BIBLIOTECA UNACH
INFORMATICA Y POSGRADO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS

DIVISIÓN DE POSGRADO.

LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA COMO UNA HERRAMIENTA PARA OPTIMIZAR LA ADMINISTRACIÓN EN LOS HOTELES DE 3 Y 4 ESTRELLAS EN TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS.

TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN CON FORMACIÓN EN ORGANIZACIONES.

PRESENTA

JOSÉ BULMARO DÍAZ FONSECA

DIRECTOR DE TÉSIS.

MTRO. WERCLAIN CASTILLEJOS BARRIENTOS.

TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS; NOVIEMBRE DE 2007

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE CHIAPAS

Facultad de Contaduría y Administración, C- V

Coordinación de Investigación y Posgrado

TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS.
03 DE DICIEMBRE DE 2007
OFICIO N° DIP/0966/07

MTRO. CLEIDE GÓMEZ GÓMEZ
PRESENTE

Me permito comunicar a Usted, que la Dirección de Servicios Escolares de nuestra Universidad, según oficio DSE/CE/6039/2007 con fecha 30 de noviembre del año en curso, autorizo el Examen de Grado de Maestro en Administración con Formación en Organizaciones del C. **©MTRO. JOSÉ BULMARO DÍAZ FONSECA,** del cual he tenido a bien nombrarlo VOCAL SUPLENTE, por lo que anexo sírvase recibir un ejemplar de la Tesis elaborada por el sustentante.

El referido examen se realizará el viernes 07 de diciembre del presente año, a las 11:00 horas, en el Salón Audiovisual de la Coordinación de Investigación y Posgrado de esta Facultad a mi cargo.

Sin otro particular, le reitero las seguridades de mi más alta y distinguida consideración.

ATENTAMENTE
"POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE SERVIR"

MTRO. JOSÉ RODOLFO CALVO FONSECA
DIRECTOR
"Juntos hacia la excelencia"

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE CHIAPAS
CAMPUS I
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
DIRECCION
TUXTLA GUTIERREZ, CHIAPAS

UNIVERSIDAD PARA EL DESARROLLO 2006-2010

C.c.p..- Dr. Pedro U. Gómez Juárez.- Director de Servicios Escolares de la UNACH.-
Archivo/Minutario.-

AGRADECIMIENTO

En este momento siento la gran necesidad de agradecer muy, pero muy profundamente a Dios Padre, Dios Hijo, Dios Espíritu Santo y a la Santísima Virgen María. Tratando de entender el misterio de la Santísima Trinidad; pero dejando claro que no lo comprendo totalmente, sin embargo reconozco que son tres personas en una sola y por lo tanto agradezco a DIOS por la vida, ya que sin ella yo no estaría en este mundo y no estaría gozando de la compañía de todos los que me rodean y de aquella que fue el medio para ver la luz de la vida, como de la que me ha acompañado un buen trecho en mi existir y el producto de esa unión que forman parte muy importante en mi caminar. Le agradezco por darme la salud, ya que sin ella no hubiese podido llegar hasta donde he llegado hoy. De igual manera le agradezco por haber abierto mi entendimiento, ya que sin ello no hubiera podido captar todos y cada uno de los conocimientos que mis maestros han tratado de inculcarme con el paso del tiempo. Así también le agradezco enormemente el haber abierto en mi, uno de los sentimientos tan preciosos como es el poder entender que en la vida nada se puede si se camina solo y que todas las personas con las que se tiene contacto son parte muy importante en nuestro caminar y saber agradecer su apoyo, que nunca es pequeño, porque en el momento preciso de la necesidad me fue brindado sin pedir nada a cambio, más bien fué con el deseo ferviente de poder servirme, es por eso mi agradecimiento muy sincero para con todos.

A la Santísima Virgen porque nos protege con su manto y cuida a todos mis seres queridos y aquí menciono a todos, porque todos los que estimo, quiero y amo son mis seres queridos.

Es por eso que en este momento digo con mucho fervor, gracias DIOS MIO; gracias MADRE DEL CIELO, gracias a todos por su apoyo incondicional.

J. Bulmaro Díaz F.

CONTENIDO

PRÓLOGO.

INTRODUCCIÓN.

Pág.

CAPITULO I. MARCO TEÓRICO. 6

1.- MARCO TEÓRICO DOCUMENTAL. 6

1.1. Administración y Proceso Administrativo. 6
1.1.1. Conceptos de Administración. 6
1.1.2. Conceptos de Proceso Administrativo. 6

1.2. Contabilidad Administrativa. 7
1.2.1. Concepto de Contabilidad Administrativa. 7
1.2.2. Objetivos de la Contabilidad Administrativa. 8
1.2.3. Importancia de la Contabilidad Administrativa. 8
1.2.4. El papel de la Contabilidad Administrativa en la Planeación. 9
1.2.5. El papel de la Contabilidad Administrativa en el Control Administrativo. 10
1.2.6. El papel de la Contabilidad Administrativa en la Toma de Decisiones. 11

1.3. Auditoría Administrativa y Financiera. 12
1.3.1. Antecedentes de la Auditoría Administrativa. 12
1.3.2. Antecedentes en México. 13
1.3.3. Clases de Auditoría. 14
1.3.4. Proceso de Auditoría Financiera. 15
1.3.5. Proceso de Auditoría Administrativa. 15

1.4. Auditoría Administrativa. 16
1.4.1. Generalidades de la Auditoría Administrativa. 16
1.4.2. Diferentes Conceptos de Auditoría Administrativa. 16
1.4.3. Importancia de la Auditoría Administrativa. 18
1.4.4. Desarrollo de la Auditoría Administrativa. 20
1.4.5. Normas de Ética Profesional que se deben tener presentes en los trabajos de Auditoría. 26
1.4.6. Trabajos Preliminares. 27
1.4.7. Formulación del Programa de Auditoría. 28
1.4.8. Recolección de la Información. 31
1.4.9. Análisis e Interpretación de la Información. 31
1.4.10. Formulación del Informe. 33
1.4.11. Plan de Reorganización. 35

CAPITULO II. MARCO REFERENCIAL. 37

2. SECTOR TURÍSTICO HOTELERO, SUS ANTECEDENTES. 37

2.1. Concepto de Turismo. 37
2.2. Concepto de Hoteles. 37
2.3. Antecedentes de la industria hotelera. 37
2.4. Clasificación de establecimientos hoteleros. 39

2.4.1. Alojamiento turístico. 39
2.4.2. Tipos de establecimientos de hospedaje (Alojamiento). 40
2.4.2.1. Alojamientos hoteleros. 40
2.4.2.2. Grupo de hoteles. 40
2.4.3. Alojamientos extrahoteleros. 44

CAPITULO III.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. 47

3.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. 47

3.1. Tipo de investigación. 47
3.2. Estrategias de la investigación. 47
3.3. Selección de técnicas y diseño de instrumento de investigación. 49
3.4. Recolección de la información. 51
3.5. Tabulación, graficación e interpretación de resultados. 52

CAPITULO IV.- PROPUESTA DEL MODELO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, PARA HOTELES DE TRES Y CUATRO ESTRELLAS, EN LA CIUDAD DE TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS.

4.1 Modelo propuesto. 64
4.2 Desarrollo del modelo. 65

LIMITANTES. 74
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. 75
BIBLIOGRAFÍA 77
ANEXOS 79

1.- Encuesta aplicada a hoteles de tres y cuatro estrellas en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

2.- Cuadro Muestral

3.- Determinación de puestos directivos por hotel.

4.- Hoteles que cumplen los lineamientos marcados en la investigación.

5.- Determinación de partes proporcionales (Ejemplo Hotel Arecas).

6.- Tabulación de datos.

7.- Información Oficial obtenida en la Secretaria de Turismo del Estado de Chiapas (Clasificación de Hoteles).

PRÓLOGO.

La razón que me motivo a realizar la presente investigación, en la cual están involucradas empresas del sector turístico de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas (hoteles de tres y cuatro estrellas), y con una antigüedad en el mercado de cuando menos cinco años atrás, es precisamente para buscar la eficiencia en los servicios y trato personal que debe prestarse a nuestros visitantes, a través de la aplicación de la Auditoría Administrativa en este sector. Así también en virtud de haber visualizado que existe un grave problema en esta rama, ya que los empresarios no han detectado que este giro esta creciendo a pasos agigantados y que en la medida que no mejoren sus políticas, métodos y procedimientos etc. Quedaran desligados de este mercado.

Por lo anterior considero que el aplicar Auditoría Administrativa a estas empresas, nos ofrecerá una mayor eficiencia en su administración, ya que esta herramienta nos permitirá conocer los errores y corregirlos, así como también identificar los aciertos y mejorarlos, pero sobre todo hará que estas empresas no queden marginadas de este sector turístico tan importante en nuestro Estado.

Al hablar de Auditoría Administrativa no podemos dejar de mencionar a estudiosos que han escrito en esta materia como son: Joaquín Rodríguez Valencia; Leonard William P.; Hefferon E.; Fernández Arena J. A.; Chapman y Alonso; Roberto Macias Pineda; Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín, entre otros. Quienes con distintas palabras coinciden que la Auditoria Administrativa permite a las empresas sean pequeñas, medianas o grandes evaluar su situación y comprobar su capacidad administrativa, en todos sus niveles y poder conocer los puntos que entrañan un peligro potencial, o en su defecto hacer resaltar las oportunidades que permitan reducir costos, eliminar desperdicios y pérdidas innecesarias; así también observar el desempeño de su personal y evaluar la eficacia del control; todo con la intención de obtener una mejora significativa del ente económico.

Por lo tanto este trabajo nos permitirá conocer cual fué el diagnostico que arrojó esta investigación, en la aplicación de una auditoría administrativa en este sector, así como también cual el modelo de Auditoría Administrativa que deberá aplicarse a estos hoteles.

INTRODUCCIÓN.

El presente trabajo nos permitirá conocer puntos importantes de la administración en empresas, así como entender aspectos principales que se deben observar, para el logro de objetivos planteados por la alta dirección, la correcta observancia de las políticas establecidas, y el buen desarrollo de los procesos, para con ello llevar a buen puerto una organización.

De igual manera comprender el aporte que tiene la contabilidad administrativa dentro de una empresa, ya que nos proporciona elementos importantísimos para la toma de decisiones. Así también entender la importancia que la Auditoría Administrativa presenta en nuestros tiempos, como una herramienta que permite mediante su aplicación contrarrestar los efectos generados por los cambios constantes que se presentan dentro de las organizaciones, y no se queden rezagadas, con relación a su entorno. Comprendiendo que esta técnica es distinta a la auditoría financiera, pero que ambas buscan la mejora empresarial.

Este trabajo de igual forma nos permitirá conocer aspectos relacionados con el turismo, pero sobre todo con la parte del alojamiento, elemento muy importante en el descanso del visitante, ya que es el lugar en donde el huésped se aparta del mundo exterior y busca la paz interna que le permita retomar sus actividades de la mejor forma posible, por lo tanto este espacio llamado habitación debe contar con las condiciones necesarias para generar ese descanso buscado con ansiedad.

De igual manera nos dará a conocer el modelo de Auditoría Administrativa que se propone, para ser aplicado en los hoteles y que consideramos generará beneficios a los mismos.

Por lo tanto a continuación haremos una breve descripción capitular del presente trabajo; En el capitulo primero se trataran aspectos como son: La administración y el proceso administrativo; la contabilidad administrativa, su concepto, objetivos e

importancia que esta tiene en la planeación, control y toma de decisiones; así también se contempla lo que es la Auditoría administrativa y financiera; sus conceptos, proceso, importancia y sobre todo el desarrollo de una Auditoría Administrativa, que es parte central y medular de este trabajo.

El capitulo segundo trata del marco teórico referencial en donde se contemplan aspectos como son: Conceptos de Turismo, Hoteles, antecedentes de la industria hotelera y sus diversas clasificaciones, para comprender de una mejor manera la importancia que este sector tiene dentro de esta industria.

En el capitulo tercero se trata todo lo referente a la metodología de la investigación, y ahí se determina el tipo de investigación, las estrategias utilizada, cuales las técnicas determinadas y el diseño del instrumento de investigación, así como también la manera de recolectar la información, su tabulación e interpretación de los resultados.

En el capitulo cuarto se encuentra la propuesta del modelo de Auditoría Administrativa, para los hoteles de tres y cuatro estrellas en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

Posteriormente sin tener un capitulado se encuentran las limitantes surgidas durante la investigación, conclusiones y recomendaciones, anexos y la bibliografía utilizada en este trabajo.

CAPITULO I

CAPITULO I.- MARCO TEÓRICO.

1.- MARCO TEÓRICO DOCUMENTAL.

1.1. ADMINISTRACIÓN Y PROCESO ADMINISTRATIVO.

1.1.1. CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN.

Para comprender de una mejor manera, el concepto de administración, a continuación transcribo algunas definiciones, dentro de las cuales se encuentra la de un mexicano que se ha dedicado a escribir sobre administración.

Reyes Ponce Agustín (1994), Administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar un organismo social.

Koontz Harold (1994), Administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas.

Stoner James A. F. (1989), La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas.

1.1.2. CONCEPTOS DE PROCESO ADMINISTRATIVO.

El proceso administrativo es una forma sistémica de hacer las cosas y para entender de una manera correcta este concepto, es importante conocer algunas definiciones de proceso administrativo, y con ello reconocer la importancia que esté tiene dentro de una organización.

Reyes Ponce Agustín (1994), Nos dice que el proceso administrativo esta compuesto por las etapas de previsión, planeación, organización, integración, dirección y control.

Koontz Harold (1994), Nos dice que el proceso administrativo se compone de las siguientes etapas: Planeación, organización, integración, dirección y control.

Stoner James A. F. (1989), Nos dice que el proceso administrativo se compone de cuatro etapas y son: Planeación, organización, dirección y control.

1.2. CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA.

1.2.1. CONCEPTO DE CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA.

Al escribir sobre contabilidad administrativa, no se puede pasar por alto el mencionar algunos autores que han escrito sobre ella. Dentro de estas definiciones esta la de el Sr. Ramírez Padilla, alguien que se ha dedicado a estudiar sobre este tema por muchos años.

Ramírez Padilla, David Noel (2005), Sistema de información al servicio de las necesidades de la administración, con orientación pragmática destinada a facilitar las funciones de planeación, control y toma de decisiones.
Esta rama es la que, con sus diferentes tecnologías, permite que la empresa logre una ventaja competitiva, de tal forma que alcance un liderazgo en costos y una clara diferenciación que la distinga de otras empresas. El análisis de todas sus actividades, así como de los eslabones que las unen, facilita detectar áreas de oportunidad para lograr una estrategia que asegure el éxito.

1.2.2. OBJETIVOS DE LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA.

A continuación se describe lo que el Maestro David Noel Ramírez Padilla, nos plantea como objetivos principales a observar dentro de la contabilidad administrativa.

Ramírez Padilla, David Noel (2005), Los principales objetivos de la Contabilidad Administrativa son los siguientes:

1.- Proveer información para costeo de servicios, productos y otros aspectos de interés para la administración.

2.- Alentar a los administradores para llevar a cabo la planeación tanto táctica o a corto plazo, como a largo plazo o estratégica, que ante este entorno de competitividad es cada día más compleja.

