Está al día sobre los paquetes y servicios que ofrece el hotel, así como de su costo?	√			
13	¿Realiza otras funciones además de las establecidas a su cargo?	√			*Chofer en algunas ocasiones*

ELABORADO POR: *VCC - ACS* **REVISADO POR:** *CML*
FECHA: *10/06/2009* **FECHA:** *18/06/2009*

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

a

EMPRESA: Hotel Libertador **TIPO DE TRABAJO:** Auditoría de gestión
PROCESO: Hospedaje **PERIODO:** 01/01/2008 al 31/12/2008
CARGO: SALONERO 2 **ÁREA:** Restaurant

OBJETIVO: Realizar las tareas del área, mediante una ágil gestión tanto en tramites internos como actividades externas que le asean encomendadas.

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Lleva un registro de los pedidos que le solita en cada habitación?		X		
2	¿Usted lleva directamente el pedido a la habitación?	√			
3	¿Coordina con recepción sobre pedidos especiales de huésped?	√			
4	¿Mantiene impecable su presencia?	√			
5	¿Informa de inmediato al departamento correspondiente en caso de haber una queja del huésped?	√			
6	¿Mejora su desempeño en caso de llamados de atención?	√			
7	¿Verifica detalles para el servicio de habitación?	√			
8	¿Tiene un extenso conocimiento sobre bebidas y menú de comidas?	√			
9	¿Está al día sobre los paquetes y promociones que ofrece el hotel, así como de su costo?	√			
10	¿Está informado de la llegada de huéspedes con reservación anticipada y coordinada con recepción para preparación del menú o pedidos especiales?	√			
11	¿Usted es el encargado de entregar los detalles de fechas especiales al huésped?	√			
12	¿Está al día sobre los paquetes y servicios que ofrece el hotel, así como de su costo?	√			
13	¿Realiza otras funciones además de las establecidas a su cargo?	√			*Poli funcional*

ELABORADO POR: *VCC - ACS* **REVISADO POR:** *CML*
FECHA: *10/06/2009* **FECHA:** *18/06/2009*

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

a

EMPRESA:	Hotel Libertador	**TIPO DE TRABAJO:**	Auditoría de gestión
PROCESO:	Hospedaje	**PERIODO:**	01/01/2008 al 31/12/2008
CARGO:	SALONERO 3	**ÁREA:**	Restaurant

OBJETIVO: Realizar las tareas del área, mediante una ágil gestión tanto en tramites internos como actividades externas que le asean encomendadas.

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Lleva un registro de los pedidos que le solita en cada habitación?	√			*Comandas*
2	¿Usted lleva directamente el pedido a la habitación?	√			
3	¿Coordina con recepción sobre pedidos especiales de huésped?	√			
4	¿Mantiene impecable su presencia?	√			
5	¿Informa de inmediato al departamento correspondiente en caso de haber una queja del huésped?	√			
6	¿Mejora su desempeño en caso de llamados de atención?	√			
7	¿Verifica detalles para el servicio de habitación?	√			
8	¿Tiene un extenso conocimiento sobre bebidas y menú de comidas?	√			
9	¿Está al día sobre los paquetes y promociones que ofrece el hotel, así como de su costo?	√			
10	¿Está informado de la llegada de huéspedes con reservación anticipada y coordinada con recepción para preparación del menú o pedidos especiales?	√			
11	¿Usted es el encargado de entregar los detalles de fechas especiales al huésped?	√			
12	¿Está al día sobre los paquetes y servicios que ofrece el hotel, así como de su costo?	√			
13	¿Realiza otras funciones además de las establecidas a su cargo?	√			*Auxiliar contable y digitación*

ELABORADO POR: *VCC - ACS*
FECHA: *10/06/2009*

REVISADO POR: *CML*
FECHA: *18/06/2009*

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

a

EMPRESA: Hotel Libertador
TIPO DE TRABAJO: Auditoría de gestión
PROCESO: Hospedaje
PERIODO: 01/01/2008 al 31/12/2008
CARGO: SALONERO 4
ÁREA: Restaurant

OBJETIVO: Realizar las tareas del área, mediante una ágil gestión tanto en tramites internos como actividades externas que le asean encomendadas.

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Lleva un registro de los pedidos que le solita en cada habitación?	√			
2	¿Usted lleva directamente el pedido a la habitación?	√			
3	¿Coordina con recepción sobre pedidos especiales de huésped?	√			
4	¿Mantiene impecable su presencia?	√			
5	¿Informa de inmediato al departamento correspondiente en caso de haber una queja del huésped?	√			
6	¿Mejora su desempeño en caso de llamados de atención?	√			
7	¿Verifica detalles para el servicio de habitación?	√			
8	¿Tiene un extenso conocimiento sobre bebidas y menú de comidas?	√			
9	¿Está al día sobre los paquetes y promociones que ofrece el hotel, así como de su costo?	√			
10	¿Está informado de la llegada de huéspedes con reservación anticipada y coordinada con recepción para preparación del menú o pedidos especiales?	√			
11	¿Usted es el encargado de entregar los detalles de fechas especiales al huésped?	√			
12	¿Está al día sobre los paquetes y servicios que ofrece el hotel, así como de su costo?	√			
13	¿Realiza otras funciones además de las establecidas a su cargo?	√			*Hace recepción en caso de ser necesario*

ELABORADO POR: *VCC - ACS*
FECHA: *10/06/2009*

REVISADO POR: *CML*
FECHA: *18/06/2009*

T.C.S.
1 / **2**

PAPEL DE TRABAJO

TABULACIÓN DE CUESTIONARIOS

EMPRESA: Hotel Libertador
SERVICIO: Hospedaje
TIPO: Determinación de riesgo
CARGO: Salonero

TRABAJO: Auditoría de gestión
PERIODO: 01/01/08 al 31/12/08
ÁREA: Restaurant

OBJETIVO: Realizar las tareas del área, mediante una ágil gestión tanto en tramites internos como actividades externas que le sean encomendadas.

Nº	PREGUNTAS	POND.	CALIFICACIÓN								Cal
			Sal 1		Sal 2		Sal 3		Sal 4		
			SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Lleva un registro de los pedidos que le solita en cada habitación?	4	1			0	1		1		3
2	¿Usted lleva directamente el pedido a la habitación?	4	1		1		1		1		4
3	¿Coordina con recepción sobre pedidos especiales de huésped?	4	1		1		1		1		4
4	¿Mantiene impecable su presencia?	4	1		1		1		1		4
5	¿Informa de inmediato al departamento correspondiente en caso de haber una queja del huésped?	4	1		1		1		1		4
6	¿Mejora su desempeño en caso de llamados de atención?	4	1		1		1		1		4
7	¿Verifica detalles para el servicio de habitación?	4	1		1		1		1		4
8	¿Tiene un extenso conocimiento sobre bebidas y menú de comidas?	4	1		1		1		1		4
9	¿Está al día sobre los paquetes y promociones que ofrece el hotel, así como de su costo?	4	1		1		1		1		4
10	¿Está informado de la llegada de huéspedes con reservación anticipada y coordinada con recepción para preparación del menú o pedidos especiales?	4	1		1		1		1		4
11	¿Usted es el encargado de entregar los detalles de fechas especiales al huésped?	4	1		1		1		1		4
12	¿Está al día sobre los paquetes y servicios que ofrece el hotel, así como de su costo?	4	1		1			0	1		3
13	¿Realiza otras funciones además de las establecidas a su cargo?	4	0		0		0		0		0
	Total	52									46

ELABORADO POR: *VCC - ACS*
FECHA: *20/06/2009*

REVISADO POR: *CML*
FECHA: *23/06/2009*

T.C.S.	
2	2

PAPEL DE TRABAJO
TABULACIÓN DE CUESTIONARIOS

EMPRESA: Hotel Libertador
SERVICIO: Hospedaje
TIPO: Determinación de riesgo
CARGO: Salonero

TRABAJO: Auditoría de gestión
PERIODO: 01/01/08 al 31/12/08
ÁREA: Restaurant

$$\textbf{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación total}}{\text{Ponderación total}} \text{x } 100$$

$$\textbf{Nivel de Confianza} = \frac{46}{52} \text{x } 100$$

$$\textbf{Nivel de Confianza} = 82.14\%$$

Confianza

BAJA	MEDIA	ALTA
15%-50%	51%-75%	76%-95%
ALTO	MEDIO	BAJO

Riesgo

Tiene un nivel de confianza alto del 82,14%, ya que demuestra que están cumpliendo con las actividades asignadas a su cargo, pero no llegan al cien por ciento debido a que realizan diligencias ocasionales como de choferes, de recepcionistas y de movilización de muebles del hotel.

ELABORADO POR: *VCC - ACS*
FECHA: *20/06/2009*

REVISADO POR: *CML*
FECHA: *23/06/2009*

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

a

EMPRESA:	Hotel Libertador	**TIPO DE TRABAJO:**	Auditoría de gestión
PROCESO:	Hospedaje	**PERIODO:**	01/01/2008 al 31/12/2008
CARGO:	Gerente Administrativa	**ÁREA:**	Administrativa

OBJETIVO: Planea, administra, controla y supervisa la operación hotelera para lograr rentabilidad y satisfacción de los requisitos de los huéspedes.

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿La planificación que realiza la hace en base a la misión, visión y objetivos del hotel?	√			
2	¿Los objetivos del hotel están encaminados a alcanzar la misión y visión del hotel?	√			
3	¿En base a los objetivos trabajan con algún tipo de estrategia?	√			
4	¿Para plantear estrategias, toma en cuenta la opinión de sus subordinados?		X		
5	¿La actualización y elaboración de las políticas, reglamentos y manuales de función, está a su cargo?		X		
6	¿Evalúa constantemente la capacidad de su personal?	√			
7	¿Realiza algún tipo de procedimiento para la contratación de personal?	√			
8	¿Existe algún tipo de organización sindical entre empleados?	√			
9	¿Existen empleados terciarizados?	√			
10	¿Existe algún tipo de conflicto interno de personal?		X		
11	¿Cuándo hay un conflicto lo maneja inmediatamente?	√			
12	¿El hotel maneja o lleva algún tipo de control interno?	√			
13	¿Las directrices de la organización le facilitan la competencia?	√			
14	¿Se evalúa la efectividad de las decisiones tomadas?	√			

ELABORADO POR: *VCC - ACS*
FECHA: *10/06/2009*

REVISADO POR: *CML*
FECHA: *18/06/2009*

T.C.G.
1 / **2**

PAPEL DE TRABAJO
TABULACIÓN DE CUESTIONARIOS

EMPRESA: Hotel Libertador
SERVICIO: Hospedaje
TIPO: Determinación de riesgo
CARGO: Gerente Administrativa

TRABAJO: Auditoría de gestión
PERIODO: 01/01/08 al 31/12/08
ÁREA: Administrativa

OBJETIVO: Realizar las tareas del área, mediante una ágil gestión tanto en tramites internos como actividades externas que le asean encomendadas.

Nº	PREGUNTAS	POND	RESPUESTAS		Cal
			SI	NO	
1	¿La planificación que realiza la hace en base a la misión, visión y objetivos del hotel?	1	1		1
2	¿Los objetivos del hotel están encaminados a alcanzar la misión y visión del hotel?	1	1		1
3	¿En base a los objetivos trabajan con algún tipo de estrategia?	1	1		1
4	¿Para plantear estrategias, toma en cuenta la opinión de sus subordinados?	1		0	0
5	¿La actualización y elaboración de las políticas, reglamentos y manuales de función, está a su cargo?	1		0	0
6	¿Evalúa constantemente la capacidad de su personal?	1	1		1
7	¿Realiza algún tipo de procedimiento para la contratación de personal?	1	1		1
8	¿Existe algún tipo de organización sindical entre empleados?	1	1		1
9	¿Existen empleados terciarizados?	1	0		0
10	¿Existe algún tipo de conflicto interno de personal?	1		1	1
11	¿Cuándo hay un conflicto lo maneja inmediatamente?	1	1		1
12	¿El hotel maneja o lleva algún tipo de control interno?	1	1		1
13	¿Las directrices de la organización le facilitan la competencia?	1	1		1
14	¿Se evalúa la efectividad de las decisiones tomadas?	1	1		1
	Total	**14**			**11**

ELABORADO POR: *VCC - ACS*
FECHA: *20/06/2009*

REVISADO POR: *CML*
FECHA: *23/06/2009*

T.C.G.
2 / 2

PAPEL DE TRABAJO
TABULACIÓN DE CUESTIONARIOS

EMPRESA: Hotel Libertador
SERVICIO: Hospedaje
TIPO: Determinación de riesgo
CARGO: Gerente Administrativa

TRABAJO: Auditoría de gestión
PERIODO: 01/01/08 al 31/12/08
ÁREA: Administrativa

$$\textbf{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación total}}{\text{Ponderación total}} \text{x } 100$$

$$\textbf{Nivel de Confianza} = \frac{11}{14} \text{x } 100$$

$$\textbf{Nivel de Confianza} = 78.57\%$$

Confianza

BAJA	MEDIA	ALTA
15%-50%	51%-75%	76%-95%
ALTO	MEDIO	BAJO

Riesgo

Tiene un nivel de confianza alto del 78,57%, como gerente a más de cumplir con sus funciones u obligaciones principales se encarga a demás del diseño de la propaganda y realiza también el estudio del mercado para conseguir nuevos clientes.