3.- Facilitar el proceso de toma de decisiones al generar reportes con información relevante.

4.- Permitir llevar a cabo el control Administrativo, como una excelente herramienta de retroalimentación para los diferentes responsables de las áreas de una empresa. Esto implica que los reportes no deben limitarse a señalar errores.

5.- Ayuda a evaluar el desempeño de los diferentes responsables de la empresa.

6.- Motivar a los Administradores hacia el logro de los objetivos de la empresa.

1.2.3. IMPORTANCIA DE LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA.

Su importancia radica principalmente en tres aspectos muy relevantes dentro de la organización que son:

a) La Contabilidad Administrativa en la Planeación.

b) La Contabilidad Administrativa en el Control Administrativo.

c) La Contabilidad Administrativa en la Toma de Decisiones.

1.2.4. EL PAPEL DE LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA EN LA PLANEACION.

La contabilidad administrativa nos dice Ramírez Padilla, en su libro del mismo nombre, que tan importante es en la planeación, razón por la cual no podemos ignorar este aspecto el cual debe ser estudiado siempre.

Ramírez Padilla, David Noel (2005). La actividad de Planeación se ha vuelto más importante en la actualidad, debido a la globalización en la que se encuentran muchos países ante el desarrollo tecnológico, la economía cambiante, el crecimiento acelerado de las empresas, al desarrollo profesional y la disponibilidad de información relevante que se posee actualmente en las empresas.

La planeación se hace necesaria por diferentes motivos:

1.- Para prevenir los cambios del entorno, de suerte que anticipándose a ellos sea más fácil la adaptación de las organizaciones y se logre competir exitosamente en estrategias.

2.- Para integrar los objetivos y las decisiones de la organización.

3.- Como medio de comunicación, coordinación y cooperación de los diferentes elementos que integran la empresa.

Al realizar una adecuada planeación de las organizaciones, se logra mayor efectividad y eficiencia en las operaciones y mejor administración.

La Contabilidad Administrativa ayuda en la planeación a corto plazo, pero también es de vital importancia en la planeación a largo plazo, con el fin de realizar proyecciones a cinco y diez años en las organizaciones.

1.2.5. EL PAPEL DE LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA EN EL CONTROL ADMINISTRATIVO.

El control es algo que todos queremos tener, sin embargo no es fácil conseguirlo, porque todos queremos controlar, pero no nos gusta que nos controlen, es por eso que es muy importante, entender lo que a continuación se describe.

Ramírez Padilla, David Noel (2005). La época actual se caracteriza por la complejidad económica en la administración de los recursos, que tanto a nivel macroeconómico son escasos, lo que exige efectividad y eficiencia de los profesionales comprometidos en la administración, a fin de lograr un uso óptimo de los insumos. Esto puede lograrse cuando se aplica la filosofía del mejoramiento continuo, que no es otra cosa que la cultura de calidad total, que tiene como propósito esencial eliminar todo aquello que no alcanza los estándares y suprimir lo que no permite competir satisfactoriamente. Para lograrlo se necesita un sistema de información basado en la estadística que muestre dichas desviaciones, lo que implica la necesidad de contar con un buen sistema de control administrativo que propicie el mejoramiento continuo. Por lo tanto, el control Administrativo debe ser el proceso mediante el cual la administración se asegura que los recursos son obtenidos y usados eficiente y efectivamente, en función de los objetivos planeados por la organización.

La información que proporciona la contabilidad administrativa puede ser útil en el proceso de control en estos tres aspectos:

1.- Como medio para comunicar información acerca de lo que la dirección desea que se haga.

2.- Como medio de motivar a la organización a fin de que actúe en la forma más adecuada para alcanzar los objetivos empresariales.

3.- Como medio para evaluar los resultados; es decir, para juzgar qué tan buenos resultados se obtienen.

La contabilidad Administrativa es necesaria para obtener un mejor control. Una vez que se ha concluido una determinada operación, se deben medir los resultados y compararlos con un estándar fijado previamente con base en los objetivos planeados, de tal suerte que la administración pueda asegurarse de que los recursos fueron manejados con efectividad y eficiencia.

El control Administrativo se efectúa a través de los informes que genera cada una de las áreas o centros de responsabilidad; lo cual permite detectar síntomas graves de desviaciones y conduce hacia la administración por excepción por parte de la alta gerencia, de tal modo que al manifestarse alguna variación, puedan realizar las acciones correctivas necesarias para lograr efectividad y eficiencia en el empleo de los recursos con que cuenta la organización.

1.2.6. EL PAPEL DE LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA EN LA TOMA DE DECISIONES.

Tomar decisiones no es nada fácil, sin embargo existe una manera de aligerar este problema y es a través de la contabilidad administrativa, tal y como nos lo dice Ramírez Padilla, en sus libros.

Ramírez Padilla, David Noel (2005). Para tomar una buena decisión se requiere utilizar el método científico, que puede desglosarse de la siguiente manera:

I. Análisis:

1.- Reconocer que existe un problema
2.- Definir el problema y especificar los datos adicionales necesarios.
3.- Obtener y analizar los datos.

II. Decisión:

1.- Proponer diferentes alternativas.

2.- Seleccionar la mejor.

III. Puesta en práctica:

1.- Poner en práctica la alternativa seleccionada.
2.- Realizar la vigilancia necesaria para control del plan elegido.

En toda organización diariamente se toman decisiones, unas son rutinarias, como contratar un nuevo empleado; otras no lo son, como introducir o eliminar una líneas de producto. Ambas requieren información adecuada.

La calidad de las decisiones en cualquier empresa pequeña, mediana o grande está en función directa al tipo de información disponible; por lo tanto, si se desea que una organización se desarrolle normalmente, debe contar con un buen sistema de información. A mejor calidad en la información; se aseguran mejores decisiones.

Aunque la información que genera la contabilidad es usada por la administración en la toma de decisiones, es importante hacer notar que no proporciona respuestas automáticas a los problemas administrativos. Es precisamente el elemento humano el que elige la mejor alternativa, ya que la experiencia profesional y sus conocimientos, junto con la información contable, le permite elegir correctamente.

1.3. AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.

1.3.1. ANTECEDENTES DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

Para poder entender la importancia de la auditoria administrativa, es necesario conocer sus antecedentes, aspecto que nos permitirá saber quienes han utilizado esta herramienta tan importante, dentro de cualquier organización.

a) Una causal importante es el factor tiempo.

b) Dificultad en la toma de decisiones por el crecimiento de las empresas.

Rodríguez Valencia, Joaquín (1997). En 1925 dijo Henry Fayol: El mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias, es estudiar el mecanismo administrativo para determinar si la planeación, la organización, el mando, la coordinación y el control están adecuadamente atendidos.

1.3.2 ANTECEDENTES EN MEXICO

Poco se ha practicado en nuestro país esta herramienta, a pesar de ser tan importante y esto lo corroboraremos con base en lo que nos dice, el Sr. Rodríguez Valencia.

Rodríguez Valencia, Joaquín (1997). Nos dice que:

* No existen fechas exactas.
* Esta inicia en empresas transnacionales y posteriormente en mexicanas.

Ejemplos de empresas públicas y privadas que aplican auditoria administrativa:

Sector Privado
General Motors
Ford Motors Co.
Chicles Adams S.A.
Mexicana de Aviación.
Dupont.

Sector Público.

Altos Hornos de México.
Banco de México.

Comisión Federal de Electricidad.

Petróleos Mexicanos.

Secretaria de la Contraloría General de la Federación.

1.3.3. CLASES DE AUDITORÍA

Sabemos que existe la auditoría, sin embargo no todos conocemos cuantas existen en realidad, razón por la cual a continuación se dan a conocer cuales son, y cuales sus áreas de acción.

Rodríguez Valencia, Joaquín (1997). Menciona las siguientes clases de auditorias.

1.- Auditoría Financiera o numérica

2.- Auditoría Administrativa no numérica.

Auditoría Financiera

Instituto Mexicano de contadores públicos A.C. (2000), La Auditoría Financiera Consiste en una revisión exploratoria y critica de los registros contables de una empresa y su conclusión es el dictamen.
Esta enfocada a descubrir fraudes, desperdicios, errores, controversias de carácter fiscal, legal etc.

Sus principales áreas de acción son:

* Cuentas por cobrar.
* Gastos.
* Inventarios.
* Ventas.
* Depuración de cuentas.
* Compras etc.

Auditoría Administrativa

Se refiere a actividades no financieras. Estas auditorias se plantean el cómo y el porque se hacen las cosas.

Rodríguez Valencia, Joaquín (1997). Aspectos que se abarcan en estas auditorias:

1.- Evaluación del cumplimiento de políticas.
2.- Evaluación de los sistemas y procedimientos.
3.- Revisión de las funciones de compra.
4.- Evaluación del control interno etc.

1.3.4. PROCESO DE AUDITORÍA FINANCIERA

Una auditoría no se puede iniciar si no se conoce el proceso de ella, es por eso que es de vital importancia, saber que es lo que debemos hacer y como hacerlo.

* Código de ética.

* Normas de Auditoría.

* Postulados Básicos (Normas de Información Financiera). (NIF).

* Examen de Estados Financieros.

* Dictamen.

* Toma de Decisiones.

1.3.5. PROCESO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

Es vital conocer el proceso a seguir para realizar una auditoría administrativa, ya que nos permitirá entender el camino que debemos seguir en su estructuración, es por eso que a continuación, se menciona lo siguiente:

Rodríguez Valencia, Joaquín (1997). Nos presenta el siguiente proceso de auditoría administrativa:

* Código de ética.

* Normas de Auditoria.

* Principios de Administración.

* Principios de Auditoria Administrativa.

* Examen y Evaluación Funcional, Procesal y Analítica.

* Informe Final.

* TOMA DE DECISIONES.

1.4. AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

1.4.1. GENERALIDADES DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

Existen varios autores que en el campo de la administración han realizado estudios sobre Auditoria Administrativa y así han dado sus respectivas definiciones.

1.4.2. DIFERENTES CONCEPTOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Es importante conocer las variadas definiciones de auditoría administrativa que existen, para poder entender como todas ellas al final hablan de lo mismo aunque se utilice un lenguaje distinto, por lo tanto a continuación se describen algunas de ellas:

Rodríguez Valencia, Joaquín (1997). Nos menciona las siguientes definiciones de diversos autores:

1.- Hefferon E. La auditoría administrativa es el arte de evaluar independientemente las políticas, planes, procedimientos, controles y practicas de una entidad, con el objeto de localizar los campos que necesiten mejorarse y formular recomendaciones para el logro de esas mejoras.

2.- Fernández Arena J. A. la Auditoría administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución.

3.- Chapman y Alonso: Es una función técnica, realizada por un experto en la materia, que consiste en la aplicación de diversos procedimientos, encaminados a permitirle emitir un juicio técnico.

4.- Roberto Macias Pineda: La Auditoría Administrativa constituye una oportunidad para mostrar que es lo que un negocio esta logrando. Es una "audiencia" en la cual los asistentes pueden enterarse de lo que se ha logrado con respecto a las políticas y programas sobre lo que se hace la Auditoría. La Auditoría Administrativa suministra una oportunidad específica para el examen de todas las partes, o de determinadas partes, de las actividades de las relaciones de empleados con el negocio.

5.- Rodríguez Valencia Joaquín: Es un examen detallado, metódico y completo practicado por un profesional de la administración sobre la gestión de un organismo social.

Leonard Willian P. (1995), La auditoría administrativa es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, 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.

Franklin Fincowsky, Enrique Benjamin (2005). Es el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora.

En mi opinión la Auditoría administrativa es un examen de la estructura de un ente económico, la cual puede ser integral o parcial, en cuanto a los planes objetivos, políticas, procedimientos y control, para detectar debilidades y corregirlas, aciertos y mejorarlos, e incluir la participación de todos los miembros de la organización, para alcanzar el éxito.

1.4.3 IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

Conocer la importancia que reviste la auditoría administrativa dentro de una organización, es algo que no podemos pasar por alto, es por eso que en seguida hago referencia a lo que Sr. Rodríguez Valencia nos dice al respecto.

Rodríguez Valencia, Joaquín (1997). El objetivo primordial de la Auditoría Administrativa, consiste en descubrir deficiencias e irregularidades en alguna función del organismo social examinado e indicar sus probables correcciones. Su objetivo básico es ayudar a la dirección superior, a fin de que logre una administración eficaz y eficiente.

La intención de la Auditoría Administrativa es examinar y evaluar los métodos y desempeño en todas las áreas y valorar el panorama administrativo: planes y objetivos, políticas y procedimientos, organización, recursos, exactitud y confiabilidad de los controles. En términos generales, la Auditoría Administrativa nos proporciona una evaluación cuantificada de la eficiencia con la que cada órgano de la institución desarrolla sus funciones administrativas y las diferentes etapas del proceso administrativo. En otras palabras, nos presenta un panorama administrativo general de la institución auditada y señala aquellas áreas cuyos problemas exigen una mayor atención de parte de la dirección del organismo.

Como se puede observar, el propósito de la Auditoría Administrativa es revisar y evaluar una organización a fin de identificar y eliminar deficiencias o irregularidades en cualquiera de las áreas examinadas. Esto significa que por

medio de la Auditoría Administrativa, la administración de una empresa podrá llevar a cabo entre otras labores, las siguientes:

* Eliminar pérdidas y deficiencias.

* Mejorar los sistemas y procedimientos de operación.

* Mejorar los medios de control.

* Desarrollar al personal.

* Optimizar los recursos de que se dispone, tanto humanos como físicos.

La importancia de estos objetivos estriba en los estudios que se realizan para determinar las deficiencias e irregularidades, las causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, los descuidos, fallas, errores, desperdicios exagerados y una falta general de conocimientos o desdén de lo que es una buena organización.

Se puede decir que la Auditoría Administrativa es un análisis de las funciones administrativas y su interrelación, aún más allá de la función contable para incluir la administración, las operaciones, las funciones al personal y para mejorar la administración aplicada, al descubrir las deficiencias que limitan el desarrollo del organismo social, mediante el análisis de una manera racional y en lo posible objetiva de todas y cada una de las funciones operativas que se realizan en el organismo.

Es muy probable que una sola función operativa mal ejecutada mantenga en un nivel inferior a todo el organismo, por lo tanto hay que procurar un desempeño equilibrado en todas las funciones, a fin de que se pueda elevar alguna de ellas sobre el nivel general de operación, aparte de que puede ser oneroso no mejorar el trabajo del conjunto de las funciones.

Una Auditoría Administrativa puede abarcar totalmente a un organismo social o a uno de sus componentes; así como también a algunos de los objetivos que se hayan planeado de antemano.

1.4.4. DESARROLLO DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

El Desarrollo de una auditoria administrativa, requiere de cierta habilidad, además del conocimiento que debe tener un auditor, para que esta cumpla con los objetivos planeados, es por eso que hago mención de lo que nos dice uno de varios autores en esta materia.

Thierauf, Robert J. (1997). Como cualquier Auditoría, una Auditoría Administrativa debe ser planeada cuidadosamente. Una Auditoría Administrativa puede ser amplia o abarcar parte de una organización. Cuando se atiende un área funcional, la Auditoría Administrativa puede centrarse específicamente en la planeación de la empresa, contabilidad, mercadotecnia, investigación y desarrollo, manufactura o personal o igualmente puede enfocarse en el ambiente de trabajo o en elemento humano y además en una completa evaluación del sistema de información. También puede explorarse áreas especializadas, incluyendo ventas, investigación de mercados, publicidad, producción, inventarios, compras, mano de obra, relaciones industriales, centro de cómputo, gastos, etc.
Otra manera de determinar el alcance de la Auditoría Administrativa es concentrándola en una o más funciones básicas de la gerencia, especialmente en planificación, organización, dirección y control. Otro enfoque de la Auditoría Administrativa consiste en limitar la evaluación a un cierto nivel de la administración, bajo, medio o alto. Esto es pertinente cuando los problemas se presentan a esos niveles. Por ejemplo, si la compañía pierde su porción del mercado por que se lo ganó otra empresa más avanzada, esto indicaría que la administración a su más alto nivel no está tomando la iniciativa para adecuarse al momento.

Por otro lado, los problemas operativos diarios pueden ser un índice de la ineficiencia de los gerentes a niveles inferiores de una organización.

Por lo anterior se comprende que el desarrollo de la Auditoría Administrativa es mucho más amplio que el de la Auditoría Financiera. Esto es explicable si aceptamos que aquella va a examinar la situación administrativa de un negocio que es mucho más amplia y completa que el examen de la situación financiera objeto de la Auditoría Contable

La complejidad de la Auditoría Administrativa da origen a las siguientes interrogantes:

¿Cuándo debe hacerse?

¿Cómo debe desarrollarse?

¿Quién la debe realizar?

1.- ¿Cuándo debe hacerse?

Rodríguez Valencia, Joaquín (1997). Todo funcionario o ejecutivo dedica la mayor parte de su tiempo a prever y resolver problemas, y si desea obtener el óptimo resultado de su esfuerzo debe administrar por excepción, es decir, debe enfocar su actividad a la resolución de aquellos problemas cuya importancia así lo ameriten.

Surgen entonces las siguientes interrogantes:

¿Cómo determinar cuáles problemas exigen la atención del funcionario?
¿Cómo evaluara la importancia de cada problema en función de los demás?
¿Con qué herramientas o técnicas cuenta para detectar y evaluar problemas?

Las respuestas a estas interrogantes nos la proporciona la Auditoría Administrativa.

Muchos funcionarios deben saber en un momento dado cual es la situación de la entidad que dirigen, en lo correspondiente a:

a) Capacidad de ser funcionario para planear, organizar, dirigir, controlar.

No debe olvidarse que el buen jefe no es aquel que realiza personalmente las cosas, sino quien obtiene resultados a través de sus subordinados.

b) Cuando surge una situación perjudicial o peligrosa o cuando se agrava por circunstancias desfavorables. Los problemas en las empresas deben resolverse de inmediato, sino se resuelven desde su inicio, cada vez crecerán y se complicarán más.

c) Desperdicios y puntos débiles en su personal, finanzas, ventas, operaciones.

d) Cuáles son los niveles de operación crítico en los que se deben insistir para un desempeño mejor, mayor eficiencia y lograr economías.

e) Métodos deficientes, inadecuados y costosos; normas incompletas o muy elásticas y equipo obsoleto o impropio, serán estos una base objetiva y debidamente válida para fundamentar una adecuada decisión en un momento dado.

La Auditoría Administrativa cristaliza ese axioma de "siempre hay una forma mejor de hacer las cosas". Por otra parte se sabe que la acción de quienes dirigen nunca es perfecta, sino perfectible, por lo que el cumplimiento oportuno de estos conceptos contribuirán definitivamente a incrementar la eficiencia con que debe operar una empresa.

Muchos fracasos de las empresas son consecuencia directa de algún "mal" que lentamente se fue agravando por falta de atención inmediata, y que cuando se descubrió fue a causa de los estragos causados, ya muy difíciles de remediar. Así pues, los propios síntomas indicativos de que "algo anda mal" serán las que señalaran cuando debe hacerse una Auditoría Administrativa. Está presentará un diagnostico preventivo para precisar las causas y propondrá su eliminación a fin de que los males no se extiendan.

Entre los síntomas que indican la presencia de males o deficiencias, se encuentran los siguientes:

1.- Frecuentes disgustos entre el personal, ya sean entre subordinados y jefes, empleados y obreros entre sí o jefes con jefes.
2.- Cargas excesivas de trabajo en un departamento, en una sección o en un puesto.
3. - Descenso en las ventas totales o por línea de productos.
4. - Excesiva rotación de personal, por despidos o renuncia.
5. - Altos costos de producción.
6.- Excesivos desperdicios de materias primas.
7.- Marcadas variaciones en los presupuestos.
8.- Pérdidas económicas.

Estos síntomas son motivo de un meticuloso examen por parte de la Auditoría Administrativa, que establecerá las causas generadoras de efectos negativos y de esta manera tratar de eliminarlas de inmediato antes de que se traduzcan en males mayores con repercusiones económicas que pueden llegar a ser desastrosas para el negocio. En términos generales, la Auditoría Administrativa nos proporciona una evaluación cuantificada en la eficiencia con la que cada órgano de la industria desarrolla su administración. Es decir, nos proporcionan un panorama administrativo integral de la empresa que se audita, señalando el grado de efectividad con que opera cada una de las unidades administrativas que la integran; por consecuencia, señalando también aquellas áreas cuyos problemas exigen una mayor atención de parte de la dirección general.

2.-¿Cómo debe desarrollarse?

Martínez Villegas, Fabián (1997), En lo que se refiere a cómo debe hacerse la Auditoría Administrativa, se lleva a cabo en fases perfectamente definidas, que van desde una serie de trabajos preliminares que dan las bases sobre el alcance de la Auditoría, su propósito, formular programas, recolectar información, análisis

e interpretación de la información, elaboración de informes, hasta el plan de reorganización que indica los cambios que se establecerán y que conducirán a eliminar deficiencias, mejorar métodos, procedimientos y sistemas y en general para lograr eficiencias administrativas.

3.- ¿Quién la debe realizar?

Martínez Villegas, Fabián (1997), Es de conocimiento general que la Auditoría Financiera es actividad prioritaria del Contador Público y con la cual queda plenamente identificado. Sin embargo, se nos presenta la interrogante sobre quién es el profesional mas indicado para realizar la Auditoría Administrativa.

Cada profesional tiene un área de actuación exclusiva, un área de acción en que solo él puede intervenir. La preparación que el Lic. en Administración tiene, esta enfocada al conocimiento a fondo de la ciencia administrativa y de las diferentes funciones de la empresa; en forma general establece como campo natural de acción del profesional de la Administración. El asesoramiento a la alta dirección en aspectos de coordinación, evaluación administrativa y diagnóstico de problemas administrativos.

De lo anterior se deduce que, siendo la Auditoría Administrativa el medio más adecuado para la revisión y evaluación de la eficiencia administrativa; la práctica de dicha técnica recae en el campo natural del Licenciado en Administración.

Pero debemos de tener en cuenta de que la realización de la Auditoría Administrativa es trabajo de equipo y requiere de intervención de una serie de técnicas, las cuales son aplicadas por especialistas de varios campos como son: Economistas, Ingenieros, Industriales, Licenciados en Administración de Empresas, el propio Contador Público, etc. esto nos hace pensar que cualquiera de los profesionales bien puede emprender la Auditoría Administrativa, siempre y cuando tenga la experiencia y los conocimientos generales sobre las técnicas que

BIBLIOTECAS UNACH
INFORMATICA Y POSGRADO

intervienen en ella; no es necesario que sea un especialista, basta que tenga los atributos del buen generalizador para que sea él quien formule el diagnóstico general y decida que técnicas deben de aplicarse en cada caso particular y por quién.

Es importante que las personas que la vayan a aplicar posean una buena comprensión de la teoría correspondiente, un verdadero conocimiento de los fundamentos de la Administración, principios para métodos eficientes de control y requerimientos para llevar a cabo evaluaciones científicas.

De lo anterior se deduce que el profesional que se dedique a la Auditoría Administrativa, deberá complementar su experiencia y preparación académica con conocimientos necesarios tales como:

1. - Estudio y práctica en Administración en General.
2.- Práctica de buenas relaciones humanas.
3.- Estudios básicos de materias como:
a).- Economía.
b).- Finanzas.
c).- Mercadotecnia.
d).- Matemáticas.
e). - Ingeniería Industrial.
f).- Toma de decisiones.
g).- Contabilidad.
h).- Presupuestos.
i).- Estadística.
j).- Administración Financiera.
k).- Relaciones humanas.
l).- Comunicación.
m).- Informática.
n).- Todas aquellas relacionadas con la Administración.

BIBLIOTECA UNACH
INFORMATICA Y POSGRADO

4. - Es necesario para el Auditor Administrativo adquirir y formar una cultura profesional; esto se logra con la lectura, no sólo de temas técnicos de administración, sino en otros campos como son:

a).- Filosofia.

b).- Lógica.

c).- Ciencias Sociales.

d).- Psicología.

e). - Idiomas.

Aunque estas materias de estudio no están relacionadas de manera directa con la Auditoría Administrativa, si contribuyen grandemente a redondear sus conocimientos.

Cualidades Personales: En cuanto a las cualidades personales el auditor administrativo debe tener principalmente.

1.- Una mente inquisitiva.

2.- Inclinación hacia el análisis.

3. - Información creativa.

4. - Habilidad para escribir y expresarse clara y lógicamente.

5.- Facilidad para trabajo en equipo.

6.- Experiencia en Auditoría Administrativa, Auditoría Financiera u otro tipo de Auditoría.

1.4.5. NORMAS DE ÉTICA PROFESIONAL QUE SE DEBEN TENER PRESENTES EN LOS TRABAJOS DE AUDITORÍA.

A continuación se describen aspectos importantes a tomar en cuenta en lo referente a cuestiones éticas, para el buen desarrollo de una auditoría administrativa, en este apartado he tomado como base lo que el siguiente autor nos indica:

Rubio Ragazzoni, Víctor M. y Hernández Fuentes, Jorge (1994),. El auditor debe

reflexionar y tener presentes, que en todo trabajo que dirija o ejecute, deberá apegarse a las normas, de ética profesional, a fin de que su manera de conducirse en el campo de Auditoría, no solo le dé prestigio, sino que éste se extienda hacia la universidad que lo forjó y a sus colegas. A continuación se citan algunas normas de ética profesional que deberán ser consideradas:

a).- Capacidad.
b).- Independencia.
c).- Equidad.
d).- Selección de clientes.
e).- Secreto profesional.
f).- Honorarios.
g).- Difusión de servicios.

1.4.6. TRABAJOS PRELIMINARES

Los trabajos preliminares son importantes de observar antes de iniciar una auditoria administrativa, es por eso vital considerar lo que el Sr. Martínez Villegas nos dice al respecto:

Martínez Villegas, Fabián (1997), Antes de entrar definitivamente a la realización plena de la Auditoria Administrativa, es necesario que el auditor responsable del trabajo total, tenga una o varias entrevistas previas con el cliente, a fin de dejar sentadas las condiciones básicas de trabajo.

Para las entrevistas, el auditor debe formular previamente una lista de los puntos a definir y tratar, con el objeto de que cubra todos aquellos aspectos que le habrán de servir como base para programar su Auditoría. En cada entrevista, el auditor debe revisar los puntos tratados y asegurarse de que quedarán totalmente aclarados y si, como consecuencia de la propia entrevista, nos surgieron dudas o problemas nuevos que requieran una entrevista posterior.

La finalidad de las entrevistas previas es obtener información suficiente para

formular el programa de Auditoría Administrativa adecuado al área por revisar.

La información requerida se refiere principalmente a lo siguiente:

I. - El propósito de la Auditoría Administrativa.
2.- Las condiciones y limitaciones del trabajo.
3. - La estimación del tiempo que toma la Auditoría.
4.- Las facilidades que va a proporcionar el cliente.
5.- La coordinación del trabajo que se pueda realizar con el personal de la propia empresa.
6.- Todos aquellos puntos que sean necesarios ser definidos antes de iniciar la Auditoría.
Con el objeto de evitar futuras dificultades y problemas, es conveniente que el auditor y el cliente, una vez que se hayan puesto de acuerdo sobre las bases y condiciones del trabajo a realizar y los honorarios que se cubrirán, lo confirmen por medio de una carta.

Se le pide al cliente que si está de acuerdo responda manifestando su conformidad para proceder a elaborar el contrato por la prestación de servicios profesionales.

1.4.7. FORMULACIÓN DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA.

Antes de dar inicio a la aplicación de la auditoría administrativa es recomendable desarrollar un buen programa tal y como nos lo dice el siguiente autor:

Martínez Villegas, Fabián (1997), Para el desarrollo de la Auditoría Administrativa, al igual que para al Auditoría Financiera, se requiere de la formulación previa de un programa de trabajo que determine el curso específico de acción que se habrá de seguir. El programa viene a ser un plan detallado que señala los diferentes pasos, el número y calidad del personal que se asignará al trabajo, los medios que

se utilizarán y los lineamientos generales a que habrá de sujetarse la revisión administrativa. La finalidad del programa es guiar al Auditor en su trabajo, ya que le proporciona un ordenamiento adecuado y un medio que le da la seguridad sobre el cumplimiento de los puntos contenidos en su plan para asegurarse de que no se omitirá ningún punto de la revisión.

Un programa de Auditoría Administrativa, debe estar diseñado específicamente para cada empresa, de acuerdo a las condiciones particulares del negocio y al alcance de la propia Auditoría y principalmente del objeto de la misma. Esto mismo hace que la programación de una Auditoría Administrativa, no pueda ni deba hacerse en abstracto, ya que como cada trabajo tiene características y peculiaridades propias, los procedimientos generales de este tipo de Auditoría se adaptan a las condiciones que prevalecen en cada situación particular.

Para cada trabajo especifico, existen condiciones particulares que son los que modifican la forma como se realice la revisión administrativa. Las principales condiciones son:

** El objetivo principal de la Auditoría Administrativa.
** Los objetivos particulares de cada etapa de trabajo.
** Las limitaciones a que esta sujeta la Auditoría.
** Las características particulares de la empresa.

El primer paso para la formulación del programa de Auditoría Administrativa es conocer y difundir su objeto en razón de la empresa en la cual se va a desarrollar. El auditor administrativo debe tener un claro entendimiento del problema que se puede resolver:

* ¿Se quiere hacer una evaluación administrativa de toda la empresa para conocer la actuación de quienes lo dirigieron?
* ¿Se desea solo la evaluación de un departamento o división en especial?

* ¿Se quiere una estructuración que se adopte a la filosofía de una nueva dirección?
* ¿Se quiere conocer el potencial futuro de la empresa?
* ¿Se quiere conocer la eficiencia de los sistemas y procedimientos actuales?

Solo hasta conocer el objetivo de la Auditoría Administrativa, se podrá desarrollar el programa adecuado que sea la guía que marque el trabajo a realizar. El auditor en la formulación de su programa de Auditoría debe contestar claramente a las siguientes preguntas.

** ¿Cuál es el propósito de la Auditoría?
** ¿Por que?
** ¿Que es lo que se propone hacer?
** ¿Cómo se hará?
** ¿Qué personal se necesitará?
** ¿En que tiempo se logrará?

Contenido del programa.