ELABORADO POR: *VCC - ACS*
FECHA: *20/06/2009*

REVISADO POR: *CML*
FECHA: *23/06/2009*

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

a

EMPRESA: Hotel Libertador **TIPO DE TRABAJO:** Auditoría de gestión
PROCESO: Hospedaje **PERIODO:** 01/01/2008 al 31/12/2008
CARGO: Jefe de Ventas **ÁREA:** Administrativa

OBJETIVO: Planea, administra, controla y supervisa la operación hotelera para lograr rentabilidad y satisfacción de los requisitos de los huéspedes.

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Diseña estrategias de ventas y publicidad?	√			
2	¿Las estrategias están en base a la misión, visión, del hotel?	√			
3	¿Evalúa que las estrategias del hotel sean óptimas?	√			
4	¿Usted es el encargado de gestionar convenios con asociaciones e instituciones, y operadoras de turismo así como empresas de turismo?	√			
5	¿Establece las tarifas para futuras reservaciones de grupos, convenciones, agencies de viajes, individuos o banquetes?	√			
6	¿Coordina con los demás departamentos para establecer estas tarifas?	√			*Con recepción, gerencia, adquisiciones, sobre tarifa*
7	¿Informa a los departamentos correspondientes sobre nuevos convenios con clientes potenciales?	√			
8	¿Coordina con el personal sobre la capacidad para grupos que serán aceptados en ciertas épocas del año?	√			
9	¿Desarrolla otras funciones a parte de las establecidas a su cargo?	√			*Coordina con eventos*

ELABORADO POR: *VCC - ACS* **REVISADO POR:** *CML*
FECHA: *10/06/2009* **FECHA:** *18/06/2009*

T.C.J	
1	2

PAPEL DE TRABAJO
TABULACIÓN DE CUESTIONARIOS

EMPRESA: Hotel Libertador
PROCESO: Hospedaje
TIPO: Determinación de riesgo
CARGO: Jefe de Ventas

TRABAJO: Auditoría de gestión
PERIODO: 01/01/08 al 31/12/08
ÁREA: Administrativa

OBJETIVO: Realizar las tareas del área, mediante una ágil gestión tanto en tramites internos como actividades externas que le asean encomendadas.

Nº	PREGUNTAS	POND.	RESPUESTAS		Cal
			Recep. 1		
			SI	NO	
1	¿Diseña estrategias de ventas y publicidad?	1	1		1
2	¿Las estrategias están en base a la misión, visión, del hotel?	1	1		1
3	¿Evalúa que las estrategias del hotel sean óptimas?	1	1		1
4	¿Usted es el encargado de gestionar convenios con asociaciones e instituciones, y operadoras de turismo así como empresas de turismo?	1	1		1
5	¿Establece las tarifas para futuras reservaciones de grupos, convenciones, agencies de viajes, individuos o banquetes?	1	1		1
6	¿Coordina con los demás departamentos para establecer estas tarifas?	1	1		1
7	¿Informa a los departamentos correspondientes sobre nuevos convenios con clientes potenciales?	1	1		1
8	¿Coordina con el personal sobre la capacidad para grupos que serán aceptados en ciertas épocas del año?	1	1		1
9	¿Desarrolla otras funciones a parte de las establecidas a su cargo?	1	0		0
	Total	9			7

ELABORADO POR: *VCC - ACS*
FECHA: *20/06/2009*

REVISADO POR: *CML*
FECHA: *23/06/2009*

T.C.J
2 / 2

PAPEL DE TRABAJO
TABULACIÓN DE CUESTIONARIOS

EMPRESA: Hotel Libertador
PROESO: Hospedaje
TIPO: Determinación de riesgo
CARGO: Jefe de Ventas

TRABAJO: Auditoría de gestión
PERIODO: 01/01/08 al 31/12/08
ÁREA: Administrativa

$$\textbf{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación total}}{\text{Ponderación total}} \text{x } 100$$

$$\textbf{Nivel de Confianza} = \frac{7}{9} \text{x } 100$$

$$\textbf{Nivel de Confianza} = 77.77\%$$

Confianza

BAJA	MEDIA	ALTA
15%-50%	51%-75%	76%-95%
ALTO	MEDIO	BAJO

Riesgo

Tiene un nivel de confianza alto del 77,77%, por ende un riesgo bajo, debido a que su desempeño es bueno en consecuencia su trabajo beneficia en gran parte al hotel. Como todos los demás trabajadores del hotel cuando es necesario realizan otras actividades en su caso la coordinación de eventos.

ELABORADO POR: *VCC - ACS*
FECHA: *20/06/2009*

REVISADO POR: *CML*
FECHA: *23/06/2009*

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

a

EMPRESA: Hotel Libertador **TIPO DE TRABAJO:** Auditoría de gestión

PROCESO: Hospedaje **PERIODO:** 01/01/2008 al 31/12/2008

FUNCIONES		Misión		Visión		Objetivo		Incentivo		Sanción	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	Administradora	√		√		√		√			X
2	Jefe de ventas	√		√		√		√			X
3	Contador	√		√		√		√			X
4	Recaudador	√		√		√		√		√	
5	Proveeduría	√		√		√		√		√	
6	Recepcionista 1	√		√		√		√			X
7	Recepcionista 2	√		√		√			X		X
8	Auditor nocturno 1	√		√		√			X	√	
9	Auditor nocturno 2	√		√		√			X	√	
10	Botones 1	√		√		√		√		√	
11	Botones 2	√		√		√		√			X
12	Botones 3	√		√		√			X	√	
13	Ama de llaves	√		√		√		√			X
14	Camarera/Lavandera 1	√		√		√			X		X
15	Camarera/Lavandera 2		X		X		X		X	√	
16	Camarera/Lavandera 3	√		√		√			X	√	
17	Camarera/Lavandera 4	√		√		√			X	√	
18	Capitán		X		X		X	√			X
19	Salonero 1	√		√		√		√		√	
20	Salonero 2	√		√		√		√			X
21	Solonero 3		X		X		X		X		X
22	Cheff	√		√		√		√			X
23	Ayudante de cocina 1	√		√		√			X	√	
24	Ayudante de cocina 2		X		X		X		X	√	
25	Posilleria 1	√		√		√			X	√	
26	Posilleria 2		X		X		X		X	√	
27	Mantenimiento	√		√		√		√		√	

ELABORADO POR: *VCC - ACS*
FECHA: *10/06/2009*

REVISADO POR: *CML*
FECHA: *18/06/2009*

T.C.I.P
1 / 3

PAPEL DE TRABAJO

TABULACIÓN DE CUESTIONARIOS

EMPRESA: Hotel Libertador **TRABAJO:** Auditoría gestión

PROCESO: Hospedaje **PERIODO:** 01/01/08 al 31/12/08

TIPO: Determinación de riesgo

		¿Conoce usted de su empresa?						¿Ha recibido usted?			
		Misión		Visión		Objetivos		Incentivos		Sanciones	
	Entrevistado	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	Administradora	1		1		1		1			1
2	Jefe de ventas	1		1		1		1			1
3	Contador	1		1		1		1			1
4	Recaudador	1		1		1		1		1	
5	Proveeduría	1		1		1		1		1	
6	Recepcionista 1	1		1		1		1			1
7	Recepcionista 2	1		1		1			1		1
8	Auditor nocturno 1	1		1		1			1	1	
9	Auditor nocturno 2	1		1		1			1	1	
10	Botones 1	1		1		1		1		1	
11	Botones 2	1		1		1		1			1
12	Botones 3	1		1		1			1	1	
13	Ama de llaves	1		1		1		1			1
14	Camarera/Lavandera 1	1		1		1			1		1
15	Camarera/Lavandera 2		1		1		1		1	1	
16	Camarera/Lavandera 3	1		1		1			1	1	
17	Camarera/Lavandera 4	1		1		1			1	1	
18	Capitán		1		1		1	1			1
19	Salonero 1	1		1		1		1		1	
20	Salonero 2	1		1		1		1			1
21	Solonero 3		1		1		1		1		1
22	Cheff	1		1		1		1			1
23	Ayudante de cocina 1	1		1		1			1	1	
24	Ayudante de cocina 2		1		1		1		1	1	
25	Posilleria 1	1		1		1			1	1	
26	Posilleria 2		1		1		1		1	1	
27	Mantenimiento	1		1		1		1		1	
	TOTAL	22	5	22	5	22	5	14	13	15	12

ELABORADO POR: *VCC - ACS*
FECHA: *20/06/2009*

REVISADO POR: *CML*
FECHA: *23/06/2009*

MATRIZ DE PONDERACIÓN

T.C.I.P
2 / 3

COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS
SUBCOMPONENTE: PROCESO DE HOSPEDAJE

EMPRESA: Hotel Libertador
PERIODO: 01/01/08 al 31/12/08
TRABAJO: Auditoría gestión

	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
Misión	*27*	*22*
Visión	*27*	*22*
Objetivos	*27*	*22*
Incentivos	*27*	*14*
Sanciones	*27*	*15*
TOTAL	***135***	***95***

ELABORADO POR: *VCC - ACS*
FECHA: *20/06/2009*

REVISADO POR: *CML*
FECHA: *23/06/2009*

T.C.I.P
3 / 3

PAPEL DE TRABAJO
TABULACIÓN DE CUESTIONARIOS

EMPRESA: Hotel Libertador
PROCESO: Hospedaje
TIPO: Determinación de riesgo

TRABAJO: Auditoría gestión
PERIODO: 01/01/08 al 31/12/08

$$\textbf{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Calificación total}}{\text{Ponderación total}} \text{x } 100$$

$$\textbf{Nivel de Confianza} = \frac{95}{135} \text{x } 100$$

$$\textbf{Nivel de Confianza} = 70.37\%$$

Confianza

BAJA	MEDIA	ALTA
15%-50%	51%-75%	76%-95%
ALTO	MEDIO	BAJO

Riesgo

Se determino un nivel de confianza medio del 70,37%, debido a que la gran parte de trabajadores conocen la visión, misión y objeticos, pero no la recuerdan claramente, por lo que pocos la tienen presente en ejecución de sus actividades.

ELABORADO POR: *VCC - ACS*
FECHA: *20/06/2009*

REVISADO POR: *CML*
FECHA: *23/06/2009*

PAPEL DE TRABAJO
INDICADORES DE EFICIENCIA

I.Ef. 1 / 6

EMPRESA: Hotel Libertador
PROCESO: Hospedaje
TIPO: Indicadores de gestión

TIPO DE TRABAJO: Auditoría de gestión
PERIODO: 01/01/08 al 31/12/08
FECHA: 20 de junio del 2009

Objetivo: Trabajar en equipo por un compromiso empresarial del personal operativo y motivarlos en una búsqueda constante de calidad y competitividad en nuestros servicios, capacitando a nuestro recurso humano en conocimientos y habilidades.

NOMBRE DEL INDICADOR	CÁLCULO	ESTÁNDAR	INTERPRETACIÓN	TÉCNICA	FUENTE
Nivel de capacitación del personal	$= \frac{Número\ de\ empleados\ capacitados}{Número\ total\ de\ empleados} x100$ $= \frac{27}{27} x100$ $= \mathbf{100}\%$	100%	$\boldsymbol{I} = \frac{Indicador}{Estándar} x100\%$ $\boldsymbol{I} = \frac{100}{100} x100\% = 100\%$ **Brecha=**100-100 **Brecha=**0.0% Favorable C	Entrevista	Gerente general

Análisis:
En el objetivo se trazo un compromiso empresarial para alcanzar la competitividad, y se ha alcanzado gracias a la capacitación constante del personal con reuniones mensuales en cada departamento, además se realizan capacitaciones globales en cuanto al trabajo y la familia lo que permite trabajar en un ambiente favorable.

I= Índice

ELABORADO POR: *VCC - ACS*
FECHA: *24/06/2009*

REVISADO POR: *CML*
FECHA: *27/06/2009*

PAPEL DE TRABAJO
INDICADORES DE EFICIENCIA

I.Ef. 2/6

EMPRESA: Hotel Libertador
PROCESO: Hospedaje
TIPO: Indicadores de gestión

TIPO DE TRABAJO: Auditoría de gestión
PERIODO: 01/01/08 al 31/12/08
FECHA: 20 de junio del 2009

NOMBRE DEL INDICADOR	CÁLCULO	ESTÁNDAR	INTERPRETACIÓN	TÉCNICA	FUENTE
Nivel de motivación del personal	$= \frac{Número\ de\ empleados\ que\ han\ recibido\ incentivos}{Número\ total\ de\ empleados} x100$ $= \frac{14}{27} x100$ $= \mathbf{51,85}\%$ $= \frac{7}{16} x59,26$ $= \mathbf{25,93}\%$	100% 59,26%	$\boldsymbol{I} = \frac{Indicador}{Estándar} x100\%$ $\boldsymbol{I} = \frac{51,85}{100} x100\% = 51.85\%$ **Brecha=**51,85-100 **Brecha= -** 48,15% Desfavorable C $\boldsymbol{I} = \frac{25,93}{59,26} x100\% = 43,76\%$ **Brecha=** 43,76-100 **Brecha= -** 56,24% Desfavorable A	Encuestas	RRHH

Análisis:
Existe un brecha desfavorable del 48,15%, en relación a todo el personal de la empresa. Pero respecto a los 16 involucrados directamente en el proceso de hospedaje que representa el 59.26% del total, solo el 25,93% han sido incentivados por su desempeño en sus funciones. Se los incentiva al año con una placa del mejor empleado y en ocasiones con viajes.