Como ya se explicó anteriormente de que no se puede diseñar un programa rígido que pueda aplicarse a todo tipo de empresas y circunstancias, si podemos enunciar los principales puntos que debe contener un buen programa, y son los siguientes:

1.- Datos generales de la empresa.
2.- Objeto de la Auditoría Administrativa.
3.- Áreas específicas que serán objeto de revisión.
4.- Tiempo estimado para la realización del trabajo.
5. - Descripción de la información que debe obtenerse.
6.- Relación de las fuentes de donde se obtendrá la información
7. - Personal necesario y características técnicas de cada uno de los miembros.
8.- Trabajos específicos que cada persona realizará y tiempo que consumirá.

9.- Facilidades de materiales y técnicas de que se podrá disponer.
10.- Con quién o quiénes deberán discutirse los problemas que requerirán inmediatamente atención.
11.- A quién o quiénes se les deben proporcionar informes de los resultados de la Auditoría Administrativa.
12.- Secuencia lógica, cronológica y funcional que deberá seguir la revisión.

1.4.8. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Una vez que se ha formulado el programa de trabajo, ya se está en posibilidad de iniciar la siguiente etapa que es prácticamente donde da comienzo la Auditoria, que es la de obtener la información necesaria, recopilando el mayor número de datos acerca del área objeto de la Auditoría Administrativa.

Martínez Villegas, Fabián (1997), El auditor necesita hechos relevantes sobre los cuales fundamentar conclusiones y recomendaciones, por lo cual tendrá que acudir a las múltiples fuentes de información que se encuentran dentro de la empresa; registros, manuales, métodos y procedimientos de operación, equipo, utilización del personal, entre otros. Además tendrá que obtener todos los detalles de aquellas personas que conozcan la mejor situación en estudio.

La información debe referirse a todos los factores que afectan la función, departamento, división o área examinada, como son: influencia externa, económicas, legales, sociales, de trabajo, de estructura, acatamiento de las políticas, exactitud y confiabilidad en los controles, procedimientos de operación, medios de información, etc. El auditor debe obtener la información metódica y ordenadamente, buscando siempre que sea digna de confianza y esté debidamente actualizada.

1.4.9. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Una vez que se ha obtenido la información, se procede a verificarla y registrarla,

para proceder a la evaluación.

Rubio Ragazzoni, Víctor M. y Hernández Fuentes, Jorge (1994). Nos dice como debemos llevar a cabo el análisis e interpretación de la información obtenida, para obtener la evidencia suficiente y competente que nos permita identificar los aciertos, errores y fallas que presente la empresa auditada.

1.- VERIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

El auditor debe integrar los datos que ha recopilado aisladamente, de manera que tenga la secuencia operativa y cronológica de las operaciones, para no llegar a resultados equivocados debido a información igualmente equivocada.

Es necesario llevar a cabo una verificación de los datos que se están obteniendo, y para eso se debe pedir al mismo personal que proporcionó la información que ayude al auditor a evaluar la exactitud de los datos, antes de que sean registrados en definitiva y analizada posteriormente.

2.- REGISTRO DE LA INFORMACIÓN.

Los datos que el auditor ha obtenido deben registrarse ordenadamente para hacer mas objetiva la información y facilitar el análisis de las actividades o acciones que se encuentran bajo estudio. En esta fase surge la necesidad de contar con instrumentos que nos muestren objetivamente la situación que se examinó y que faciliten la obtención de hechos, localización de problemas y proposición de soluciones que lleva a una mejora.

Una vez que la información es recolectada y debidamente registrada, ya se tienen elementos necesarios para evaluar los hechos ahí plasmados, es decir, se entra a la fase del análisis, que consiste en fragmentar el área sujeta a examen en porciones menores que presenten los hechos más relevantes y que por la naturaleza son determinantes para llevar a cabo cualquier mejora. El auditor

administrativo debe tener presente que para poder mejorar una función, un procedimiento, un método, siempre hay que descomponerlo en sus elementos más simples.

Es en esta fase de la Auditoría Administrativa es donde el auditor verdaderamente justifica su habilidad como tal, pues esta depende de la habilidad para analizar. La característica principal de esta fase de análisis es que el auditor siempre debe presentar una mente abierta y libre de prejuicios y estar decidido a descubrir como puede lograr mejoras.

3.- OBJETO DEL ANÁLISIS.

Con base en la definición de análisis, que nos dice: " Es separar las partes de un todo, en los elementos que lo conforman", el auditor debe llevar a cabo su estudio en forma lógica determinando el propósito, buscando relaciones, verificando los diferentes pasos que siga el área bajo estudio, con el objeto de tener una clara comprensión de lo que es sujeto de análisis y pensando en el objetivo de la Auditoría Administrativa.

1.4.10. FORMULACIÓN DEL INFORME.

Martínez Villegas, Fabián (1997), Nos indica los pasos a observar en la formulación de dicho informe, y son los siguientes:

Informe de Auditoría: Una vez que se ha terminado la Auditoría Administrativa y ya se tiene una visión completa de lo que se ha examinado, se llega a la etapa de formular y presentar el informe, el cual se convierte así, en una guía para mejorar la administración de una empresa. En el informe se establecerá la actual situación administrativa de un negocio y las posibilidades de lograr superarla, ya que presentará todos aquellos hechos relevantes que tienen efecto en las prácticas administrativas.

Importancia del Informe: El informe de la Auditoría Administrativa presenta la situación administrativa de la empresa. Esto queda mejor explicado si se considera que la información proporcionada por la Auditoría Administrativa está basada precisamente en el proceso administrativo: planeación, organización, dirección, y control.

Contenido del Informe: En la formulación del informe es importante pensar en quienes van a recibirlo, para así diseñarlo en la forma que sea mas fácilmente comprensible. El diseño y contenido del informe pueden variar de empresa a empresa, según el tipo de Auditoría, su propósito, las fallas encontradas y las medidas o sugerencias propuestas. Un informe, para poder calificarlo de completo, deberá contener:

1. - Propósito de la Auditoría.
2. - Hechos relevantes generales.
3. - Hechos relevantes departamentales o secciónales.
4.- Recomendaciones.
5. - Conclusiones.
6.- Anexos.

Presentación: Como último punto, se recomienda hacer las siguientes recomendaciones para elaborar el informe de Auditoría Administrativa:

1.- Se debe utilizar un lenguaje adecuado a los lectores acatando los lineamientos gramaticales y semánticos.

2.- El informe debe desarrollarse en una secuencia lógica.

3.- El informe debe estar escrito en forma convincente, que refleje la seguridad de lo que se está informando.

4.- Se deben incluir anexos, gráficas, cuadros, diagramas, que realmente tengan un propósito en el informe.

5.- Todos los anexos deben presentarse con alguna explicación y referencia en el texto.

6.- La presentación del material debe ser atractiva.

El auditor por ningún motivo debe descuidar la verificación total del contenido del informe, comentarlo con su equipo de trabajo y con el personal de la empresa.

1.4.11. PLAN DE REORGANIZACIÓN

Martínez Villegas, Fabián (1997), Nos indica los puntos que sin duda alguna deberá contener un plan de reorganización:

Plan de reorganización: El objeto principal del plan de reorganización es llevar a cabo dentro de la empresa todas aquellas mejoras contenidas en el informe final, una vez que lo haya discutido y aceptado la administración y el personal relacionado con las mejoras.

Por la importancia que reviste el convencimiento de que los cambios sean aceptados, el auditor debe poner en práctica los puntos siguientes:

1.- El propósito del cambio debe darse a conocer en forma clara y accesible.
2.- Los jefes del área afectada por los cambios deben tener participación.
3.- Los cambios no deben fundamentarse exclusivamente en razones personales.
4.- Deben existir eficientes comunicaciones sobre los cambios.
5.- Los beneficios del cambio deben beneficiar a quienes salen afectados.
6.- Los cambios deben comunicarse anticipadamente.

Como es de observar, el principal problema para emprender cualquier cambio es eminentemente de carácter humano y constituye el principal obstáculo que demanda paciencia y práctica.

Plazo para la reorganización: Es muy importante contar con un plazo adecuado para que los cambios propuestos se emprendan y puedan llevarse a cabo, debiendo considerar que los cambios implican entre otras cosas, la conservación de un buen clima organizacional.

Tampoco es conveniente ni adecuado hacer que la empresa se acomode inmediatamente a una nueva organización, más aún cuando ésta forma parte de los planes a largo plazo del negocio. Sin embargo, pueden aprovecharse determinadas situaciones que por su naturaleza permita acelerar el plazo para llevar a cabo la reorganización; como el cambio o llegada de nuevos directivos, y así inmediatamente reestructurar el área que le corresponderá a ese nuevo funcionario, quien no estará viciado por las prácticas ya establecidas .

En otras ocasiones, para una reorganización total, tal vez sea preferible poner en práctica un plan de carácter intermedio entre la estructura existente y la proyectada.

CAPITULO II

CAPITULO II. MARCO REFERENCIAL.

2. SECTOR TURÍSTICO HOTELERO, SUS ANTECEDENTES.

2.1. CONCEPTO DE TURISMO.

Eduardo Villena, (2003), nos dice que según el Doctor José Ignacio Arrillaga, en su libro Ensayos sobre el Turismo, publicado en Febrero del año 1962, define al turismo diciendo: " Turismo es todo aquel desplazamiento voluntario y temporal determinado por causas ajenas al lucro, el conjunto de bienes, servicios y organización que en cada nación determinan y hacen posibles esos desplazamientos y las relaciones y hechos que entre éstos y los viajeros tienen lugar; así también Eduardo Villena hace referencia a la definición que el profesor Manuel Ortuño Martínez, en su libro Estudio del Turismo publicado en 1966, define el turismo de la siguiente manera: El turismo es la afición a viajar por el gusto de recorrer el país.

2.2. CONCEPTO DE HOTELES.

Eduardo Villena, (2003), nos dice que por hotelería entendemos, al conjunto de todos aquellos establecimientos comerciales que, de forma profesional y habitual, prestan servicios de hospedaje y restauración, ya sean habitaciones o apartamentos, con o sin otros servicios complementarios, y de acuerdo con las especificaciones que según su localización, determine la legislación vigente de cada país.

2.3. ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA HOTELERA.

Aunque no se debe de confundir el concepto de turismo con el de hotelería, el desarrollo del primero ha influido considerablemente en el segundo. Ha sido precisamente la evolución creciente del turismo, la que ha ido propiciando ese aumento en la demanda de los establecimientos hoteleros (hoteles, restaurantes, bares, cafeterías, campings, etc.)

El turismo como tal nace entre finales del siglo XVIII y principios del siglo XIX, básicamente a raíz de la revolución industrial. Ésta, trajo consigo una mayor

cantidad de dinero en manos privadas, más tiempo libre y facilidad en el desplazamiento, gracias al enorme desarrollo de los medios de transporte.

Con la revolución industrial, surgen las grandes fortunas y una clase social, la burguesía, que pasa a ostentar un gran poder adquisitivo. Esta revolución también permite grandes avances en el transporte, con el descubrimiento de la máquina de vapor, por su influencia desde un primer momento en la evolución de los trenes y de los barcos, ya que con su uso se obtienen mayores velocidades y se pueden cubrir mayores distancias, aumentando la comodidad de una manera notable.

Los primeros antecedentes del turismo se pueden situar en la Roma Imperial. Los patricios, la clase dominante económica y socialmente en eso época, se desplazaban ocasionalmente en busca del mar, el descanso, etc. si bien los trayectos solían ser cortos. Incluso se tienen noticias de viajes organizados, existiendo ya en aquel entonces recintos donde los clientes se bañaban y recibían una serie de servicios complementarios (bebidas, masajes, etc.).

Durante el siglo XIX se dan las circunstancias para el inicio de los viajes turísticos, aunque los motivos para los desplazamientos podrán ser de otra índole, como pueden ser:

Conocer lugares diferentes o exóticos, grandes paisajes, gentes con distintas culturas o recibir tratamientos en balnearios. Estos últimos eran los destinos más populares en el inicio de la actividad turística, de forma que los clientes iban a ciertas localidades, para beber o bañarse en aguas medicinales. Una de las principales zonas de destino en esa época era Suiza, especialmente las regiones Alpinas.

Las exposiciones universales también fueron causa del nacimiento del turismo, en estas exposiciones se exhibían todos los avances técnicos del momento, contando además con innumerables recintos de entretenimiento y ocio. La primera fue organizada en Londres en el año 1848.

De igual manera comienza la afición a tomar baños de mar y/o de sol. Las zonas elegidas por los turistas de la época para esta actividad, tanto externas como del interior, son las que con el paso de los años se han ido convirtiendo en centros muy concurridos, con gran demanda de establecimientos y alojamientos hoteleros.

PRINCIPALES FACTORES QUE HAN BENEFICIADO EL DESARROLLO HOTELERO.

Los principales factores que han propiciado el desarrollo creciente del sector hotelero son:

1.- Los ingresos personales que han crecido notablemente en los países industrializados.

2.- Los medios internacionales de transporte (especialmente el aéreo), reduciéndose los tiempos para realizar los trayectos, a precios cada vez más accesibles y con una mayor comodidad.

3.- Se han ampliado los periodos de descanso y ocio en los países desarrollados, con lo que se dispone de más tiempo para viajar.

2.4. CLASIFICACIÓN DE ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS.

En función de su categoría, condiciones y equipamiento, los establecimientos que forman el grupo de hoteles son de cinco, cuatro, tres, dos y una estrella, y las pensiones de una o dos estrellas.

Dependiendo del tiempo que permanecen abiertos a lo largo del año, es decir, de su estacionalidad, pueden ser hoteles de temporada u hoteles de servicio permanente.

2.4.1. ALOJAMIENTO TURÍSTICO.

Eduardo Villena (2003), Podríamos definir los establecimientos turísticos como aquellos establecimientos (empresas) que, de forma habitual y profesional, proporcionan el servicio de habitación, con o sin prestación de otros servicios complementarios, a cambio de una cantidad determinada de dinero.

Por servicios complementarios se entienden todos aquellos destinados al entretenimiento y deporte como piscinas; gimnasios, televisión, servicio de animación, etc. Otros menos habituales pero cada vez más frecuentes, es el servicio de lavandería, de aparcamiento para los coches de los clientes, y de restaurantes, servicios a habitaciones, buffet, terrazas, etc.

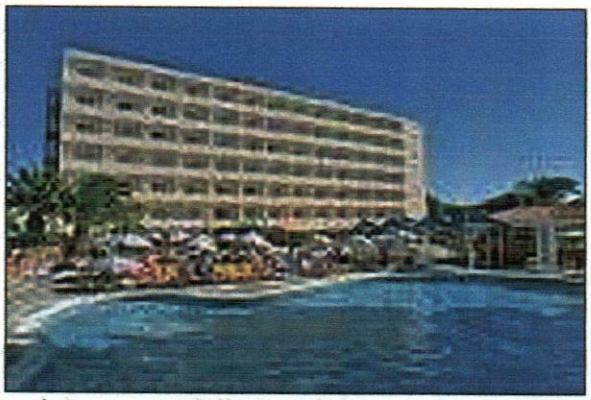
Son precisamente todos estos servicios complementarios, tanto en su calidad como en su cantidad, los que permiten la clasificación de los alojamientos en distintas categorías.

2.4.2. TIPOS DE ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE (ALOJAMIENTO).

2.4.2.1. Alojamientos hoteleros.

2.4.2.2. Grupo de hoteles.

Todos ellos ofrecen alojamiento, con o sin servicio de comidas o restaurante, y otras prestaciones complementarias y esta formado por:



Hoteles.

Son las leyes y las normativas estatales, generalmente, las que establecen los criterios de clasificación de los hoteles y los requisitos que deben cumplir para la asignación de las estrellas que identifiquen su categoría. No obstante existen requisitos mínimos que deben cumplir para poder ser considerados hoteles:

1- Han de ocupar todo un edificio o una parte totalmente independiente del mismo.

2.- Tienen que contar con ascensores, puertas de entrada y escaleras de uso exclusivo para el hotel y que deben reunir todos los requisitos que se establezcan legalmente (tanto en lo referente al diseño como a la seguridad y materiales).

3.- Deben ofertar tanto el alojamiento como la manutención, con la posibilidad de que el cliente acceda a un régimen de pensión completa (alojamiento, desayuno, comida y cena proporcionados en las instalaciones).

4.- Las normas más extendidas suelen tener establecido un porcentaje mínimo de habitaciones individuales y de habitaciones dotadas con baño independiente. En hoteles de categorías superiores todas las habitaciones han de cumplir con esta última norma.

Las características ideales de los hoteles, según su localización y para garantizar un mejor servicio se pueden resumir en:

1.- Cercanía a los lugares de interés para el cliente habitual. Así tendrán que estar cerca de los medios de transporte si esta dirigido a personas que realizan sus desplazamientos por motivos laborales (puertos o aeropuertos), o a zonas de ocio y descanso si el cliente objetivo es un turista, o en su defecto, tener una buena comunicación con los mismos.

2.- Instalaciones adecuadas al precio de las mismas. En hoteles de lujo, será imprescindible el aire acondicionado, la televisión en color con canales internacionales, baños de calidad etc.

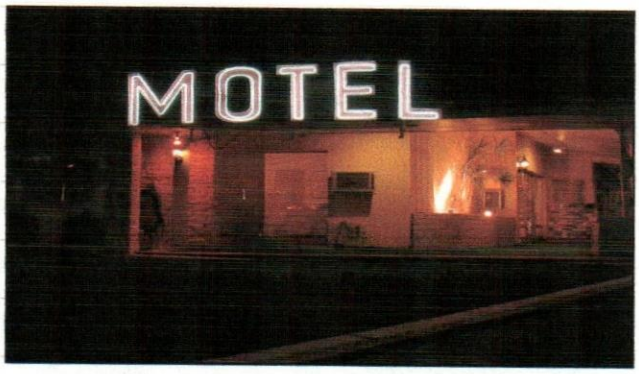
3.- Instalaciones complementarias acordes con los gustos de la clientela, de manera que se puedan cubrir sus necesidades en los periodos que permanecen en el hotel, o como medio de mantenerlos en él. Así es frecuente encontrar en hoteles de calidad media-alta piscinas, restaurantes, bares, salones de convenciones y servicios de comunicación.

4.- Servicios suplementarios: es conveniente también que el cliente tenga facilidad de acceso, como transportes (autobuses o taxis), aparcamientos, tiendas, sucursales bancarias o cajeros automáticos etc.



Aparta hoteles.

Son hoteles que por su estructura y servicios disponen de las instalaciones adecuadas para la conservación, elaboración y consumo de alimentos dentro de la unidad de alojamiento. De una manera más clara diré que son hoteles cuyas habitaciones disponen de baño, dormitorio, y cocina debidamente equipada.



Moteles.

Son aquellos hoteles generalmente situados en las proximidades de las carreteras que facilitan alojamiento en departamentos con garaje o cobertizo para vehículos y entrada independiente a cada habitación, siendo las más empleadas para estancias de corta duración. Su categoría es única y similar al menos a la de un hotel de dos estrellas.

El pago se realiza habitualmente por adelantado, de manera que no se demore la salida del cliente al finalizar la estancia.



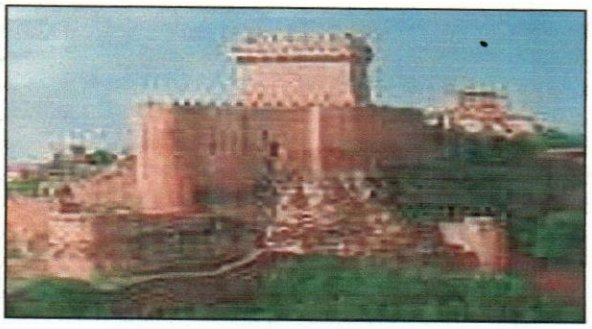
Grupo de pensiones.

Las pensiones con establecimientos que ofrecen alojamiento con o sin servicios complementarios, que tanto por la dimensión del establecimiento como por la estructura tipológica o características de los servicios que se ofertan, no llegan a los niveles exigidos para los hoteles.

Se dividen en virtud de su equipamiento, en dos categorías: 2 y 1 estrella.

Otros alojamientos turísticos hoteleros.

En este apartado están aquellos establecimientos hoteleros que bien por la especialización de los servicios que prestan, bien por el lugar o edificio que ocupan o bien por otras características especiales, se denominan de manera diferente al término genérico "Hotel" aunque desde el punto de vista legal sean considerados como tales. En concreto estos son: Los paradores de turismo, los balnearios y las ciudades de vacaciones.

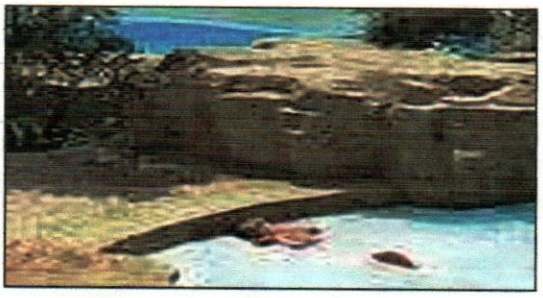


Paradores de turismo.

Son establecimientos hoteleros ubicados por lo general en edificios de importancia histórica, monumental o artística en el ámbito regional o nacional, (palacios, castillos, etc.) o bien en edificios de construcción típica regional (cortijos, caseríos, etc.) Todos ellos transformados por iniciativa estatal, en hoteles confortables para estancias más o menos prolongadas. Estos se dividen en:

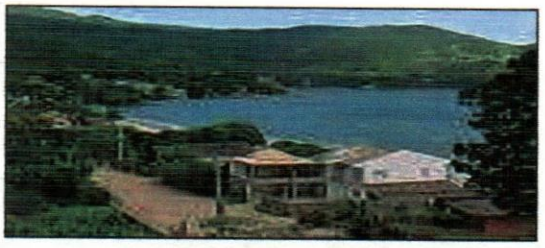
a)Paradores Nacionales (de gestión estatal integra).

b) Paradores Colaboradores (interviene también en su adecuación y gestión, la iniciativa privada, supervisada en todo momento por la autoridad estatal competente).



Balnearios

Son hoteles situados en estaciones termales o minerales, en donde las cualidades terapéuticas de las aguas son utilizadas para aliviar dolencias de determinadas enfermedades.



Ciudades de vacaciones.

Son establecimientos cuya instalación, situación y servicios, permiten al cliente el disfrute de su estancia en contacto directo con la naturaleza, contando con el hospedaje y la pensión completa, además de facilitar el material y las instalaciones para la práctica de deportes y diversiones colectivas.

Una ciudad de vacaciones se compone de distintas agrupaciones, como son: Chalets, bungalows o edificios de menos de dos plantas, para el alojamiento independiente de los clientes, además de edificios destinados a los servicios comunes, como pueden ser la recepción, salones, capilla, botiquín, comedor, bibliotecas, tiendas, etc. Por norma el espacio construido no podrá exceder de 1/3 de la extensión total del recinto que ocupe la ciudad de vacaciones, estando el resto dedicado a las actividades de diversión y deportes. Estas instalaciones se clasifican en una, dos o tres estrellas, dependiendo de la calidad de los alojamientos.

2.4.3. ALOJAMIENTOS EXTRA HOTELEROS.



Camping.

Son espacios de terreno debidamente delimitados, dotados y acondicionados para su ocupación temporal, con capacidad para más de diez personas que pretendan hacer vida al aire libre, con fines vacacionales o turísticos, y utilizando como residencia albergues móviles, tiendas de campaña, caravanas u otros elementos similares fácilmente transportables).

De la misma forma que los hoteles, están regulados por imperativos legales de ámbito nacional o regional. Así también puedo decir que estos se clasifican en :

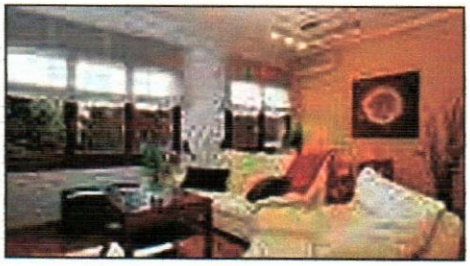
a) Campings de lujo

b) campings de primera

c) campings de segunda y

d) Campings de tercera

Esto en virtud de sus instalaciones y servicios que ofrecen.



Apartamentos.

Se pueden clasificar en apartamentos turísticos y no turísticos.

Los turísticos son los bloques o conjuntos de apartamentos en edificios, y los conjuntos de villas, chalets, bungalows o similares, que sean empresarialmente ofrecidas en régimen de alquiler y debidamente dotados de mobiliario, instalaciones, servicios y equipo para su inmediata ocupación, por motivos vacacionales o turísticos.

Los no turísticos son aquellos que hacen la labor de segunda residencia de quien pasa a ocuparlos. Estos apartamentos pueden ser alquilados a otras personas cumpliendo los requisitos dictados por la administración turística competente.

Apartamentos propiamente dichos: Son habitaciones y cuarto de baño como mínimo, y son independientes del resto del alojamiento.



Hospederías.

Es la forma clásica de hospedaje del peregrino en los monasterios. Estas instalaciones están en su mayor parte regidas por la propia orden monástica y sus precios se establecen por lo general sin ánimo de lucro (normalmente lo justo para cubrir los gastos generados).



Albergues.

Son establecimientos que ofertan alojamiento y comidas a colectivos de población muy concretos (normalmente jóvenes, montañeros, etc.) a precios muy accesibles. (Precios muy bajos solamente para recuperar los costos). En su mayoría son de gestión pública.



Alojamiento en casas particulares.(casa de huéspedes)

Es una modalidad de alojamiento que consiste en que una persona, propietaria de un inmueble, cede mediante el abono de una cantidad preestablecida, una o varias habitaciones de la vivienda donde reside habitualmente, compartiéndola con los huéspedes, pudiéndose ofertar otros servicios complementarios como las comidas, labores de limpieza. Lavandería etc.

CAPITULO III

CAPITULO III. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.

3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

El tipo de investigación que se llevó a cabo en el presente trabajo; el cual consiste en la aplicación de Auditoría Administrativa a hoteles de tres y cuatro estrellas en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, con una antigüedad de cinco años atrás, fué de tipo descriptivo. Se consideró a estos hoteles con ese tiempo en el mercado, porque consideramos que es el tiempo razonable para haber medido, los objetivos propuestos, los procedimientos implantados, así como las políticas establecidas y saber si todo esto ha funcionado como se esperaba, además de que creemos que después de haber transcurrido este tiempo estamos en el momento adecuado para realizar este análisis. Así también podemos decir que el tipo de investigación al que nos avocamos es de carácter descriptivo, ya que únicamente nos concretaremos a describir el comportamiento de las variables con relación a la aplicación de una Auditoría Administrativa y el impacto que esta tiene para con quienes la aplican o no lo hacen.

3.2. ESTRATEGIAS DE LA INVESTIGACIÓN.

La aplicación del método de investigación antes mencionado se aplico en virtud de que los tiempos que estos ejecutivos tienen para atendernos son muy cortos y no es fácil la entrevista con ellos.

Cabe hacer mención que la aplicación de este instrumento se llevo a cabo en el horario de entre las 10:30 y 12.30 del día, ya que es un tiempo en el cual los ejecutivos de dichos hoteles, podían dar el espacio correspondiente y así aplicar el cuestionario y evitar con ello interferir en otros horarios en los cuales realizan otras actividades y no permiten la atención al público.

Una vez elaborado el cuestionario (Preguntas cerradas de opción múltiple) (Ver anexo 1); se aplicó una muestra (piloto), para determinar las fallas que este

pudiera tener en cada uno de sus cuestionamientos. Y llevar a cabo las correcciones necesarias al mismo.
Tomamos la decisión de aplicar este cuestionario con la modalidad antes descrita porque nos permite optimizar tiempos y es de fácil respuesta para los encuestados, además de que se puede visualizar de una mejor manera la opinión de las personas a quien se aplico dicho instrumento.

Es importante señalar que la importancia del instrumento radica en la necesidad de obtener información que sea significativa, para tomar el análisis con base en ella, de tal manera que los resultados que se obtengan contribuyan al logro de los objetivos planteados en el estudio.

La muestra fue del 100 % de los hoteles con las características antes mencionadas, ya que el número de ellos no es muy amplio.

Una vez determinada la muestra se procedió a elaborar el cuadro muestral correspondiente; (Ver anexo 2) y conocer los diferentes puestos que existen en cada uno de los hoteles, sujetos a investigación y el número de personas que trabajan en ellos; para con esto tener información clara y precisa y así determinar la muestra sobre la cual se aplicará la investigación. Cabe hacer mención que dicha muestra es con relación a los puestos y no a los hoteles, ya que como antes se dijo, para los hoteles fue del 100%. Pero en virtud de que la Auditoría Administrativa es conocida y aplicada en caso de hacerlo por personal directivo o altos medios, son entonces estas personas las indicadas para contestar los cuestionamientos determinados en el instrumento de investigación.

Una vez determinado el cuadro muestral y debidamente señalados los puestos existentes en cada hotel investigado, se determino con relación a puestos directivos el número de ellos, por cada organización, para así estar en condiciones de poder aplicar la formula correspondiente y obtener la muestra con relación a los puestos que consideramos deberían ser sujetos a investigación.(ver anexo 3)

3.3. SELECCIÓN DE TÉCNICAS Y DISEÑO DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN.

Se acudió a la Secretaría de Turismo del Estado de Chiapas y proporciono esta dependencia el directorio de prestadores de servicios turísticos en el Estado; (ver anexo 7), en cuya relación están relacionados los hoteles de acuerdo a la categoría que esta misma dependencia otorga con base en los servicios que prestan a los clientes, encontrando en este listado, hoteles de uno, dos, tres, cuatro y cinco estrellas, así como también establecimientos sin clasificación, en virtud de no alcanzarla por los pocos servicios que ofertan.

Con base en esta relación se obtuvo el universo de investigación, que en este caso fue el 100% de los hoteles de tres y cuatro estrellas, ubicados en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. Cabe hacer mención que en esta ciudad existen entre hoteles, moteles, posadas, Casas de huéspedes, suites y autohoteles, ochenta y siete establecimientos que ofrecen servicio de alojamiento y de los cuales solamente once están en las categorías que se han determinado estudiar; mismos que a continuación se relacionan. (Ver anexo 4).