ELABORADO POR: *VCC - ACS* **FECHA:** *24/06/2009*	**REVISADO POR:** *CML* **FECHA:** *27/06/2009*

PAPEL DE TRABAJO
INDICADORES DE EFICIENCIA

I.Ef. 3 / 6

EMPRESA: Hotel Libertador
PROCESO: Hospedaje
TIPO: Indicadores de gestión

TIPO DE TRABAJO: Auditoría de gestión
PERIODO: 01/01/08 al 31/12/08
FECHA: 20 de junio del 2009

NOMBRE DEL INDICADOR	CÁLCULO	ESTÁNDAR	INTERPRETACIÓN	TÉCNICA	FUENTE
Nivel de comunicación del personal	$= \frac{Número\ de\ medios\ de\ comunicacion\ utilizados}{Número\ total\ medios\ de\ comunicacion} x100$ $= \frac{7}{7} x100$ $= \mathbf{100}\%$	100%	$\boldsymbol{I} = \frac{Indicador}{Estándar} x100\%$ $\boldsymbol{I} = \frac{100}{100} x100\% = 100\%$ **Brecha=**100-100 **Brecha=**0.0% Favorable (c)	Entrevista y observación	Gerente administrativa

Análisis:

Los medios de comunicación existentes memos, oficios, mails, radio, teléfono, cámaras y comunicación verbal, por ellos existe una brecha favorables ya que interrelacionan constantemente por todos los medios de comunicación disponibles.

ELABORADO POR: *VCC - ACS*
FECHA: *24/06/2009*

REVISADO POR: *CML*
FECHA: *27/06/2009*

PAPEL DE TRABAJO
INDICADORES DE EFICIENCIA

I.Ef. 4/6

EMPRESA: Hotel Libertador
PROCESO: Hospedaje
TIPO: Indicadores de gestión

TIPO DE TRABAJO: Auditoría de gestión
PERIODO: 01/01/08 al 31/12/08
FECHA: 20 de junio del 2009

NOMBRE DEL INDICADOR	CÁLCULO	ESTÁNDAR	INTERPRETACIÓN	TÉCNICA	FUENTE
Nivel de información del personal	$= \frac{Número\ de\ empleados\ que\ conocen\ los\ paquetes\ y\ servicios}{Número\ total\ de\ empleados} x100$ $= \frac{14}{27} x100$ $= \mathbf{51.85}\%$	59,26%	$\boldsymbol{I} = \frac{Indicador}{Estándar} x100\%$ $\boldsymbol{I} = \frac{51,85}{59,26} x100\%$ $= 87,5\%$ **Brecha=**87,5-100 **Brecha= -**12,5% Desfavorable C	Encuesta	Dpto. front desk y house keeping

Análisis:

Existe una brecha desfavorable ya que el 12,5% de los 16 trabajadores que intervienen directamente en el proceso de hospedaje no están actualizados sobre información de los paquetes y servicios que oferta el hotel.

ELABORADO POR: *VCC - ACS*
FECHA: *24/06/2009*

REVISADO POR: *CML*
FECHA: *27/06/2009*

PAPEL DE TRABAJO
INDICADORES DE EFICIENCIA

I.Ef. 5 / 6

EMPRESA: Hotel Libertador
PROCESO: Hospedaje
TIPO: Indicadores de gestión

TIPO DE TRABAJO: Auditoría de gestión
PERIODO: 01/01/08 al 31/12/08
FECHA: 20 de junio del 2009

Objetivo: Obtener el 80% de ventas en hospedaje por contrato fijo, y el 20% restante de alojamientos casuales que representen un 30% en ventas totales del hotel.

NOMBRE DEL INDICADOR	CÁLCULO	ESTÁNDAR	INTERPRETACIÓN	TÉCNICA	FUENTE
Alojamiento	$= \frac{Número\ reservaciones\ canceladas}{Número\ total\ de\ reservaciones} x100$ $= \frac{898}{3082} x100$ $= \mathbf{29,14}\%$	29,14%	$\boldsymbol{I} = \frac{Indicador}{Estándar} x100\%$ $\boldsymbol{I} = \frac{29,14}{29,14} x100\% = 100\%$ **Brecha=**100-100 **Brecha=** 0 Favorable C	Documental y visual	Dpto. front desk

Análisis:
Hemos tenido una brecha favorable debido a que la cancelación de reservaciones es principalmente por motivos externos del hotel. (Viajes cancelados, vuelos suspendidos, suspensión de reuniones etc.). (ver anexo 7 y 8)

ELABORADO POR: *VCC - ACS*
FECHA: *24/06/2009*

REVISADO POR: *CML*
FECHA: *27/06/2009*

PAPEL DE TRABAJO
INDICADORES DE EFICIENCIA

I.Ef.
6 / 6

EMPRESA: Hotel Libertador
PROCESO: Hospedaje
TIPO: Indicadores de gestión

TIPO DE TRABAJO: Auditoría de gestión
PERIODO: 01/01/08 al 31/12/08
FECHA: 20 de junio del 2009

NOMBRE DEL INDICADOR	CÁLCULO	ESTÁNDAR	INTERPRETACIÓN	TÉCNICA	FUENTE
Eficiencia de operación	$= \frac{Utilidad\ 2008 - utilidad\ 2007}{Utilidad\ 2007} x100$ $= \frac{47961{,}62}{107024{,}44} x100$ $= -44.81\%$	N/A	$I = \frac{Indicador}{Estándar} x100\%$ A	Investigación , análisis y observación	Servicio de rentas internas

Análisis:
La utilidad en el 2008 ha disminuido un 44.81% en relación al año anterior, esta disminución es motivo de la crisis económica mundial que ha afectado a todas las empresas.
(ver anexo 5)

ELABORADO POR: *VCC - ACS* **FECHA:** *24/06/2009*	**REVISADO POR:** *CML* **FECHA:** *27/06/2009*

PAPEL DE TRABAJO
INDICADORES DE EFICACIA

I.Efc. 1 / 6

EMPRESA: Hotel Libertador
PROCESO: Hospedaje
TIPO: Indicadores de gestión

TIPO DE TRABAJO: Auditoría de gestión
PERIODO: 01/01/08 al 31/12/08
FECHA: 20 de junio del 2009

Objetivo: Trabajar en equipo por un compromiso empresarial del personal operativo y motivarlos en una búsqueda constante de calidad y competitividad en nuestros servicios, capacitando a nuestro recurso humano en conocimientos y habilidades.

NOMBRE DEL INDICADOR	CÁLCULO	ESTÁNDAR	INTERPRETACIÓN	TÉCNICA	FUENTE
Grado de involucramiento	$= \frac{Número\ de\ empleados\ conocen\ la\ misión,\ visión y\ objetivos}{Número\ total\ de\ empleados} x100$ $= \frac{22}{27} x100$ $= \mathbf{81,84}\%$ $= \frac{13}{16} x59,26$ $= 48,15\%$	100% 59,26%	$\boldsymbol{I} = \frac{Indicador}{Estándar} x100\%$ $\boldsymbol{I} = \frac{81,84}{81,84} x100\%$ $= 100\%$ **Brecha=**81,84-100 **Brecha=-** 18.16% Desfavorable C $\boldsymbol{I} = \frac{48,15}{59,26} x100\%$ $= 81,25\%$ **Brecha=**81,25-100 **Brecha=-** 18.75% Desfavorable A	Encuesta	RRHH

ELABORADO POR: *VCC - ACS*
FECHA: *24/06/200*

REVISADO POR: *CML*
FECHA: *27/06/2009*

PAPEL DE TRABAJO
INDICADORES DE EFICIENCIA

I.Ef.
2 / 6

EMPRESA: Hotel Libertador
PROCESO: Hospedaje
TIPO: Indicadores de gestión

TIPO DE TRABAJO: Auditoría de gestión
PERIODO: 01/01/08 al 31/12/08
FECHA: 20 de junio del 2009

Análisis:
Existe un brecha desfavorable del 18,16%, en relación a todo el personal de la empresa. Pero respecto a los 16 involucrados directamente en el proceso de hospedaje que representa el 59.26% del total, solo el 48, 15% conocen la visión, misión y objetivos del hotel.

NOMBRE DEL INDICADOR	CÁLCULO	ESTÁNDAR	INTERPRETACIÓN	TÉCNICA	FUENTE
Nivel de sanciones del personal	$= \frac{Número\ de\ empleados\ que\ \ han\ recibido\ sanciones}{Número\ total\ de\ empleados} x100$ $= \frac{15}{27} x100$ $= \mathbf{55,55\%}$ $\frac{8}{16} x100$ $= \mathbf{50\%}$	N/A	- $\boldsymbol{I} = \frac{Indicador}{Estándar} x100\%$ A	Encuesta Entrevista	RRHH Gerente administrativa

Análisis:
La relación del nivel de sanciones de todo el personal con el personal involucrado con el servicio de alojamiento es aproximada al 50%, basada en las encuestas podemos decir que la mayor parte de la sanciones son debido a la impuntualidad en los horarios de cada trabajador y ocasiones por desatinos en su desempeño.

ELABORADO POR: *VCC - ACS* **FECHA:** *24/06/2009*	**REVISADO POR:** *CML* **FECHA:** *27/06/2009*

PAPEL DE TRABAJO
INDICADORES DE EFICACIA

I.Efc. 3 / 6

EMPRESA: Hotel Libertador
PROCESO: Hospedaje
TIPO: Indicadores de gestión

TIPO DE TRABAJO: Auditoría de gestión
PERIODO: 01/01/08 al 31/12/08
FECHA: 20 de junio del 2009

Objetivo: Obtener el 80% de ventas en hospedaje por contrato fijo, y el 20% restante de alojamientos casuales; que representen un 30% en ventas totales del hotel.

NOMBRE DEL INDICADOR	CÁLCULO	ESTÁNDAR	INTERPRETACIÓN	TÉCNICA	FUENTE
Comercialización	$= \frac{Ventas\ en\ Hospedaje}{Ventas\ totales} x100$ $= \frac{155.778,75}{550062,25} x100$ $= \mathbf{28,32}\%$	30%	$\boldsymbol{I} = \frac{Indicador}{Estándar} x100\%$ $\boldsymbol{I} = \frac{28,32}{30} x100\%$ $= 94,40\%$ **Brecha=**94,4-100% **Brecha= -** 5,6% Desfavorable C	Documental y observación Entrevista	Investigación de campo Gerente general y administrativa

Análisis:
Con respectó al objetivo, no se ha alcanzado obteniendo una brecha desfavorable del 5,6%, Esto no constituye una desventaja ya que sigue manteniendo su mercado a pesar de la fuerte competencia que existe en la industria hotelera, y ha efectuado nuevas estrategias de venta implementado su oferta de servicios que le ha permitido maximizar la utilización de su capacidad instalada y compensar esta brecha. (ver anexo 6)

ELABORADO POR: *VCC - ACS* **FECHA:** *24/06/2009*	**REVISADO POR:** *CML* **FECHA:** *27/06/2009*

PAPEL DE TRABAJO
INDICADORES DE EFICIENCIA

I.Ef. 4/6

EMPRESA: Hotel Libertador
PROCESO: Hospedaje
TIPO: Indicadores de gestión

TIPO DE TRABAJO: Auditoría de gestión
PERIODO: 01/01/08 al 31/12/08
FECHA: 20 de junio del 2009

NOMBRE DEL INDICADOR	CÁLCULO	ESTÁNDAR	INTERPRETACIÓN	TÉCNICA	FUENTE
Nivel de ventas de hospedaje con reservaciones	$= \frac{Ventas\ en\ hospedaje\ con\ reserva}{Ventas\ totales\ hospedaje} x100$ $= \frac{124.913,11}{155.778,75} x100$ $= \mathbf{80.19\%}$	80%	$\boldsymbol{I} = \frac{Indicador}{Estándar} x100\%$ $\boldsymbol{I} = \frac{80,19}{80} x100\% = 100,24\%$ **Brecha=**100,24-100% **Brecha=** 0.24% Favorable c	Documental, investigación, análisis y observación Entrevista	Investigación de campo Gerente administrativa

Análisis:
En las ventas con reserva en hospedaje obtuvieron una brecha favorable del 0.24%, se ha incrementado ya que el hotel tiene un mercado ganado por los años de experiencia y la tradicionalidad con que prestan sus servicios. (ver anexo 7)

ELABORADO POR: *VCC - ACS*
FECHA: *24/06/2009*

REVISADO POR: *CML*
FECHA: *27/06/2009*

PAPEL DE TRABAJO
INDICADORES DE EFICACIA

I.Efc.
5 / 6

EMPRESA: Hotel Libertador
PROCESO: Hospedaje
TIPO: Indicadores de gestión

TIPO DE TRABAJO: Auditoría de gestión
PERIODO: 01/01/08 al 31/12/08
FECHA: 20 de junio del 2009

NOMBRE DEL INDICADOR	CÁLCULO	ESTÁNDAR	INTERPRETACIÓN	TÉCNICA	FUENTE
Nivel de ventas de hospedaje con ventas casuales	$= \frac{Ventas\ casuales\ en\ Hospedaje}{Ventas\ totales\ hospedaje} x100$ $= \frac{31.865,64}{155.778,75} x100$ $= \mathbf{19.81}\%$	20%	$\boldsymbol{I} = \frac{Indicador}{Estándar} x100\%$ $\boldsymbol{I} = \frac{19,81}{20} x100\%$ $= 99,05\%$ **Brecha=**99,05-100% **Brecha=-**0.95% Desfavorable C	Documental y observación Entrevista	Investigación de campo Gerente administrativa