Una vez determinado el universo de puestos sujetos a investigación por cada hotel, (Según anexo 3), se aplicó la siguiente formula, para determinar la muestra correspondiente:

FORMULA (Según Hernández Sampieri)

$$n = \frac{N}{N(d)^2 + 1}$$

Formula para determinar muestra.

Datos:

Universo: 55 puestos

Desviación estándar o margen de error: 10%

Desarrollo de la formula.

$$n = \frac{55}{55\,(10)^2 + 1}$$

$$n = \frac{55}{55\,(.01) + 1}$$

$$n = \frac{55}{.55 + 1}$$

$$n = \frac{55}{1.55}$$

$$n = 35.48$$

N = 35 muestra determinada

Después de haber obtenido la muestra, que para este caso fue de 35 puestos, se procedió a determinar la aplicación del instrumento de investigación, obteniendo la parte proporcional que le correspondería a cada hotel, con base en la muestra determinada y el número de puestos directivos con que cuenta cada Hotel; sujeto a investigación.

El procedimiento de determinación fue el siguiente:
Se toma el universo de puestos determinados, con base en la información del cuadro muestral, que para este caso es de 55 puestos; se utilizó el procedimiento llamado regla de tres simple y con el resultado obtenido en porcentajes, se tomo la muestra determinada multiplicándola por el resultado obtenido anteriormente y con

ello se obtuvo la parte proporcional del número de encuestas por aplicar a cada Hotel sujeto a investigación, según se muestra en la tabla no. 1, realizando con anterioridad el procedimiento para determinar la parte proporcional para cada uno de los hoteles, sujetos a investigación. (Ver anexo 5)

Tabla No. 1 Determinación de partes proporcionales.

Determinación de aplicación de encuestas en parte proporcional.

Hoteles	No. Encuestas
Arecas	6
Safari	3
Alberto	2
Posada del Rey	3
Humberto	2
Palace Inn	1
Bonampak	3
María Eugenia	5
Maya Sol	4
La Hacienda Trailer Park.	3
Del Carmen	3
Total	35

Fuente: Anexo 5.

Una vez obtenida la parte proporcional que se aplica a los hoteles sujetos a investigación, se inicia el proceso de aplicación de la encuesta, misma que se encuentra en anexos.

3.4 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

La recolección y tabulación de la información se llevó a cabo a través de la base de datos Excel 2003, para generar la concentración de datos, y así contar con los elementos necesarios para elaborar cuadros de frecuencias y gráficos.

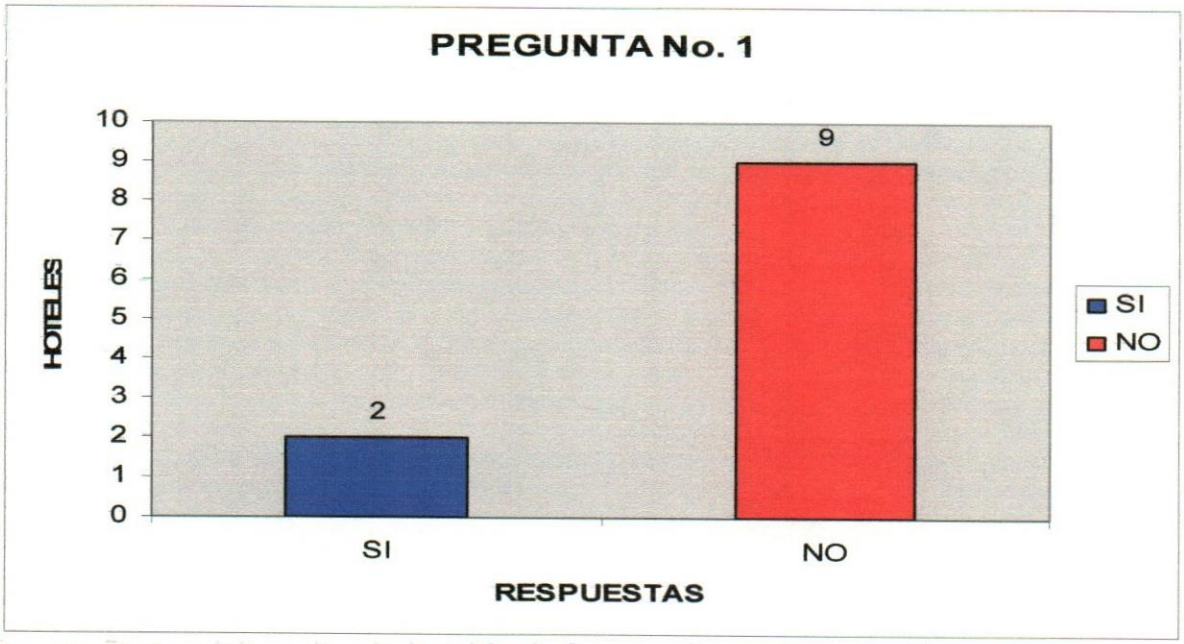
Posteriormente se realiza el análisis de la información, explicando cada uno de los factores encontrados y que se relacionen con las variables estudiadas. Cabe hacer mención que se analizaron tanto los que dijeron que si han aplicado Auditoría Administrativa como aquellos que no lo han hecho, para con ello tener un referente de opinión en ambos casos.

Considerando conveniente tabular y graficar los datos generados por hoteles en los cuales se ha aplicado la Auditoría Administrativa, como un medio de comparación con aquellos en los cuales no se ha aplicado, por lo que la interpretación que se hará de estos establecimientos será de manera general, en las preguntas del número dos al número ocho, de la encuesta aplicada.

Con toda la información organizada y analizada, podremos redactar la propuesta comprometida para el sector hotelero de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, con la categoría de tres y cuatro estrellas y con antigüedad de cinco anos atrás.

3.5 TABULACIÓN, GRAFICACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

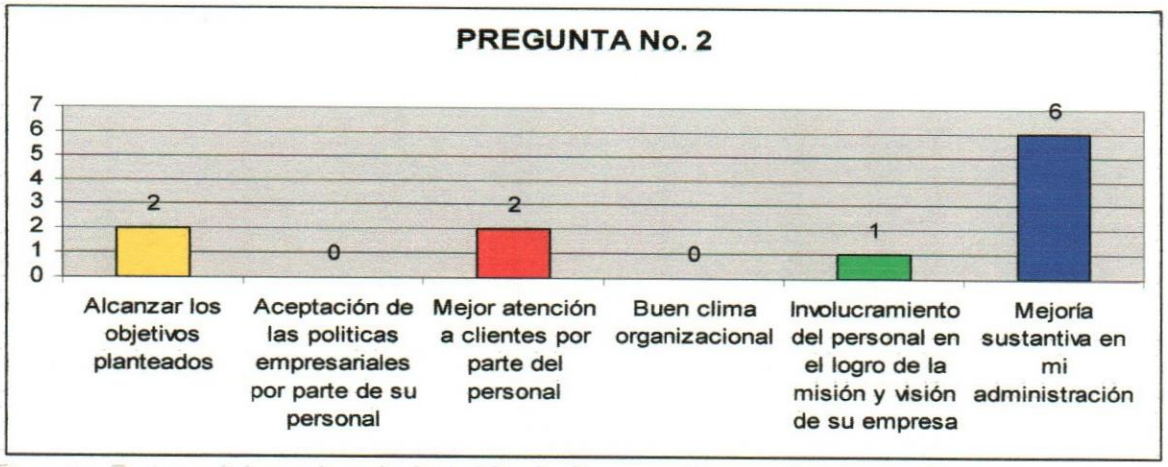
1.- ¿Le han practicado a su empresa una Auditoría Administrativa?



Fuente: Datos elaborados de la tabla de frecuencia según anexo 6

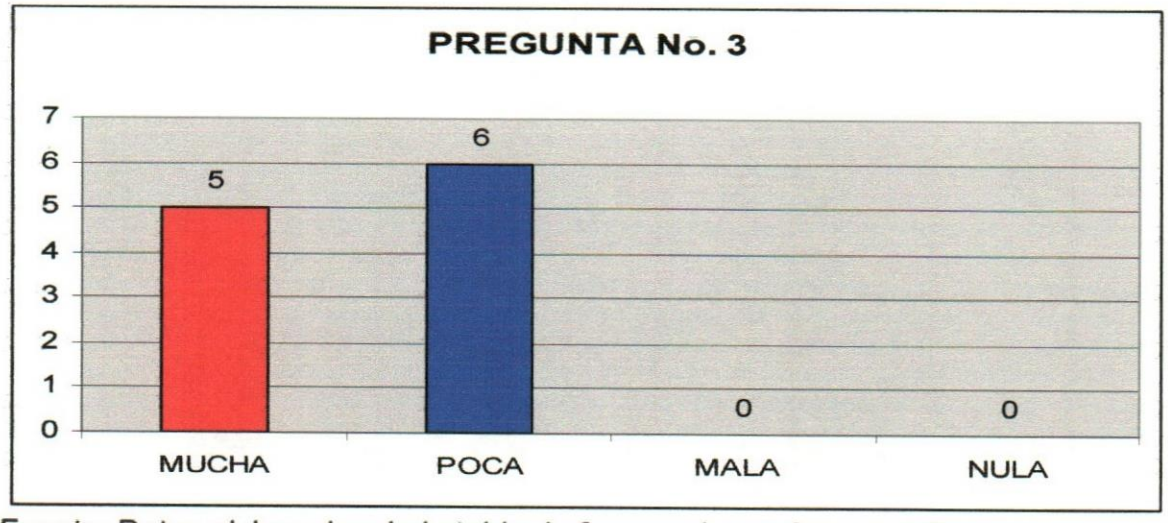
Como se puede apreciar en la grafica y en la tabulación de datos, de los once hoteles estudiados solamente en dos de ellos se ha aplicado Auditoría Administrativa y en el resto que son los mas, esta herramienta tan importante, no ha sido aplicada, lo que de ante mano nos permite visualizar su poca aplicación en este sector turístico como son los hoteles de tres y cuatro estrellas en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

2.- ¿Con base en la aplicación de la Auditoría Administrativa a su empresa, ha obtenido algunos de los siguientes beneficios?



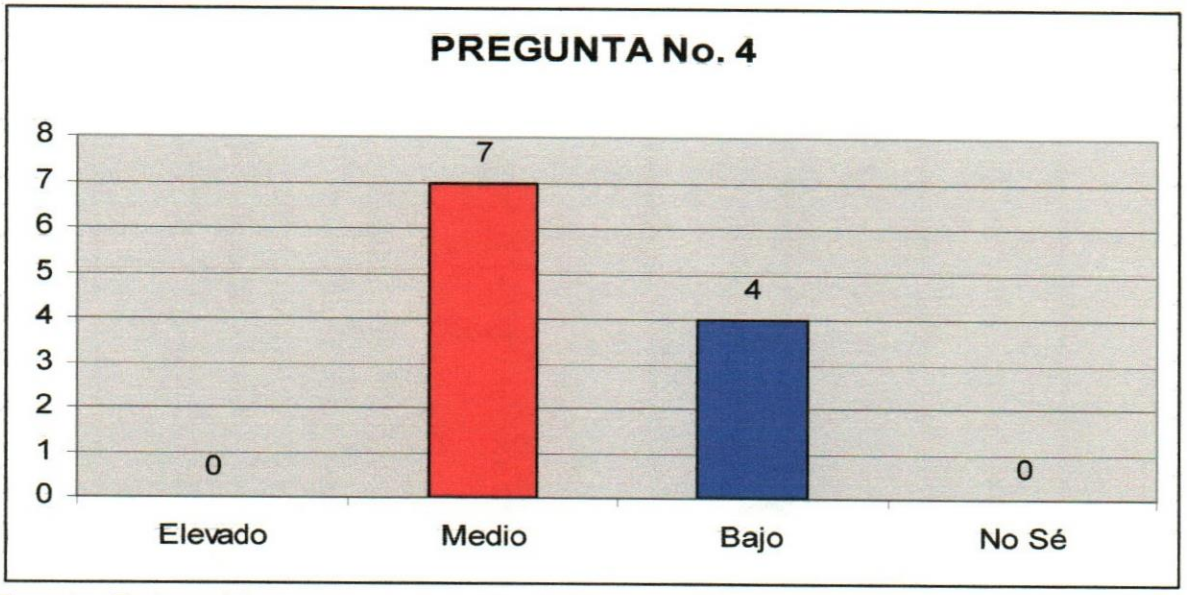
Fuente: Datos elaborados de la tabla de frecuencia según anexo 6

3.- ¿La aplicación de la Auditoría Administrativa en su negocio, ha sido porque la difusión para usted, de esta herramienta es?



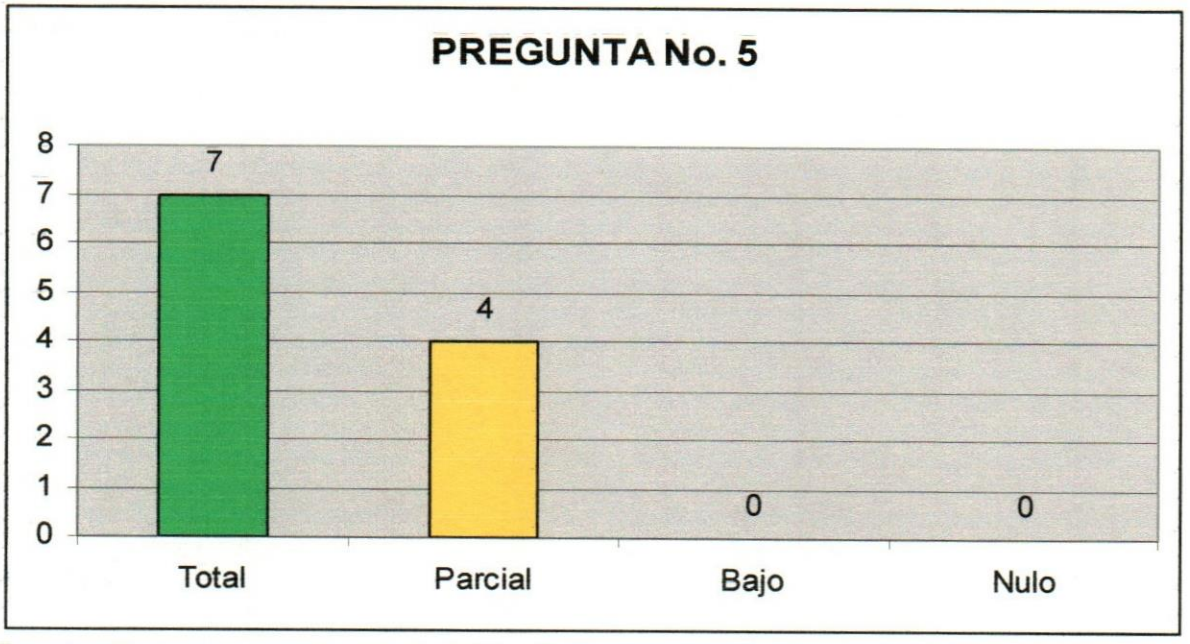
Fuente: Datos elaborados de la tabla de frecuencia según anexo 6

4.- ¿La aplicación de la Auditoría Administrativa en su negocio, se da con relación al costo de la misma, porque lo considera en comparación con los resultados?



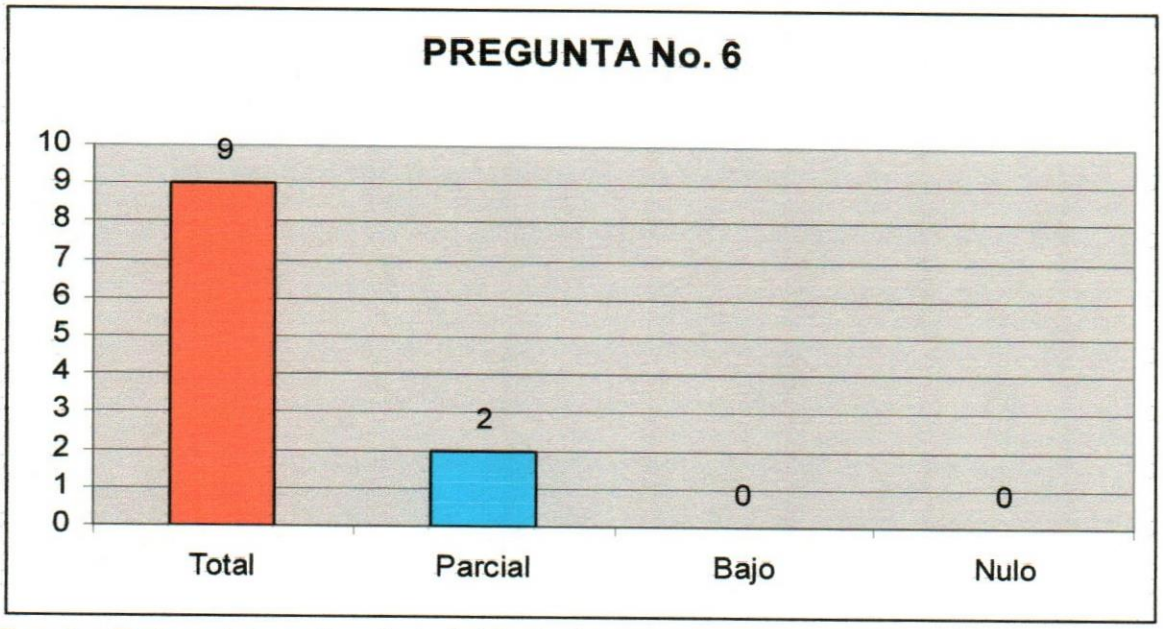
Fuente: Datos elaborados de la tabla de frecuencia según anexo 6

5.- ¿Considera usted que el conocimiento de las políticas y procedimientos de su empresa, por parte de su personal, después de aplicar Auditoría Administrativa es?



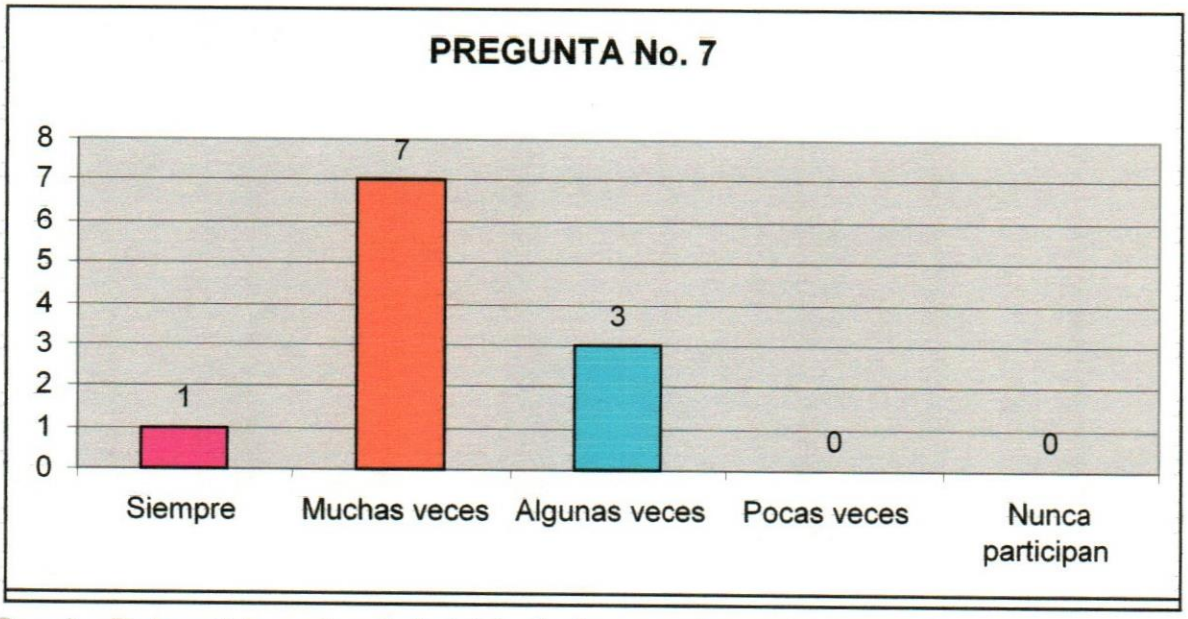
Fuente: Datos elaborados de la tabla de frecuencia según anexo 6

6.- ¿Considera usted que el compromiso de su personal para con su empresa, después de haber aplicado Auditoría Administrativa es?



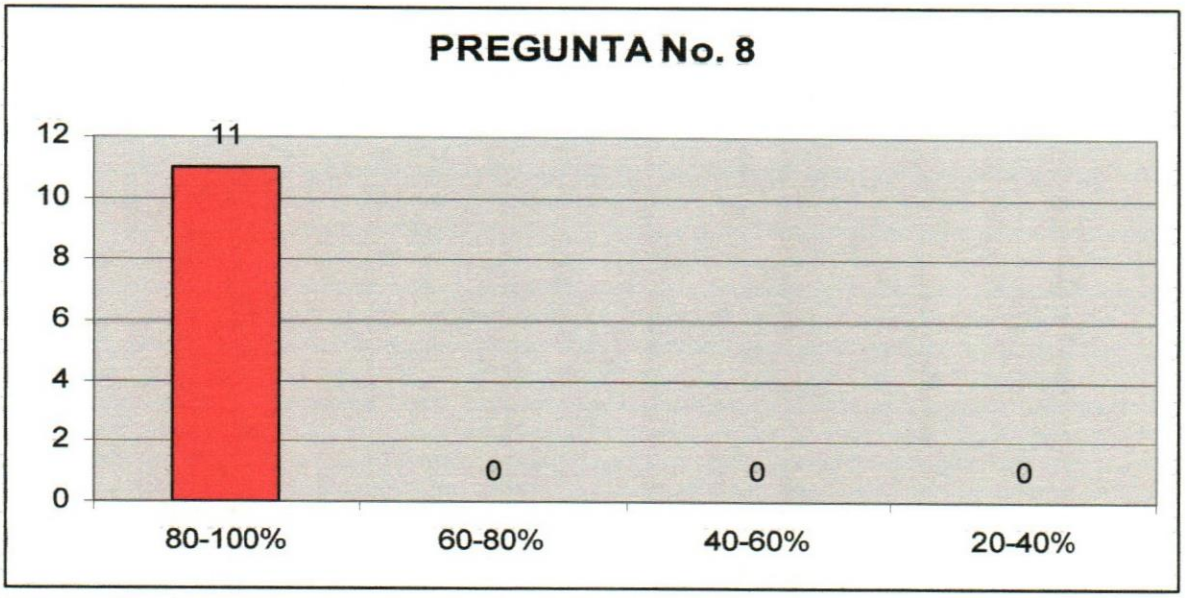
Fuente: Datos elaborados de la tabla de frecuencia según anexo 6

7.- ¿En la fijación de objetivos su personal participa?



Fuente: Datos elaborados de la tabla de frecuencia según anexo 6

8.- ¿Sus objetivos empresariales se logran normalmente en un rango de?



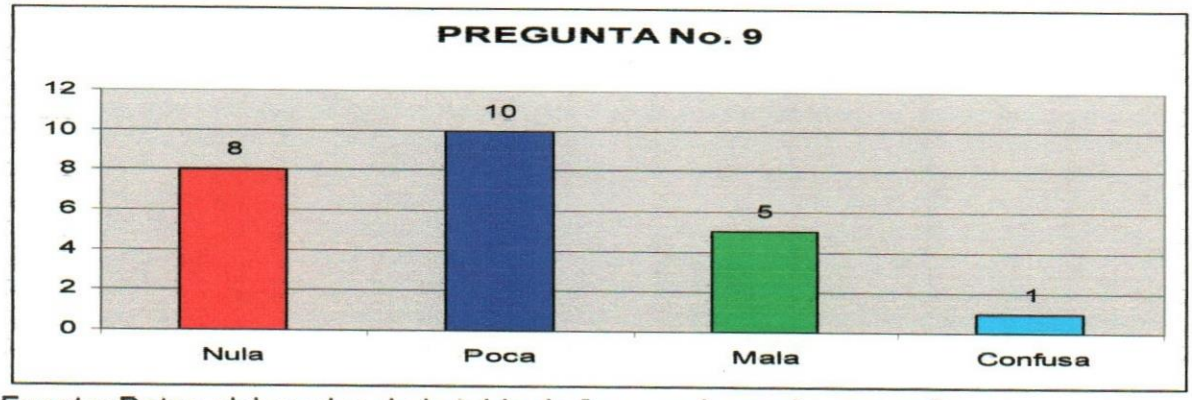
Fuente: Datos elaborados de la tabla de frecuencia según anexo 6

Como podemos observar en las preguntas anteriores en aquellos hoteles en que se ha aplicado la Auditoría Administrativa, se refleja una mejora sustantiva en su administración y consideran que la difusión de esta herramienta es mucha y que el costo con relación a los beneficios otorgados es medio-bajo; que su personal llega a conocer tanto las políticas como los procedimientos de manera total y el compromiso que adquieren para con la empresa de igual manera es total; que además esto ha conllevado a que el personal en la fijación de objetivos participe muchas veces en esta actividad y que los mismos son alcanzados en el rango del 80 al 100%. Esto solamente nos dice que importante es para una empresa el aplicar esta técnica en beneficio de las organizaciones, ya que cuando se tiene personal comprometido hablando de mandos altos, medios y bajos, la eficiencia operacional es la esperada y los resultados óptimos.

Sin embargo ahora conoceremos las respuestas que nos dan los encuestados en aquellos hoteles a los cuales no se ha aplicado esta herramienta llamada Auditoría Administrativa.

Las preguntas que se analizan son del número nueve al quince del instrumento de investigación utilizado.

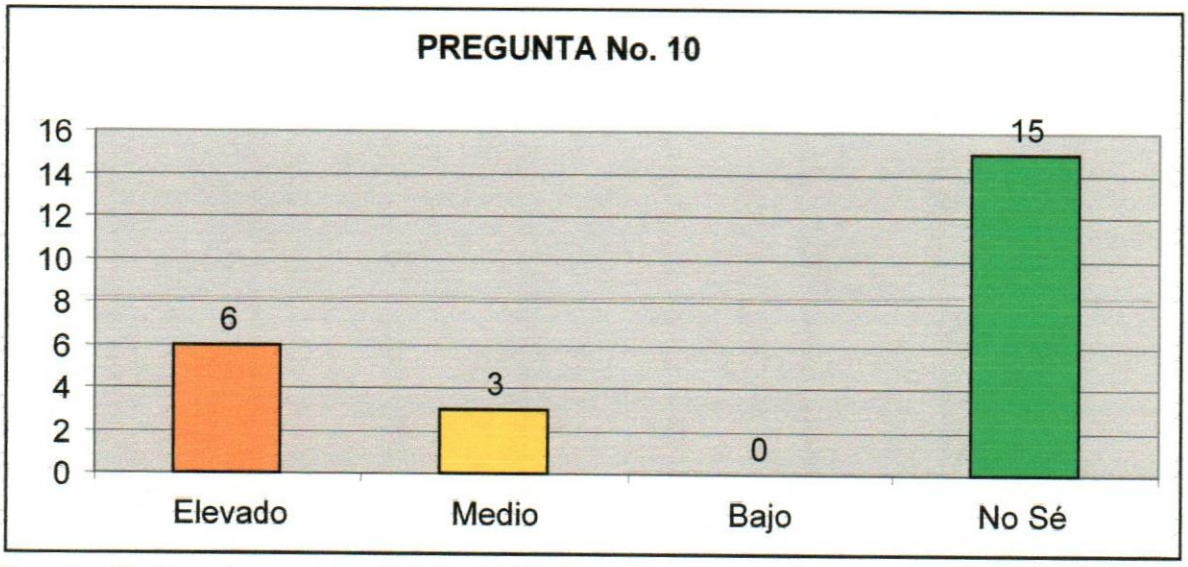
9.- ¿La no aplicación de Auditoría Administrativa en su negocio, ha sido porque la difusión para usted, de esta herramienta es?



Fuente: Datos elaborados de la tabla de frecuencia según anexo 6

Según podemos notar en la gráfica y tabulación de datos, estas empresas consideran que la difusión de la Auditoría Administrativa es poca o nula y esto nos lleva a entender que se debe aplicar un mayor esfuerzo para dar a conocer esta técnica tan importante y así lograr su implementación no solamente en hoteles, si no en cualquier organización, entendiendo que traerá muchos beneficios para la organización que así decida hacerlo.

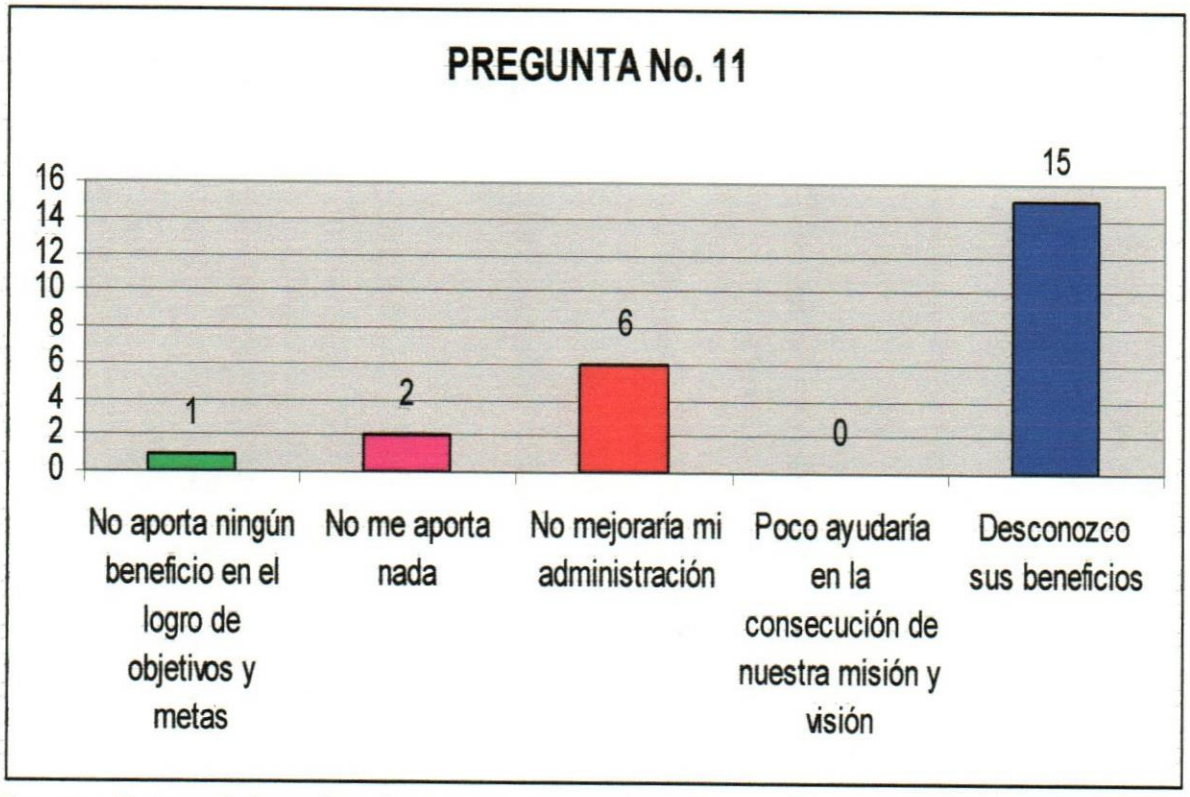
10.- ¿La no aplicación de la Auditoría Administrativa en su negocio, se da con relación al costo de misma, porque lo considera?