Análisis:
En las ventas casuales en hospedaje obtuvieron una brecha desfavorable del 0.95%, ha incrementado el número de personas que se han hospedado previa la realización de su reserva. (ver anexo 7)

ELABORADO POR: *VCC - ACS* **FECHA:** *24/06/2009*	**REVISADO POR:** *CML* **FECHA:** *27/06/2009*

PAPEL DE TRABAJO
INDICADORES DE EFICACIA

I.Efc.
6 / 6

EMPRESA: Hotel Libertador
PROCESO: Hospedaje
TIPO: Indicadores de gestión

TIPO DE TRABAJO: Auditoría de gestión
PERIODO: 01/01/08 al 31/12/08
FECHA: 20 de junio del 2009

NOMBRE DEL INDICADOR	CÁLCULO	ESTÁNDAR	INTERPRETACIÓN	TÉCNICA	FUENTE
Nivel de costo de publicidad	$= \frac{Costo\ de\ publicidad\ en\ venta\ de\ hospedaje}{Ventas\ totales\ hospedaje} x100$ $= \frac{1800}{155.778,75} x100 \quad = 1.16\%$	N/A	$I = \frac{Indicador}{Estándar} x100\%$ C	Entrevista	Gerente administrativa

Análisis:
El hotel libertador utiliza en publicidad y propaganda el 1.16% del total de las ventas en hospedaje, la empresa no efectúa un gasto elevado ya que el diseño de publicidad lo realiza la gerente administrativa. (ver anexo 8)

ELABORADO POR: *VCC - ACS* **FECHA:** *24/06/2009*	**REVISADO POR:** *CML* **FECHA:** *27/06/2009*

PAPEL DE TRABAJO
INDICADORES DE CALIDAD

I.K. 1 / 3

EMPRESA: Hotel Libertador
PROCESO: Hospedaje
TIPO: Indicadores de gestión

TIPO DE TRABAJO: Auditoría de gestión
PERIODO: 01/01/08 al 31/12/08
FECHA: 20 de junio del 2009

Objetivo: Trabajar en equipo por un compromiso empresarial del personal operativo y motivarlos en una búsqueda constante de calidad y competitividad en nuestros servicios, capacitando a nuestro recurso humano en conocimientos y habilidades.

NOMBRE DEL INDICADOR	CÁLCULO	ESTÁNDAR	INTERPRETACIÓN	TÉCNICA	FUENTE
Innovación de habitaciones	$= \frac{Número\ habitaciones\ readecuadas}{Número\ total\ de\ habitaciones} x100$ $= \frac{3}{58} x100$ $= \mathbf{5,17}\%$	5.17%	$\boldsymbol{I} = \frac{Indicador}{Estándar} x100\%$ $\boldsymbol{I} = \frac{5,17}{5,17} x100\% = 100\%$ **Brecha=**100-100% **Brecha=**0% Favorable (c)	Entrevista	Gerente general y administrativa

Análisis:
El hotel libertador realiza un innovación constante de detalles de cada una de las habitaciones, pero un manteamiento total lo realiza en forma anual 5.17% del total de habitaciones con que cuenta este hotel.

ELABORADO POR: *VCC - ACS* **FECHA:** *24/06/2009*	**REVISADO POR:** *CML* **FECHA:** *27/06/2009*

PAPEL DE TRABAJO
INDICADORES DE CALIDAD

I.K.
2 / 3

EMPRESA: Hotel Libertador
PROCESO: Hospedaje
TIPO: Indicadores de gestión

TIPO DE TRABAJO: Auditoría de gestión
PERIODO: 01/01/08 al 31/12/08
FECHA: 20 de junio del 2009

NOMBRE DEL INDICADOR	CÁLCULO	ESTÁNDAR	INTERPRETACIÓN	TÉCNICA	FUENTE
Personal temporal	$= \frac{Número\ de\ personal\ temporal}{Número\ total\ de\ empleados} x100$ $= \frac{3}{27} x100$ $= \mathbf{11,11}\%$	N/A	$\boldsymbol{I} = \frac{Indicador}{Estándar} x100\%$ A	Entrevista	Gerente administrativa

Análisis:
La empresa cuenta con un 11.11% de personal ocasional que trabaja en temporadas altas y cuando el personal sale de vacaciones, del total de trabajadores que labora en este hotel.

ELABORADO POR: *VCC - ACS*
FECHA: *24/06/2009*

REVISADO POR: *CML*
FECHA: *27/06/2009*

PAPEL DE TRABAJO
INDICADORES DE CALIDAD

I.K.	
3	3

EMPRESA: Hotel Libertador
PROCESO: Hospedaje
TIPO: Indicadores de gestión

TIPO DE TRABAJO: Auditoría de gestión
PERIODO: 01/01/08 al 31/12/08
FECHA: 20 de junio del 2009

Objetivo: Obtener el 80% de ventas en hospedaje por contrato fijo, y el 20% restante de alojamientos casuales que representen un 30% en ventas totales del hotel.

NOMBRE DEL INDICADOR	CÁLCULO	ESTÁNDAR	INTERPRETACIÓN	TÉCNICA	FUENTE
Satisfacción del cliente	$= \frac{Número\ de\ clientes\ en\ hospedaje\ satisfechos}{Número\ total\ de\ clientes\ en\ hospedaje} x100$ $= \frac{2462}{2727} x100$ $= \mathbf{90.28}\%$	N/A	$\boldsymbol{I} = \frac{Indicador}{Estándar} x100\%$ A	Documental, análisis y visual	Investigación de campo

Análisis:
La satisfacción de cliente es alta, pero esta variación se la justica ya que gran parte de los clientes no realizan votación vía internet sino lo realizan directamente al personal o se abstiene de hacerlo los clientes frecuentes. (Página de internet de la empresa, ver anexo 8)

NOMBRE DEL INDICADOR	CÁLCULO	ESTÁNDAR	INTERPRETACIÓN	TÉCNICA	FUENTE
Nivel de quejas de huéspedes	$= \frac{Número\ de\ quejas\ 2008}{Número\ de\ quejas\ 2007} x100$ $= \frac{27}{48} x100$ $= 56.25\%$	N/A	$\boldsymbol{I} = \frac{Indicador}{Estándar} x100\%$ A	Documental y observación	Reporte de quejas

Análisis: El Hotel Libertador ha disminuido el número de quejas en el año 2008 el 56.25% con respecto al año. (ver anexo 4)

ELABORADO POR: *VCC - ACS* **FECHA:** *24/06/2009*	**REVISADO POR:** *CML* **FECHA:** *27/06/2009*

3.2.3 Elaboración de cédulas narrativas

CÉDULA NARRATIVA

C.N.O2
1 / **1**

EMPRESA: Hotel Libertador
PROCESO: Hospedaje
FECHA DE INICIO:13 de mayo del 2009

TIPO DE TRABAJO: Auditoría de gestión
PERIODO: 01/01/08 al 31/12/08
FECHA FIN: 30 de junio del 2009

Objetivo 2. Determinar si el desempeño del personal de house keeping, front desk y restaurant está enfocado a los objetivos planteados por la empresa.

COMENTARIO:
Se aplicó cuestionarios de control interno a todos los trabajadores del hotel que están involucrados en el proceso de hospedaje. Cumpliendo con el objetivo planteado en la orden de trabajo, se recopiló información sobre objetivos, reglamento interno del hotel y desempeño de funciones a través de las técnicas de auditoría.

Condición:

a. Desconocimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa.
b. Falta de actualización del personal operativo sobre nuevos paquetes y servicios que el hotel ha implementado.

Criterio:

Capacitar al recurso humano en conocimientos y habilidades, manteniéndonos actualizados en una atención eficiente.

Causa:

a. Falta de monitoreo sobre conocimientos elementales de la empresa.
b. Falta de compromiso del personal en el manejo de información.

Efecto:

a. Poco involucramiento del personal como miembro activo de la empresa y por ende su desempeño no esté enfocado a alcanzar la visión, misión y objetivos. Laborar sencillamente por adquirir una remuneración económica
b. Dificultad de transmitir información importante del hotel a los clientes

Recomendación:

a. Reforzar la cultura organizacional de manera que el personal se involucre profundamente con su trabajo y con la empresa.

b. Comprometer al personal en busca de un beneficio común reforzando el trabajo en equipo.
c. Considerar la opinión del personal en la elaboración de nuevos complementos de servicios.

ELABORADO POR: *VCC - ACS*
FECHA: *20/06/2009*

REVISADO POR: *CML*
FECHA: *23/06/2009*

CÉDULA *N*ARRATIVA
EFICIENCIA

C.N.O3
1 / 2

EMPRESA: Hotel Libertador
PROCESO: Hospedaje
FECHA DE INICIO:13 de mayo del 2009

TIPO DE TRABAJO: Auditoría de gestión
PERIODO: 01/01/08 al 31/12/08
FECHA FIN: 30 de junio del 2009

Objetivo 3. Evaluar el cumplimiento de las funciones encargadas al departamento de house keeping, front desk y restaurant.

COMENTARIO:
Se aplicó las actividades trazadas en el programa de trabajo para evaluar el objetivo de la empresa en cuanto al compromiso empresarial del personal y su desempeño. Para obtener información se utilizaron métodos como el análisis documental, tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes y técnicas de auditoría.

Condición:

a. Existe un bajo número de personal incentivado por su desempeño.
b. Alto nivel de personal sancionado.
c. Realización de funciones ajenas a su cargo.

Criterio:

a. "Propender a la promoción del trabajador en merito a su profesionalismo, responsabilidad, eficiencia y disciplina." Art. 30, literal c) de las obligaciones del empleador. Reglamento interno del hotel
b. Reglamento interno del hotel Art. 37 de Régimen disciplinario y de sanciones, literales a),b),c),d),e) y f)[3]
c. Actividades descritas en los manuales de funciones (ver anexo 3)

Causa:

a. No hay una política de incentivos que beneficie al personal de cada una de las áreas operativas del hotel.
b. Impuntualidad en los horarios de trabajo.
   Falta de cumplimiento satisfactorio de las actividades que ejecutan
c. Inexistencia de un nivel adecuado de personal temporal para cubrir la demanda de los demás servicios que presta el hotel.

Efecto:

a. Conformismos del personal que no ha sido incentivado.
   Falta de aspiraciones de superación laboral.
b. Retraso en el desarrollo normal de actividades en su cargo y de las que dependen del mismo.

[3] Capítulo 1 de tesis, pág. 22 y 23

C.N.O3	
2	2

c. Quejas por parte de los clientes por descuido de las actividades principales de cada empleado.

Recomendación:

a. Implantar una política de incentivos por áreas operativas.
b. Plantear estrategias para reducir el nivel de atraso.
c. Contar con mayor personal temporal para cubrir la demanda de los diferentes servicios que preste.
d. Implantar una política de incentivos por áreas operativas que permita enaltecer el aporte personal de cada empleado por alcanzar una meta común con el desempeño eficiente de sus funciones.

ELABORADO POR: *VCC - ACS*	**REVISADO POR:** *CML*
FECHA: *20/06/2009*	**FECHA:** *23/06/2009*

TERCERA FASE: INFORME

3.3.1 Carta de presentación del informe

Loja, 29 de junio del 2009

CARTA DE PRESENTACIÓN DEL INFORME DE AUDITORIÁ DE GESTIÓN

Ing.
Elizabeth Suárez
GERENTE ADMINISTRATIVA DEL HOTEL LIBERTADOR
Ciudad.-

De mis consideraciones:

En cumplimiento a la orden de trabajo Nº01-HL-2009 de fecha 30 de marzo del 2009, hemos realizado la Auditoría de Gestión al Servicio de Alojamiento del Hotel Libertador, por el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2008, con observancia a la Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas, Código de Ética del Auditor, lo que nos ha permitido realizar un evaluación sistemática del control interno, basada en la información proporcionada por la empresa y los procedimientos establecidos en el programa de auditoría, como fundamento para determinar el alcance de las pruebas de cumplimiento al desempeño alcanzado en este periodo, con el propósito de expresar nuestra opinión y emitir un informa que contiene conclusiones , comentarios y recomendaciones.

Además cabe recalcar que el manejo de estos procedimientos es de responsabilidad de la gerencia de la empresa. Nuestra responsabilidad es emitir un informe del servicio auditado con la información facilitada por el hotel, disponible en cumplimiento a sus políticas internas, y recopilada a través de las técnicas de auditoría.

Queremos aprovechar esta oportunidad para agradecer las cortesías y ayudas que recibimos por parte del personal y directivos del Hotel Libertador en el curso de la auditoría.

Muy atentamente,

…….……..	…….
Vanessa Cabrera	Andrea Cevallos
AUDITOR	**AUDITOR**

3.3.2 Presentación del informe

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA
MODALIDAD PRESENCIAL

ENTIDAD : Hotel Libertador
PERIODO : enero - diciembre del 2008
FECHA DE INICIO : 13 de mayo del 2009
INFORME DE :

"AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SERVICIO DE HOSPEDAJE DEL HOTEL LIBERTADOR DEL 1RO. AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO 2008"

AUDITOR JEFE:

Mgs. Catherine Mata L.

AUDITORES:

Vanessa Carolina Cabrera Tinoco
Andrea Cevallos Solórzano

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Para una mejor compresión del informe a continuación se presenta la clasificación temática del mismo:

- Capítulo I: Información introductoria de la auditoria, objetivos, alcance, base legal, visión misión y estructura orgánica
- Capítulo II: Resultado de la auditoría que contendrá los hallazgo con sus cuatro atributos
- Capítulo III: Conclusiones y recomendaciones del informe.

CAPÍTULO I: Información introductoria

ANTECEDENTES DEL EXAMEN:

Con orden de trabajo número 01-HL-2009 de fecha 25 de marzo del 2009 se da inicio a la Auditoria de Gestión al Servicio de Hospedaje del Hotel Libertador por ser la principal actividad de la empresa y con mayor riesgo. Por medio de la notificación del 30 de abril del 2009 se procede a este examen.

OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA:

3. Revisar y evaluar el desempeño de las actividades desarrolladas en el hotel, en base a su misión, visión y objetivos, mediante:

   - ✓ Pruebas de cumplimiento del control interno, reglamento y manuales de función.
   - ✓ Aplicar indicadores de gestión para medir eficiencia, eficacia y calidad de sus servicios.
   - ✓ Evaluar los resultados obtenidos con la finalidad proponer recomendaciones de mejora.
   - ✓ Preparar un informe con el resultado de la auditoría de gestión.

4. Planear y aplicar las pruebas sustantivas, mediante:

   - ✓ Cuestionarios de control interno
   - ✓ Programa de auditoría
   - ✓ Matriz de decisiones por componentes
   - ✓ Indicadores de gestión

ALCANCE DEL EXAMEN:

La auditoría de gestión al servicio de hospedaje cubrirá del 1 de enero del 2008 al 31 de diciembre del 2008.

BASE LEGAL:

El "Hotel Libertador", inscrito legalmente en la Minuta de Constitución según la Resolución número 126 del 26 de mayo de 1988 de la Superintendencia de Compañías como Hotelera Piscobamba Compañía Limitada y reconocida en el registro Mercantil de Loja del 6 de Julio de 1988, con las respectivas autorizaciones del Ministerio de Turismo y licencia anual de funcionamiento del Municipio de Loja, así como su afiliación en la CAPTUR (Cámara de Turismo), se formó con un capital inicial pagado de 350 millones de sucres, aportado por sus tres accionistas fundadores, cuyos nombres son: Ing. Claudio Eguiguren, Lcdo. Julio Eguiguren e Ing. Luis Suárez. Su capital propio en dólares a la fecha es de 48 mil dólares americanos.

MISIÓN:

Somos una empresa hotelera con un claro enfoque hacia satisfacer las necesidades de nuestros usuarios ya sean de negocios, turistas o locales ofreciendo una muy buena relación precio-calidad.

VISIÓN:

Seguir siendo los primeros bajo los principios de mejoramiento continuo de nuestro recurso humano e infraestructura, y con pleno conocimiento de la atención al cliente, el contacto directo con él y que nuestra competitividad está dada no por el precio si no por la CALIDAD

ESTRUCTURA ORGÁNICA:

Para el cumplimiento de su misión, visión y objetivos el Hotel libertador labora con un total de 26 empleados en diferentes departamentos del hotel.

9. **ADMINISTRACIÓN:**
   - **Gerente-Administrativa** Elizabeth Suarez

10. DEPARTAMENTO DE VENTAS:

- **Gerente de ventas** Elmer Edison Arias Soto

11. DEPATAMENTO FINANCIERO:

- **Contadora general** Beatriz Lima Cevallos
- **Proveeduría** Ángel Requelme
- **Recaudador** Marco Geovanny Peña Loarte

12. DEPARTAMENTO ALIMENTOS Y BEBIDAS

- **Chef de cocina** Onésimo Freddy Gómez Guerra
- **Ayudante de cocina** Roció del Carmen Quituizaca Márquez
- **Ayudante de cocina** Robert Stalin Jaramillo Álvarez
- **Posillera** Mariana de Jesús Delgado Sarmiento
- **Posillera** Diana Patricia lima Encalada

13. DEPARTAMENTO DE RESTAURANT

- **Salonero** Eduardo Cajamarca Iñiguez
- **Salonero** Jhony Patricio Pogo Sánchez
- **Salonero** Daniel Quizhpe Urrego
- **Salonero** José Luis

14. DEPARTAMENTO DE FRONT DESK

- **Recepcionista** Marielena Cuenca Cañar
- **Auditor nocturno** Percy Leonardo Herreros Vega
- **Recepcionista** Paul Jaramillo Valverde
- **Auditor nocturno** Alejandro Castillo
- **Botones** Livio Rodrigo Paltin Armijos
- **Botones** Jonathan David Quezada Rodríguez
- **Botones** Cristian Andrade

15. DEPARTAMENTO DE HOUSE KEEPING

- **Ama de llaves** Olinka Barova Mena Jiménez
- **Camarera/Lavandera** Elsa Mariana Ordoñez Medina
- **Camarera/Lavandera** Nubia Zoraya Duarte Pacheco
- **Camarera/Lavandera** Nidia Paulina Duarte Guerrero
- **Camarera/Lavandera** Martha Piedad Guamán Cuenca

16. DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO

- **Mantenimiento/Bodeguero** Ángel Polivio Morocho León

CAPÍTULO II: Resultados del examen

HALLAZGO 1:

Se aplicó cuestionarios de control interno a todos los trabajadores del hotel que están involucrados en el proceso de hospedaje donde se constató que el desconocimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa, ha causado un bajo involucramiento del personal como miembro activo de la empresa y por ende su desempeño no esté enfocado a alcanzar la visión, misión y objetivos, así como también que laboren sencillamente por adquirir una remuneración económica. Esto fue causado principalmente por la falta de monitoreo constante sobre conocimientos elementales de la empresa por parte de los directivos.

CONCLUSIÓN:
A pesar de que todos los canales de comunicación son utilizados, y los empleados cumplen con las funciones asignadas a su cargo, desconocen la misión, visión y objetivos del hotel lo que no permite que su desempeño se desarrolle en base a estos.

RECOMENDACIÓN:
Reforzar la cultura organizacional a través de las reuniones departamentales, de manera que el personal se involucre profundamente con su trabajo y con la empresa, como un socio operativo de la misma, mas no como un recurso.

HALLAZGO 2:

Se aplicó cuestionarios de control interno a todos los trabajadores del hotel que están involucrados en el proceso de hospedaje donde se comprobó la falta de compromiso en el manejo de información de algunos de ellos debido a que no se encontraban actualizados sobre los nuevos paquetes y servicios que el hotel oferta, limitando la comunicación con el cliente.

CONCLUSIÓN:
Aunque sea mínimo el nivel de personal que no se encuentra suficientemente actualizado con las ofertas del hotel, afecta directamente a la imagen y calidad del servicio.

RECOMENDACIÓN:
Comprometer al personal en busca de un beneficio común reforzando el trabajo en equipo, y considerando la opinión del personal en la elaboración de nuevos complementos de servicios.

HALLAZGO 3:

Las actividades trazadas en el programa de trabajo para evaluar el objetivo de la empresa en cuanto al compromiso empresarial del personal y su desempeño, detectó la existencia de un bajo número de personal motivado en su trabajo, esto principalmente porque no se ha establecido una política de incentivos que beneficie al personal de cada una de las áreas operativas del hotel, causando el conformismo del personal que aún no ha sido gratificado, y en algunos casos estancando las aspiraciones de superación laboral.

CONCLUSIÓN:
El personal operativo merece una equilibrada motivación en capacidades como socio operante de la empresa, aunque es constantemente capacitado en su formación personal, familiar, y desempeño laboral.

RECOMENDACIÓN:
Implantar una política de incentivos por áreas operativas que permita enaltecer el aporte personal de cada empleado por alcanzar una meta común con el desempeño eficiente de sus funciones.

HALLAZGO 4:

Las actividades trazadas en el programa de trabajo para evaluar el objetivo del hotel en cuanto al compromiso empresarial del personal y su desempeño, encontró un alto nivel de personal sancionado principalmente por la irregularidad en el ingreso al trabajo y en algunas ocasiones retrasando el desarrollo normal de actividades.

CONCLUSIÓN:
Las sanciones esencialmente son por el constante atraso del personal, el cual constituye una falta leve, aunque si se ha dado otro tipo de sanciones de mayor gravedad.

RECOMENDACIÓN:
Diseñar y establecer estrategias para controlar la impuntualidad de los trabajadores, mediante métodos que no se limiten a sanciones económicas.

HALLAZGO 5:

Al aplicar las actividades trazadas en el programa de trabajo para evaluar el objetivo de la empresa en cuanto al desempeño del personal, se halló que realizan otras funciones ajenas a su cargo, además de las descritas en los manuales de funciones para cubrir la demanda de los restantes servicios que presta el hotel lo que ha producido algunas quejas de los huéspedes.

CONCLUSIÓN:
El realizar funciones impropias al cargo de cada empleado, ha producido en algunas circunstancias el descuido de las actividades principales de cada empleado involucrado en el servicio de hospedaje.

RECOMENDACIÓN:
Analizar la periodicidad con que se demanda los otros servicios, para disponer con mayor personal temporal, ajustándose al presupuesto disponible para cada periodo.

CAPÍTULO III: Conclusiones y recomendaciones

CONCLUSIONES:

- Los hallazgos determinados en la presente auditoría, tienen un impacto mínimo, ya que el riesgo detectado en todo el análisis, es bajo, a excepción de los conocimientos básicos del personal operativo del hotel, que se halló un riesgo moderado.

- A pesar de que el nivel de confianza sea alto, se debe considerar las variaciones para mejorar el compromiso empresarial de todo el personal y por ende alcanzar la eficiencia, eficacia y calidad de su desempeño hacia el alcance de metas como parte dinámica de la empresa.

- Los directivos del hotel tienen algunos tipos de motivación hacia el personal, ya que en esta industria son muy importante los detalles; pero en algún momento estos incentivos pasaron a ser comunes, por lo que esto ha hecho que los mismos pierdan su efecto.

- La mayor parte del personal ocasionalmente realiza funciones impropias a su cargo, esto ha producido en ciertas circunstancias el mínimo descuido de las actividades principales de cada empleado involucrado en el servicio de hospedaje, viéndose reflejado en los reportes de quejas del huésped.

RECOMENDACIONES:

- Continuar aprovechando sus fortalezas, reforzando la cultura organizacional del hotel, y diversificando los detalles en sus servicios para mantener el posicionamiento del mercado maximizando la oferta con la tradicionalidad que los caracteriza y con un involucramiento total del personal operativo de la empresa tomando en cuenta su opinión a través de las reuniones departamentales dejando constancia del mismo. (ver anexo 11)

- Implantar una política de sanciones no solo económica, y diseñar un plan de incentivos por áreas operativas que permita alcanzar una meta común que contribuya al desempeño eficaz como:

  1. <u>SANCIONES:</u>
     1. Acuerdos con el personal sobre retardo en la cancelación de sueldo por atrasos.
     2. Acuerdo con el personal por compensación con horas extras por atraso y por descuidos de sus funciones.

  2. <u>INSENTIVOS:</u>
     1. El personal que logra la menor cantidad de sanciones, cada trimestre se beneficia del uso de un servicio ofertado por el hotel: cenas, disponer de zonas húmedas, etc.
     2. Establecer estándares alcanzables para cada departamento, con el fin de que sea novedoso y además motive su desempeño.
     3. El personal que mantenga presente en su desempeño el alcance de la misión, visión y objetivos de la empresa, puede ser premiado con algún tipo de incentivo planteado por la directiva.

- Evitar el abandono del cargo y puestos de trabajo, especialmente de los operarios del front desk, por apoyar a otras áreas con mayor demanda, lo que puede provocar que se descuide la llegada de nuevos huéspedes atendiéndoles con la inapreciable cordialidad desde el momento que ingresan.

- En caso de reuniones del personal, cubrir las principales áreas operativas, con personal temporal para prevenir la insatisfacción del nuevo cliente y cumplir con sus principios básicos empresariales.

…….……..	…….
Vanessa Cabrera	Andrea Cevallos
AUDITOR	**AUDITOR**

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- El Hotel Libertador tiene algunos años en el mercado brindando sus servicios y ampliando sus instalaciones, pero durante su evolución, no se han efectuado auditorias de gestión, globales o a determinadas áreas o servicios de la empresa.

- En la presente auditoría se ha podido conocer y constatar que el Hotel Libertador, posee una estructura organizacional de acuerdo al tipo de negocio, tamaño y a las condiciones del mercado; esto le ha permitido además desarrollar y mantener un estable y reforzado control interno.

- En el periodo de análisis tomado para el desarrollo de este trabajo de Auditoría de Gestión al Servicio de Alojamiento del Hotel Libertador, se ha recalcado el cumplimiento de sus objetivos, innovando sus servicios e instalaciones y conservando su tradicionalidad característica.

- A pesar de la fuerte competencia en esta industria, el Hotel Libertador, gracias a mantener afianzada su cultura organizacional y poseer metas claras, ha logrado salvaguardar su mercado, logrando la fidelidad de sus clientes como una ventaja competitiva.

- Durante el desarrollo y ejecución de la auditoría de gestión, se ha comprobado que el recurso humano del Hotel Libertador, tanto administrativo como operativo, tienen muy claras sus políticas internas, ya que las cumplen y respetan de una manera competente y leal, en especial para evitar la fuga de información.

Recomendaciones

- La evolución de los negocios para mejorar el desenvolvimiento y cumplimiento de las metas de la empresa, requiere estar actualizados de nuevas técnicas para alcanzar los objetivos, por ello es necesario e importante que el Hotel Libertador cree un departamento interno de auditoría, para contar con una evaluación permanente al desempeño y la utilización eficiente de sus recursos.

- Seguir aprovechando sus fortalezas internas, para poder hacer frente a la competencia, y hacer una retroalimentación que permita formular estrategias que le permita estar a la vanguardia de los nuevas amenazas que se presentan con la llega de nuevos competidores. (ver anexo 9)

- Mantener su ventaja competitiva en cuanto a brindar sus servicios manteniendo y transmitiendo las costumbres y tradicionalidad lojana.

- A pesar de mantener un fuerte control interno, así como alcanzar sus metas, es beneficioso manejar estándares así como un sistema de indicadores de gestión y financieros, que le permita a sus administradores y accionistas, conocer con veracidad la situación actual y de esta manera plantear de una manera firme sus objetivos para ampliar su mercado.

- Las políticas internas utilizadas en el Hotel Libertador, son muy precisas, lo cual es favorable y necesario para la empresa, pero deberían permitir una mayor apertura identificando siempre sus limitaciones frente a las amenazas, y permitiendo la llegada de ideas externas por parte de nuevos emprendedores, que pueden resultar innovadoras para ayudar al mejoramiento del hotel.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

- Administración estratégica, décimo quinta edición: Arthur A. Thompson , A.J. Strickland III , John E. Gamble
- Auditoría administrativa, Benjamín Franklin.
- Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de calidad y/o ambiental, Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN-ISO19011:2005, primera edición.
- Gestión de producción de alojamientos, de Javier Cerra, año 2001.
- Gestión de Talento Humano, Idalverto Chiavinato, editorial Mc Graw Hill, 2002.
- Guía didáctica, auditoría, modalidad abierta y distancia UTPL, Noelia Dolores Novas Espinoza.
- Guía didáctica, Seminario Auditoría de gestión, Mgs Jaime Subía.
- *http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/auditoria-de-gestion-cuba.htm*
- http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html, Auditoria de Gestión.
- http://www.monografias.com/trabajos43/bases-de-auditoria/bases-de-auditoria.shtml, Bases teóricas de auditoría de gestión para las unidades del sector público.
- http://www.monografias.com/trabajos43/auditoria/auditoria2.shtml.
- http://html.rincondelvago.com/auditoria-nocturna.html, Auditoria Nocturna.
- http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/Publicaciones/quipukamayoc/2000/segundo/auditoria.htm, Auditoria de Gestion, Dr. Carlos A. Egúsquiza Pereda y Lic. Olinda Egúsquiza Pereda.
- Manual de auditoría de gestión, Quito abril 2002, Contraloría General del Estado.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Glosario de términos

Ahotec: Asociación Hotelera Ecuatoriana, que permite promover el turismo en el país.

Ammenities: son los accesorios de baño y diversos productos de tocador como shampoo, rinse, y jabones con estuches plástico, papel seda, peinillas, gorros de baño, toalla, limas de uña, corta uñas, y más. Todos estos van con papelería con logotipos y diseños del hotel.

Análisis FODA: análisis que describe el ambiente externo (amenazas y oportunidades) e interno (debilidades y fortalezas) en que se desenvuelve la empresa.

Área ociosa: es un área que no está siendo utilizada por lo cual constituye un área inactiva que pudiendo generar beneficios, no lo hace.

Calidad: mide la satisfacción del cliente.

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

Causa: es lo que provocó la existencia de la condición.

Condición: es la situación encontrada.

Criterio: es la norma o parámetro para medir la condición.

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

Efecto: es la consecuencia real o potencial que existe al comparar la condición con el criterio.

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

Eficiencia: es utilizar los recursos de la empresa de una manera óptima.

Estándar: es el criterio.

Evidencia de auditoría: es un factor crítico para la obtención de los objetivos de la auditoria. La evidencia se presenta a manera de hallazgos localizados en el desarrollo de la auditoría.

Front desk: ambos disponen de una superficie de trabajo principal o de escritorio que tiene el doble deber. Por lo tanto, todos los documentos de trabajo, documentos y otros objetos deben ser almacenados antes de la mesa está cerrada.

Hallazgos de auditoría: reflejan situaciones deficientes y relevantes que se determinan, producto de la auditoria, pero deben incluir los cuatro atributos.[4]

Housekeeping: limpieza y mantenimiento de habitaciones y áreas comunes.

Los cuatro atributos del hallazgo: para que un hallazgo se traduzca en evidencia debe poseer los cuatro atributos que son condición, criterio, causa y efecto.

Pruebas de cumplimiento: son pruebas con las que se verifica la eficacia de las políticas aplicadas y del control interno.

Raclette: es un queso de origen suizo, aunque muy extendido en Francia y otras regiones.

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

Room Servicie: servicio de comidas en la habitación.

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

Servicio catering: es el servicio dedicado a proveer el servicio de comida y bebida en fiestas, eventos, presentaciones, bodas y otros tipos de eventos. En algunos casos los hoteles proveen este servicio junto al alquiler de sus instalaciones; en otros casos hay empresas especializadas en trasladar los comestibles a un sitio alejado. En el servicio se puede incluir desde la propia comida, la bebida, la mantelería y los cubiertos, hasta el servicio de cocineros, camareros y personal de limpieza posterior al evento.

Tarifa walking: tarifa privilegio de huéspedes o clientes que forman parte de empresas que pertenecen a la AHOTEC.

Transfer in – out: transferencias de clientes desde y hacia el aeropuerto.

Wireless: wireless (inalámbrico o sin cables) es un término usado para describir las telecomunicaciones en las cuales las ondas electromagnéticas (en vez de cables) llevan la señal sobre parte o toda la trayectoria de la comunicación. Algunos dispositivos de monitorización, tales como alarmas, emplean ondas acústicas a frecuencias superiores a la gama de audiencia humana; éstos también se clasifican a veces como wireless.

[4] Guía didáctica, seminario auditoría de gestión, Mgs Jaime Subía

ANEXOS

ANEXO 1

Auditoría nocturna

Es la que se realiza a diario en los hoteles en el turno de la noche, tiene bajo su responsabilidad a los cajeros nocturnos, y los auditores nocturnos de restaurantes, además de cumplir con sus funciones normales como auditor, el auditor nocturno está encargado también de la caja de recepción durante la noche, con todas las funciones de cajero de recepción. Su función principal, es chequear todas las cuentas vivas y las cuentas ciudad de recepción.

El auditor nocturno se encarga de revisar diariamente los cortes de cajas departamentales y otros reportes que le permiten cerciorarse que los ingresos del día se hayan determinado, cobrado, clasificado y registrado conforme a las políticas establecidas. Se llama nocturno porque el trabajo del auditor nocturno comienza a las 11:00 PM; ya que a esa hora o un poco más tarde es cuando llegan a la caja de recepción los últimos diarios de ventas y sus respectivos comprobantes de los departamentos de alimentos y bebidas. El número de auditores depende de la magnitud del hotel y del promedio de habitaciones ocupadas.[9]

[9] http://html.rincondelvago.com/auditoria-nocturna.html

ANEXO 2

La ética del auditor

La ética del auditor, no es más que un caso especial de la ética general, en la cual, como profesional, la persona recibe pautas de conducta específicas en asuntos que reflejan su responsabilidad hacia la sociedad, hacia los auditores, hacia sus superiores, hacia otros miembros de la profesión y hacia si mismo.

La ética del auditor se basa en los principios fundamentales generalmente aceptados, y que entre los más destacados se nombra los siguientes:

Integridad

Debe mantener incólume su integridad moral en el ejercicio profesional. De él se espera probidad, honestidad, dignidad y sinceridad en toda circunstancia.

Objetividad

Representa imparcialidad, desinterés y actuación sin prejuicio en todos los asuntos que correspondan al campo de su actuación profesional. Debe ser justo, y no debe dejar que un prejuicio o falta de imparcialidad, o un conflicto de intereses, o la influencia de otros anulen su integridad.

Competencia profesional

Debe ejecutar sus trabajos con el cuidado debido, competencia, diligencia y tiene la obligación continua de mantener sus conocimientos y habilidades al nivel internacional para asegurar un trabajo profesional basado en el desarrollo actualizado en prácticas, legalidades y técnicas.

Confidencialidad

Respetar el carácter confidencial de la información que se obtenga durante el desarrollo de su trabajo profesional y no debe revelar por ningún motivo hechos, datos o circunstancias de que tenga conocimiento durante el curso de la prestación de servicios profesionales, a menos que se trate de un requerimiento legal o a quienes deban conocerlos.

Profesionalidad

Actuar de modo tal que sea acorde con la ética de la profesión y abstenerse de realizar cualquier conducta que pudiera afectar negativamente su reputación. para ello debe tener siempre presente que la sinceridad, buena fe y lealtad, son las condiciones básicas para el ejercicio pleno y honesto de la profesión y para la convivencia

amistosa, así como también, la responsabilidad con el del Ministerio, los auditados, otras especialistas, superiores jerárquicos y cualquier otra persona natural o jurídica.

Independencia

Tener y demostrar absoluta independencia mental y de criterio con respecto a todo interés que pudiera considerarse incompatible con los principios de integridad y objetividad, guardando sólo obediencia a la ley, para lo que la independencia de criterio es esencial y concomitante.

Observancia de disposiciones normativas

Realizar los trabajos profesionales cumplimentando las normativas y principios generalmente aceptados promulgados por los órganos, organismos del Estado y organizaciones facultados para ello. Además, deberá tener la obligación de ejecutar con el debido cuidado las instrucciones establecidas.

Formación profesional

Mientras el profesional se mantenga en el ejercicio activo, debe considerarse permanentemente obligado a actualizar los conocimientos necesarios para su actuación profesional.[10]

[10] *http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/auditoria-de-gestion-cuba.htm*

ANEXO 3

Manuales de funciones

HOTEL Libertador	**MANUAL DE FUNCIONES**
CARGO: AUXILIAR DE MENSAJERIA Y ARCHIVO	
ÁREA: Financiera	
OBJETIVO: Realizar las tareas del área, mediante una ágil gestión tanto en tramites internos como actividades externas que le asean encomendadas	
Proceso al cual pertenece	**Actividades principales**
Gestión administrativa	• Desarrollar, bajo la supervisión de la dirección contable, actividades de recepción y entrega, tanto de Hotel como de propietarios • Reportar diariamente al jefe inmediato, las funciones realizadas y las pendientes para el próximo día • Entrega diaria de tarjetas, correspondiente al manejo de relaciones publicas • Manejo diario completo de planilla de reporte de entrega de documentos Hotel Libertador y su archivo • Responsable de llevar el archivo de documentos contables,(esta función se desarrollara diariamente, en coordinación con la dirección contable) • Llevar en forma diaria la planilla de consecutivo de facturación. • Cumple con demás disposiciones que su jefe o gerencia lo determinen • Ejecutar proceso de envió de facturas • Gestionar proceso de cobro de cartera local • Cumplir el proceso de cobro de cartera
Recursos humanos	• Colabora con el departamento en actualización de datos y carpeta del personal.
Gestión de calidad y mejora continua	• Detectar oportunidades de mejor y genera acciones correctivas y preventivas. • Apoyar la gestión de relaciones públicas del Hotel

Elaboración: Las Autoras

HOTEL Libertador	**MANUAL DE FUNCIONES**
CARGO: JEFE DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	
ÁREA: Alimentos y bebidas	
OBJETIVO: Planifica, controla, supervisa el Dpto. de alimentos y bebidas; para satisfacer los requisitos del cliente interno-externo.	

Proceso al cual pertenece	**Actividades principales**
Gestión comercial	• Atiende a los clientes potenciales • Elabora cotizaciones para eventos de alimentos y bebidas • Manejo de relaciones publicas
Planeación del servicio	• Define y actualiza el alcance del servicio • Determina el tipo de servicio a prestar • Realiza planeación de menús
Producción de alimentos	• Supervisa el alcance del servicio • Controla y supervisa la ejecución de las recetas estándar y programación de menús • Cumplir con la normas de BPM y HACCP • Cumplir procedimientos GMH
Prestación del servicio	• Realiza especificaciones de compra • Autoriza las requisiciones de compra de acuerdo a las necesidades • Implementación, supervisión y verificación del proceso • Control de inventarios y rotación • Presentación de informes de resultados
Compras	• Realiza especificaciones de compra respecto a características organolépticas. • Autoriza las requisiciones de compra de acuerdo a las necesidades • Implementación, supervisión y verificación del proceso • Control de inventarios-rotación- • Presentación de informes de resultados
Gerencia administrativa y financiera	• Elabora y controla el presupuesto del departamento • Análisis de costos para la fijación de precios de productos
Recursos humanos	• Realiza las requisiciones de personal fijo y extra • Cumplimiento del programa HSE
Gestión de la calidad y mejora continua	• Detectar y reportar oportunidades de mejorar • Desarrollar, implementar, liderar, mantener y mejorar el SGC • Controlar y realizar el debido tratamiento al producto no conforme en comparas y producción de alimentos

Elaboración: Las Autoras

HOTEL Libertador	**MANUAL DE FUNCIONES**
CARGO: GERENTE ADMINISTRATIVO	
ÁREA: Administración	
OBJETIVO: Planea, administra, controla y supervisa la operación hotelera para lograr rentabilidad y satisfacción de los requisitos de los huéspedes.	

Proceso al cual pertenece	**Actividades principales**
Planeación y gerencia estratégica	• Realizar el presupuesto de la operación. • Realizar el plan de negociación del hotel. • Diseño del plan de mercadeo. • Manejo de políticas de relaciones públicas.
Planeación del servicio	• Definir y actualizar el alcance del servicio de alimentos • Programación de los planes y productos que ofrece el hotel.
Producción de alimentos	• Implantación y seguimiento del alcance del servicio • Supervisión y control del área de alimentos
Prestación del servicio	• Implantación y seguimiento del alcance del servicio • Supervisión y control del área
Compras	• Planeación, implantación, supervisión y verificación del proceso.
Gestión Administrativa y Financiera	• Planeación, implantación, supervisión y verificación del proceso
Recursos Humanos	• Planeación, implantación, supervisión y verificación del proceso. • Administración del talento humano
Gestión de Aseo e Infraestructura	• Planeación, implantación, supervisión y verificación del proceso.
Gestión comercial	• Supervisión y control del área de mercadeo y ventas • Definición de políticas de mercadeo y ventas • Verificación del proceso
Gestión de la calidad y mejora continua	• Detectar oportunidades de mejora y generar acciones correctiva y preventivas • Canalizar la información de las diferentes áreas (medición de indicadores, tratamiento de no conformidades, seguimiento de proveedores, entre otros)

Elaboración: Las Autoras

HOTEL Libertador	**MANUAL DE FUNCIONES**
CARGO: AUDITOR NOCTURNO	
ÁREA: Front Desk	
OBJETIVO: Verificar la exactitud del registro de las cuentas de huéspedes o visitantes del hotel en el turno de recepción de la noche.	
Proceso al cual pertenece	**Actividades principales**
Planeación de servicio	• Realizar el registro correcto de reservaciones y coordinación con agencias de viaje y transporte del huésped. • Atender las llamadas, fax y mensajería en el turno de la noche. • Registrar el ingreso y salida de visitantes del hotel como huéspedes del mismo. • Relación pública con clientes. • Realiza la correspondiente facturación del cliente por servicio de hospedaje y demás consumos del huésped en el turno de la noche. • Atender las sugerencias y requerimientos del huésped. • Verificar que los servicios se hayan cobrado según la lista de precios y tarifas estipuladas. • Verificar los cuadres de caja del día que le deja recepción y demás departamentos.
Gestión administrativa y financiera	• Planificación de habitaciones libres, ocupadas y bloqueadas con la ama de llaves y recepción. • Comunicación con el botones para entrega de habitación al huésped. • Apertura y cierre de facturas del cliente y sus gastos en el hotel. • Cobro de facturas en efectivo, cheque o con tarjeta de crédito. • Información de resultados y necesidades de la operación a recepción y a la gerente administrativa. • Informar sobre quejas o inconformidades del huésped a la gerente administrativa o al personal implicado.
Producción de alimentos	• Confirmación de menús de huésped con cafetería para desayunos.

Elaboración: Las Autoras

HOTEL Libertador	**MANUAL DE FUNCIONES**
CARGO: RECEPCIONISTA	
ÁREA: Front Desk	
OBJETIVO: Atender de manera cordial y atenta a los clientes que visiten el hotel, e informar sobre los paquetes que ofrece la empresa, así como revisar las reservaciones para ingreso del huésped.	
Proceso al cual pertenece	**Actividades principales**
Planeación de servicio	• Realizar el registro correcto de reservaciones y coordinación con agencias de viaje y transporte del huésped. • Atender las llamadas, fax y mensajería. • Registrar el ingreso y salida del huésped. • Relación pública con clientes. • Realiza la correspondiente facturación del cliente por servicio de hospedaje y demás consumos del huésped. • Atender las sugerencias y requerimientos del huésped.
Gestión administrativa y financiera	• Planificación de habitaciones libres, ocupadas y bloqueadas con la ama de llaves. • Comunicación con el botones para entrega de habitación al huésped. • Apertura de facturas del cliente y sus gastos en el hotel. • Cobro de facturas en efectivo o con tarjeta de crédito. • Información de resultados y necesidades de la operación a la gerente administrativa. • Informar sobre quejas o inconformidades del huésped a la gerente administrativa o al personal implicado. • Realizar el reporte diario y cuadres de efectivo con el departamento financiero para entregarle además al auditor nocturno.
Producción de alimentos	• Confirmación de menús de huésped con el cheff.
Recursos humanos	• Mantener buenas relaciones laborales con su dto. • Coordinar las funciones con el personal correspondiente.
Gestión de aseo e infraestructura	• Planeación, implantación, supervisión y verificación del proceso.
Gestión de la calidad y mejora continua	• Detectar oportunidades de mejora y generar acciones correctiva y preventivas • Promocionar los servicios que ofrece el hotel.

Elaboración: Las Autoras

HOTEL Libertador	**MANUAL DE FUNCIONES**
CARGO: AMA DE LLAVES	
ÁREA: House Keeping	
OBJETIVO: Mantener y conseguir la excelencia en un servicio de calidad y confort para satisfacer al huésped en su estadía en el hotel.	
Proceso al cual pertenece	**Actividades principales**
Planeación del servicio	• Supervisar la limpieza y decoración de habitaciones. • Verificar el orden y la estética de las habitaciones y áreas públicas. • Controlar el aspecto personal así como las relaciones laborales del personal a su cargo. • Verificar la limpieza y orden de áreas húmedas.
Gestión administrativa	• Llevar un registro donde se describa la labor realizada en cada habitación para que esta pueda estar habilitada para el huésped. • Llevar un inventario sobre los detalles de habitaciones. • En conjunto con recepción, el ama de llaves debe prepararse para la designación de habitaciones. • Realizar un informe sobre las labores realizas en conjunto con su departamento.
Comunicación con gerencia	• Comunicarse con gerencia sobre las necesidades existentes, así como problemas que surjan y metas alcanzadas.
Lavandería	• Organizar el lavado de la mantelería en general del hotel. • Clasificar por tipos y colores las prendas: sábanas, cortinas, fundas de almohadas, toallas, alfombras, y manteles. • Coordinar con lavandería el tiempo de lavado. • Comunicar en caso de servicio para lavado de prendas de huésped.
Recursos humanos	• Administración del talento humano de las camareras. • Mantener buenas relaciones con el personal de su departamento y demás áreas. • Programar periódicamente reuniones con su personal. • Desarrollar correctivos con aquellos empleados que no cumplan su función.
Gestión de la calidad y mejora continua	• Detectar oportunidades de mejora y generar acciones correctiva y preventivas • Verificar e informar sobre el estado de los detalles de la habitación. • Mantener las áreas públicas en perfecto estado, tanto de orden como aseo.

Elaboración: Las Autoras

HOTEL Libertador	**MANUAL DE FUNCIONES**
CARGO: CAMARERAS	
ÁREA: House Keeping	
OBJETIVO: Mantener y conseguir la excelencia en un servicio de calidad y confort para satisfacer al huésped en su estadía en su habitación.	
Proceso al cual pertenece	**Actividades principales**
Planeación del servicio	• Revisación general de la habitación, para que antes de empezar la limpieza verificar si es necesario efectuar alguna reparación técnica. • Limpieza y arreglo de las habitaciones y servicio de las mismas. • Limpieza de escalera, pasillos y zonas nobles o públicas. • Colocar todos los muebles y enseres de la habitación en su lugar así como propaganda y publicidad. • Decoración y montaje de la habitación así como ammenities, y demás los accesorios necesarios en el baño. • Llevar con ellas ropa limpia y el carro de servicio con el material de limpieza, impresos, propaganda, un bloc, bolígrafo y todos aquellos suplementos de pequeño tamaño que haya que poner en la habitación, además en este le ayudara a llevar la ropa sucia.
Gestión administrativa	• Realizar un informe sobre las labores realizas en cada habitación.
Comunicación con ama de llaves	• Estar en constante contacto con la ama de llaves sobre las necesidades de los clientes. • Coordinar la limpieza y orden de las habitaciones desocupadas y ocupadas.
Lavandería	• Sacar la ropa sucia, manteles, cortinas, sabanas y otros que sean necesario que requieren de este servicio.
Recursos humanos	• Mantener buenas relaciones con el personal de su departamento y demás áreas. • Acatar las órdenes sobre los correctivos necesarios para mejorar su desempeño.
Gestión de la calidad y mejora continua	• Informar si existe alguna novedad en las habitaciones y exigencias del huésped. • Mantener las áreas públicas en perfecto estado, tanto de orden como aseo.

Elaboración: Las Autoras

HOTEL Libertador	**MANUAL DE FUNCIONES**
CARGO: BOTONES	
ÁREA: Front Desk	
OBJETIVO: Atender de la manera más cordial y atenta a los clientes que visiten y salga del hotel, así como acompañar al huésped llevando su equipaje hasta su habitación y entregar su respectivas llaves.	
Proceso al cual pertenece	**Actividades principales**
Planeación del servicio	• Recibir al cliente y atenderlo a la llegada y salida del hotel. • Acompañar al cliente llevando su equipaje hasta la habitación asignada. • Coordinar el control, almacenaje y transporte del equipaje del huésped. • Hacer la entrega de las llaves en la habitación y darle las especificaciones necesarias deseándole una buena estadía. • Mantenimiento de su lugar de trabajo (lobby). • Mantener impecable su presencia. • Ponerse a las órdenes del huésped en caso de mensajería.
Gestión administrativa	• Realizar un informe sobre las labores realizas en cada habitación. • Recibo y entrega de documentos a los distintos departamentos del hotel.
Comunicación con recepción	• Informar a la recepcionista de la llegada del cliente.
Recursos humanos	• Mantener buenas relaciones con el personal de su departamento y demás áreas. • Acatar las órdenes sobre los correctivos necesarios para mejorar su desempeño.
Gestión de la calidad y mejora continua	• Promocionar los servicios que presta el hotel y motivar al acceso a los mismos. • Hacer entrega de trípticos y papelería publicitaria de merecer la ocasión.

Elaboración: Las Autoras

HOTEL Libertador	**MANUAL DE FUNCIONES**
CARGO: LAVANDERA	
ÁREA: House Keeping	
OBJETIVO: Asegurar el óptimo proceso de lavado, secado y planchado de lencería y mantelería del hotel.	
Proceso al cual pertenece	**Actividades principales**
Planeación del servicio	• Conservar, lavar y planchar la ropa de huésped, lencería y mantelería del hotel • Controlar el uso adecuado de las máquinas a su disposición para el proceso de lavado y secado. • Controlar el uso necesario de todo químico o aditamento de trabajo de acuerdo a las prendas. • Dar uso de manera eficiente al material operativo a su cargo.
Gestión administrativa	• Llevar un inventario para coordinar el stock de uso de los químicos y demás productos necesarios en su trabajo.
Comunicación con camareras	• Coordinar sobre el lavado de las prendas y el tiempo de entrega. • En caso del lavado de ropa del huésped la camarera debe especificar las sugerencias de lavado así como detalles adicionales para la entrega del mismo.
Comunicación con restaurante	• Organizar el lavado de la mantelería, lazos, organzas y demás utensilios en caso de eventos sociales. • Mantener un stock de manteles y mandiles de cocina limpios para el perfecto estado de la cocina y presencia del personal.
Recursos humanos	• Mantener buenas relaciones con el personal de su departamento y demás áreas. • Acatar las órdenes sobre los correctivos necesarios para mejorar su desempeño.
Gestión de la calidad y mejora continua	• Informar sobre fallas de color, tejido, manchas y otros existentes en la lencería y mantelería del hotel. • Informar sobre fallas técnicas en las máquinas y equipos de lavandería que pueden ocasionar daños en las prendas. • Comunicar sobre el tipo de químico y su calidad utilizados en el lavado y planchado.

Elaboración: Las Autoras

ANEXO 4

Reporte de quejas del año 2007 - 2008

CUADRO DE QUEJAS																					
Año	Nº Hab.	Ex	Ub	Pu	AV	Otro	Pl	CB	Ng	Res	Rec	Bot	Cam	Tel	Man	Lav	Habitación	SS Habitacion	Personal especial	Sugerencia
2007	315		1				1			1	1	1	0	0	0	0	Delicioso			
	321	1							1	1	1	1	1	1	1	1	Muy bueno			
	322	1							1	1	1	1	1	0	1	0	Limpia y ordenada	Demora		
	321					1º vez	1		1	0.5	1	1	1	1	0.5	1	Buena	Bueno		
	211				1			1		0	1	1	1	0	1	0	Excelente	Excelente	Camarera	
	318		1				1			1	1	1	1	1	1	1	Confortable, limpia			
	115				1		1			1	1	1	1	0	1	0	Limpia y ordenada		Ama de llaves	
	320				1		1			0.5	1	1	1	0	0	0	Excelente	Excelente		
	317	1					1			1	1	1	1	1	1	1	Contento	Bueno y aseado	Todos	
	121					Recom	1			1	1	1	1	1	1	0	Cómoda			
	119					Recom	1			0	1	1	1	0	1	0	Confortable			
	220				1		1			1	1	1	1	0	1	0	Buena	Excelente	Todos	
	215					Guía	1			1	1	1	1	1	0	0	Excelente	Excelente		
	218					X			1	1	1	1	1	1	1	1	Excelente	Excelente	Todos	
	315			1			1			1	1	1	1	0	0	0	Excelente	Bueno		
	221		1				1		1	0	1	1	1	1	1	0				
	106			1					1	1	1	1	1	1	1	1	Cómoda y amplia		Todos	
	305					UTPL			1	1	1	1	1	1	1	1			Todos	
	321					Recom			1	1	1	1	1	1	1	1	Cómodo y amplio	Demora	Restaurant	
	103		1				1			1	1	1	0.5	0.5	1	0	Acogedora y cómoda			
	119					Recom			1	1	1	1	1	1	0	0		Excelente	Ama de llaves	

	120					Recom			1	1	1	1	1	1	0	0		Excelente	Ama de llaves	
	311					Recom			1	0.5	1	1	1	1	0.5	0	Falta mini bar	Falta mini bar	Todos	Falta mini bar
	206		1						1	1	1	1	1	1	1	1	Aseada y ventilada			Implementar ss de taxi
	313					Recom			1	1	1	1	1	0	-1	0				Daños del baño
	317	1							1	1	1	1	1	1	1	1	Confortable		Restaurant	Brindar coctel de bienvenida
	313					Convenio			1	1	1	1	1	1	1	1	Muy bueno			Colocar cuadros con motivos nacionales
	318					X	1			1	1	1	1	1	1	0	Buena			Colocar botella de agua por persona
	320					X	1		1	-1	0.5	1	1	0.5	1	0	Buena	Excelente	Ama de llaves	Ser más carismáticos con el huésped
	107		1				1			1	1	1	1	1	1	1	Excelente		Todos	Mas ventilación en las habitaciones
	315					Recom	1			1	1	1	1	0	1	1	Confortable		Botones	
	120				1		1			1	1	1	1	1	1	0	Muy bueno	Muy bueno	Recepción	Recibirlos desde el aeropuerto
	317					Recom	1			1	1	1	1	0	1	0	Agradable y cómodo		Capitán	Falta mini bar
	110	1	1				1			0	1	1	1	0	0	0				Daños del baño
	321	1	1				1			1	1	1	0	0	0	0	Regular			Falta de gorro de baño
	112					Recom		1		1	1	1	0	0	0	0	Muy bueno	Muy bueno	Restaurant	Servir mas comida
	115				1		1			1	1	1	1	0	0	0	Excelente		Capitán	Mayor luz en las computadoras
	212	1	1						1	1	1	1	1	0	1	0	Cómoda y confortable	Muy bueno	Todos	Colocar un mapa de Loja con

																				sugerencias
	113					Recom			1	0	1	1	1	0	1	0	Muy bueno		Todos	Colocar ventanas antiacústicas y ventilación
	212					Recom			1	1	1	1	1	1	1	1	Muy bueno	Muy bueno	Capitán	Ampliar el menú
	120		1	1			1			1	1	1	1	1	1	1	Cómoda y confortable		Todos	Colocar más computadoras
	317					Recom		1		1	1	1	1	1	1	1	Excelente			Mejorar el servicio de internet
	102					Recom			1	0	0.5	-1	0.5	0.5	1	0	Cómoda y confortable		Recepción	Mejorar sistema de cerraduras y llaves
	120	1							1	0.5	1	1	1	1	1	1	Acogedora y cómoda	Excelente	Meseros	Colocar calefacción en la habitación
	118					Recom			1	1	1	1	1	1	1	1	Excelente	Excelente	Todos	Usar suavizantes en toallas
	102	1	1				1			1	1	1	0.5	0.5	0	0	Confortable		Capitán	Colocar roda pies en baño, jabón, cuadros
	214					X	1			1	1	1	1	1	0	0				Colocar toalla de manos
	217			1			1			1	1	1	1	0	0	0	Muy bueno			Daños del baño y lista con números internos
	103		1				1			1	1	1	0.5	0.5	1	0	Acogedora y cómoda			Colocar cuadros con motivos en las paredes

2008	_			1					1	1	1	1	1	1	0	0				
	104			1			1			1	1	1	1	1	1	0	Cómoda y confortable	Excelente	Todos	
	220					Guía	1			1	1	1	0	0	0	0	Muy bueno	Excelente	Meseros	Excelente
	215					x			1	1	1	1	1	1	1	1				
	116		1	1				1		1	1	1	1	1	1	0	Excelente	Excelente	Todos	Felicitaciones
	221					x	1			-1	0,5	1	1	0	0	0				
	102			1			1			1	1	1	1	1	0	0				
	322					Recom	1			1	1	1	1	1	1	0	Cómoda y confortable		Botones y recepción	Felicitaciones
	322	1	1				1			0	1	1	1	0	0	0	Muy bueno			Felicitaciones
	314					Recom			1	1	1	1	1	1	1	1	Excelente	Excelente		
	313	1	1						1	1	1	1	1	1	1	1	Cómoda y confortable			
	216					Recom			1	1	1	1	1	1	1	1	Muy bueno			
	218					x		1		1	1	1	1	1	1	0	Excelente			Felicitaciones
	323		1		1		1			1	1	1	1	0	1	0				
	210	1							1	0.5	1	1	1	1	1	0	Muy bueno		Todos	Felicitaciones
	116			1			1			1	0.5	1	1	0	0	0	Cómoda y confortable		Botones	Daños en el baño
	115				1		1			1	1	1	0.5	1	0	0		Muy bueno	Cheff	Mejorar baño, almohadas y toallas
	116	1					1			1	0.5	1	0.5	0.5	0.5	0.5	Buena	Buena	Mesero	Inconvenientes por ruidos de eventos
	323					Guia	1			1	1	1	1	1	1	1	Muy bueno	Muy bueno	Todos	Felicitaciones
	216	1					1			1	1	1	1	1	1	1	Acogedora	Excelente	Botones	Falta de toallas de mano
	217	1					1			1	1	1	1	1	1	1	Acogedora	Excelente	Botones	Falta de toallas de mano
	120		1				1			0	1	1	0	0	1	0	Buena	Buena	Capitán	Ruido exterior
	312			1				1		1	1	1	1	1	1	0	Cómoda y confortable	Buena	Todos	Ruido interior del hotel

	221					Guia	1			0	1	1	0	0	0	0	Cómoda y confortable	Buena	Botones	Ruido exterior
	102		1	1			1		1	0.5	0.5	1	1	0.5	1	1	Cómoda y confortable	Excelente	Capitán	Ruido exterior, diseño interior de habitac.
	112		1						1	0	0.5	0.5	1	0	0.5	0				Alfombra no muy limpia
	107	1	1				1			1	1	1	1	1	-1	0				Falta de mini bar y ventilación y rampa

Fuente: Hojas de sugerencias de huéspedes del hotel libertador
Elaboración: Autoras de tesis

RESUMEN DE QUEJAS	
AÑO	CANTIDAD
2007	48
2008	27

LEYENDA	
Que le hizo escoger el hotel?	
Experiencia	Ex
Ubicación	Ub
Publicidad	Pu
Agencia de viaje	AV
Cual fue el propósito de su visita?	
Placer	Pl
Convención-Banquete	CB
Negocios	Ng
Evalué los servicios del hotel:	
Excelente	A-1
Buena	B-0.5
Mala	C- -1
Reservaciones	Res
Recepción	Rec
Botones	Bot
Camareras	Cam
Telefonista	Tel
Mantenimiento	Man
Lavandería	Lav

ANEXO 5

Impuesto a la Renta

HOTELERA PISCOBAMBA CIA LTDA

Año Fiscal	RUC	Razón Social	Impuesto a la Renta Causado
2008	1190068257001	HOTELERA PISCOBAMBA CIA LTDA	$14.765,63
2007	1190068257001	HOTELERA PISCOBAMBA CIA LTDA	$26.756,11
2006	1190068257001	HOTELERA PISCOBAMBA CIA LTDA	$14.113,72

FUENTE:© Copyright Servicio de Rentas Internas del Ecuador

Esta información se encuentra registrada en la base de datos del SRI, la misma que ha sido tomada de las declaraciones presentadas a través de formulario 101 presentados por los contribuyentes. Las sociedades como es el caso de hotelera Piscobamba, tienen una tarifa del 25% de impuesto a la renta sobre la utilidad.

Impuesto a la renta causado = Utilidad x 25%

Ejemplo: En el año 2008
14.765,63 = Utilidad x 0,25
Utilidad 2008 = $59.062,52
Utilidad 2007 = $107.024,44
Utilidad 2006 = $56.454,88

ANEXO 6

Ventas totales

VENTAS TOTALES				
	Al año	**Precio**	**Total**	**TOTALES**
EVENTOS Y REUNIONES EN SALONES				**267.360,00**
De 100 personas	144	14	201600	
DE 80personas	48	14	53760	
De 20 personas	240	2,5	12000	
PISCINA Y ZONAS HÚMEDAS				**31.052,00**
Cumpleaños infantiles	145	7	20300	
Fin de semana	2688	4	10752	
CENAS ROMÁNTICAS				**1.440,00**
Al mes 4	48	30	**1440**	
PAVOS NAVIDEÑOS				**42.687,50**
Para 20 personas	125	189	**23625**	
Para 15 personas	125	152,5	**19062,5**	
RESTAURANT				**51.744,00**
Almuerzos	3024	6	**18144**	
Cenas	3360	10	**33600**	
HOSPEDAJE				**155.778,75**
Casuales			**30865,64**	
Reservas			**124913,1**	
			TOTAL	**550.062,25**

Fuente: Papelería comercial, Departamento Front Desk
Elaboración: Autoras de tesis

ANEXO 7

Alojamiento 2008

	Alojamiento			
	Casuales		Con reserva	
	#	Valor	#	Valor
Sencilla	376	19.559,77	1467	76.286,33
Doble	122	8.038,61	517	34.048,34
Triple	27	1.974,50	126	9.093,34
Suite sencilla	9	612,17	37	2.543,36
Suite Doble	9	689,59	37	2.941,74
Total que llegaron	543	30.865,64	2184	124.913,11
Anuladas	_	_	898	_
Total de Reservas	_	_	3082	_

Fuente: Papelería comercial, Departamento Front Desk
Elaboración: Autoras de tesis

ANEXO 8

Reporte de hospedaje 2008

HOSPEDAJE 2008		
MESES	**ALOJAMIENTO**	**ANULADAS**
Enero	204	92
Febrero	210	82
Marzo	229	49
Abril	196	60
Mayo	208	46
Junio	183	120
Julio	230	138
Agosto	245	88
Septiembre	259	75
Octubre	272	93
Noviembre	330	43
Diciembre	161	12
TOTAL	2727	898
Año 2008		
Huéspedes satisfechos		**2462**

Fuente: Papelería comercial, Departamento Front Desk
www.hotellibertador.com.ec
Elaboración: Autoras de tesis

GASTO PUBLICIDAD HOSPEDAJE 2008	
Promedio gasto mensual	$200,00
TOTAL	**$1.800,00**

Fuente: Departamento Administrativo Hotel Libertador
Elaboración: Autoras de tesis

ANEXO 9

Matriz DAFO y las estrategias

MATRIZ DAFO Y LAS ESTRATEGIAS		Externas	
		Oportunidades	**Amenazas**
Internas	**Fortalezas**	**ZONA FO** (Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades)	**ZONA FA** (Usar fortalezas para evitar amenazas)
	Debilidades	**ZONA DO** (Vencer debilidades aprovechando oportunidades)	**ZONA DA** (Reducir a un mínimo las debilidades y evitar amenazas)

Elaboración: Autoras de tesis
Fuente: Administración Estratégica: Arthur A. Thompson , A.J. Strickland III , John E. Gamble

El Hotel Libertador se encuentra ubicado en la Zona F.A., debido a que tiene grandes fortalezas gracias a su posicionamiento en el mercado con años brindando sus servicios, con esto puede hacer frente para evitar las amenazas de nuevos competidores en el mercado. Las estrategias que puede utilizar es DIVERSIFICAR sus servicios para seguir conservando su mercado.

Según Porter		ORIGEN DEL POSICIONAMIENTO		
		Variedad	**Necesidades**	**Acceso**
ESTRATEGIAS GENÉRICAS	**Liderazgo en costos**			
	Diferenciación	Hotel Libertador		Hotel Libertador
	Focalización			

Elaboración: Autoras de tesis

Según este análisis, la Fuerza del Hotel Libertador se encuentra en sus COMPRADORES ACTUALES, es por esto que utiliza una ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN, ya que tiene una actualización constante de sus servicios y paquetes, pero manteniendo la tradición que lo caracteriza.

ANEXO 10

Papelería de ofertas

Grafico: N°17
Fuente: Hotel Libertador

Grafico: N°18
Fuente: Hotel Libertador

Grafico: N°19
Fuente: Hotel Libertador

ANEXO 11

Formato de documento de reporte de sugerencias del personal

HOTEL Libertador	SUGERENCIAS DEL PERSONAL REUNIONES PERIÓDICAS			Nº 000
DEPARTAMENTO			**CARGO**	
FUNCIONARIO			**FECHA**	
SITUACIÓN ENCONTRADA			**SUGERENCIA**	
REPORTADO A			**FIRMA DE JEFE**	
ACEPTADA	**SI** ☐	**NO** ☐		
COMENTARIO				
FECHA DE REVISIÓN:				

Elaboración: Autoras de tesis