Fuente: Datos elaborados de la tabla de frecuencia según anexo 6

En esta pregunta podemos observar como estos hoteles desconocen el costo que esta tiene y además algunos ejecutivos aun lo consideran alto, y esto no puede ser más que por el desconocimiento de los beneficios que esta herramienta puede dar a su empresa. Por lo que es importante recalcar que se debe iniciar una buena campaña de difusión a la misma para buscar su aplicación mas generalizada y continua en las empresas y sobre todos en hoteles, ya que esto permitirá un beneficio común para todos; o sea empresario, trabajadores y clientes.

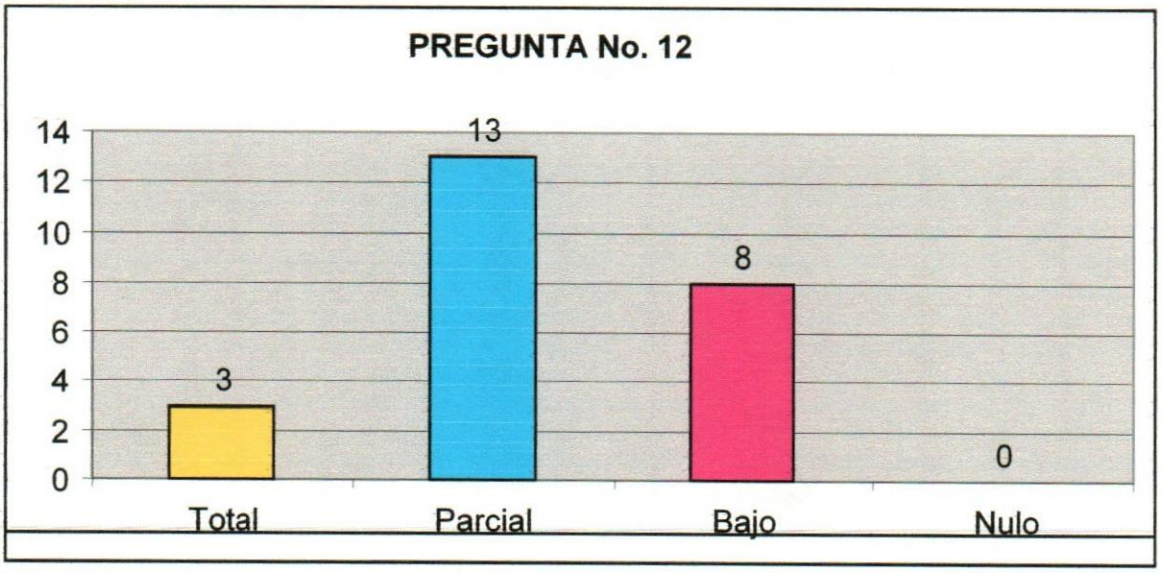
11.- ¿ La no aplicación de la Auditoría Administrativa en su negocio se da porque considera que?



Fuente: Datos elaborados de la tabla de frecuencia según anexo 6

Siguiendo en esta misma tónica podemos observar que en esta respuesta se remarca el desconocimiento que los ejecutivos de estos hoteles tienen de los beneficios que otorga la Auditoría Administrativa y que es causal de la no aplicación o de cuando menos la recomendación de esta herramienta tan importante para el avance organizacional.

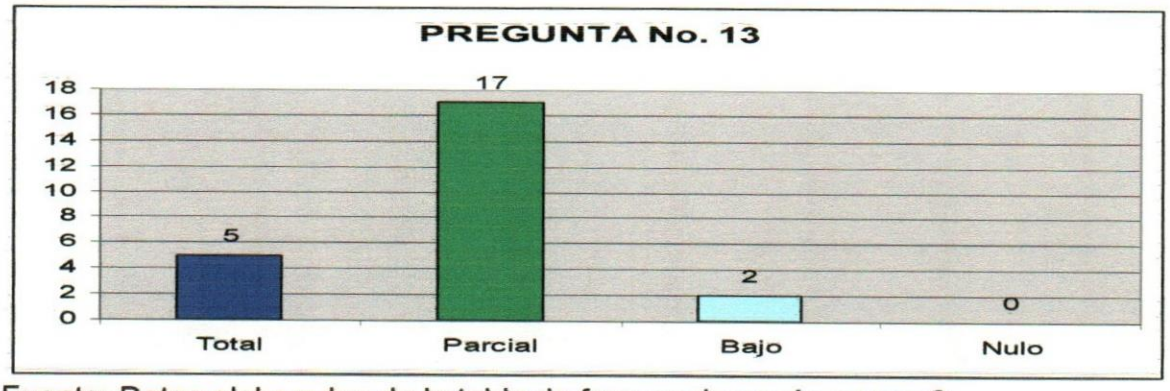
12.- ¿Considera usted que el conocimiento de las políticas y procedimientos de su empresa, por parte de su personal actualmente es?



Fuente: Datos elaborados de la tabla de frecuencia según anexo 6

El desconocimiento manifestado con anterioridad de los beneficios de la Auditoría Administrativa y por ende su no aplicación nos permite comprender los resultados vertidos en esta pregunta, que define muy bien su ruta al manifestar los encuestados que el desconocimiento de las políticas y procedimientos por parte del personal es parcial-bajo; esto trae como consecuencia que todos y cada uno de los miembros de la corporación no se pongan la camiseta como comúnmente se dice y por consecuencia lógica se pierde el interés organizacional.

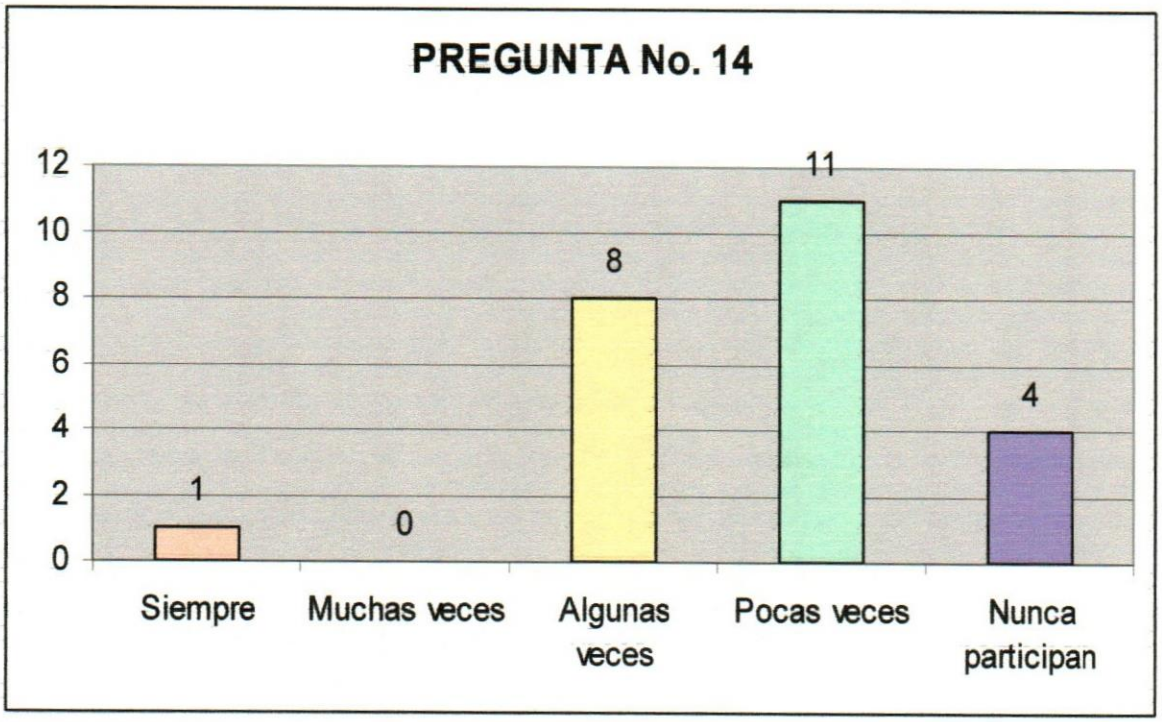
13.- ¿Considera usted que el compromiso de su personal para con su empresa actualmente es?



Fuente: Datos elaborados de la tabla de frecuencia según anexo 6.

Esta respuesta solamente confirma lo interpretado en la gráfica anterior, visualizando que los ejecutivos consideran que el compromiso de su personal es parcial y como se dijo en la pregunta anterior, esto nos lleva al desinterés de los trabajadores y hasta en un momento dado la ruptura del buen clima organizacional que debe imperar en toda empresa, pero sobre todo en donde se presta un servicio, que por parte del cliente es medido paso a paso.

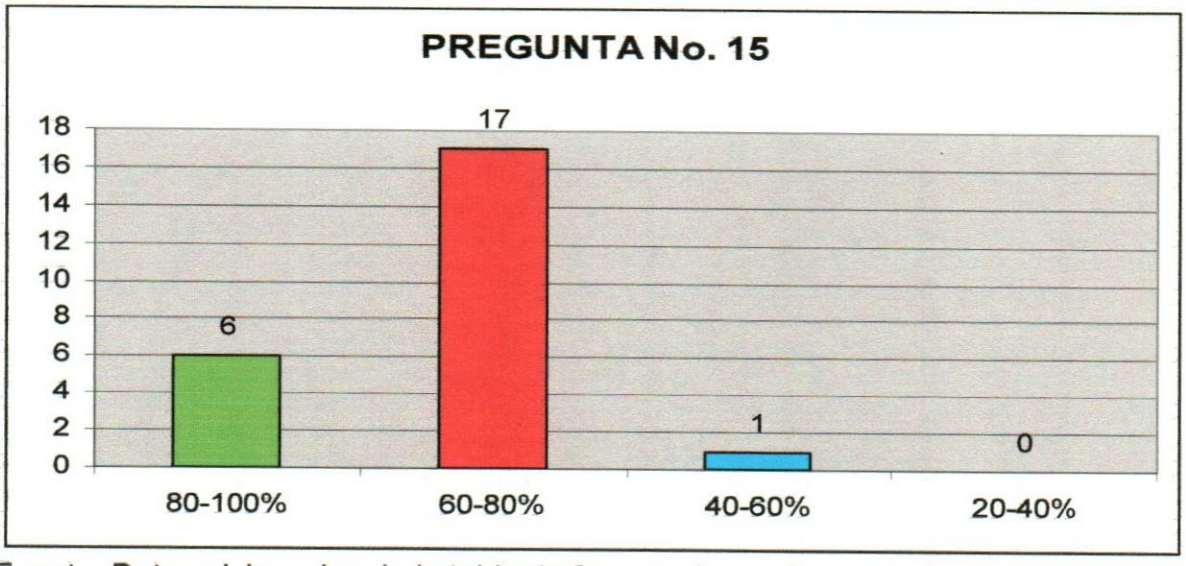
14.- ¿En la fijación de objetivos su personal participa?



Fuente: Datos elaborados de la tabla de frecuencia según anexo 6

Podemos observar que tanto la pregunta número 12 y 13 marcan como fruto esperado en este cuestionamiento la poca participan que tiene los empleados en la fijación de objetivos empresariales y en este punto considero la responsabilidad mayor recae en los ejecutivos de estos hoteles investigados ya que no provocan ese acercamiento que debe existir con su personal y hacerlos participes de la vida organizacional, situación que considero agrava cada día mas este tipo de giros tan importantes para nuestra ciudad y nuestro Estado, sobre todo por ser considerado como una zona de mucha afluencia turística, tanto nacional como internacional.

15.- ¿Sus objetivos empresariales se logran normalmente en un rango de?



Fuente: Datos elaborados de la tabla de frecuencia según anexo 6.

En esta última pregunta podemos corroborar todo lo vertido con anterioridad, ya que vemos que los objetivos en estos hoteles que no han aplicado Auditoría Administrativa, se alcanzan en un rango de 60-80, cuando en todo organización al plantear objetivos se hace con la finalidad de alcanzarlos en un 100%, ya que si no es así cual seria la razón de fijarlos, por lo tanto esta respuesta viene a dejar muy en claro lo descrito con anterioridad y nos muestra la importancia que tiene la aplicación de esta herramienta tan importante, para buscar siempre el éxito empresarial.

Después de haber analizado e interpretado cada una de las respuestas obtenidas en la aplicación del instrumento de investigación, que para este caso fue la encuesta, se llega a la conclusión de que aquellos hoteles en los cuales se ha aplicado la herramienta, técnica o como quiera definírsele; los resultados obtenidos dentro de la organización han sido inmejorables, como podemos ver en sus respuestas y la plena manifestación de cómo el personal se ha involucrado, en la fijación de objetivos y políticas que la empresa tiene, así como en los procedimientos que la alta dirección desea sean observados, para día tras día alcanzar el éxito esperado, y el compromiso de su gente es cada vez mayor, de igual manera la alta dirección ha entendido que trabajar en equipo es algo que siempre va a beneficiar a todo ente económico y que por siempre imperará un buen clima organizacional, ya que la cultura empresarial esta siendo modificada en aras de la búsqueda constante de la mejora continua.

Caso contrario podemos observar que en aquellos hoteles en los cuales no se ha aplicado una Auditoría Administrativa, los resultados son contrarios con relación a los que sí. Decimos esto porque las respuestas obtenidos marcan muy fuertemente un desconocimiento de las virtudes o beneficios que esta herramienta proporciona a la empresa que lo aplique, de igual manera podemos ver que los empleados nunca o casi nunca participan en la fijación de objetivos empresariales, y que además desconocen los procedimientos y políticas que la empresa desea se cumplan y por consecuencia lógica la forma de realizar las operaciones no es la esperada por la alta dirección, como tampoco se alcanzan los objetivos planteados en su totalidad y esto nos lleva a no lograr lo planeado, presupuestado o deseado por la organización y claro que perjudica, ya que al no conocer en donde están los problemas no es posible ni siquiera detectarlos.

Además de que al no involucrar al personal en la vida de la empresa, estos pierden interés de participar activamente en ella y se rompe el clima organizacional que debe imperar en toda organización, ya que cuando no se trabaja para cambiar la cultura empresarial, ningún cambio estructurado dará los

resultados óptimos, seria como estar remendando por partes y no realizar un cambio ya sea total o parcial; aspecto que si se aplica Auditoría Administrativa nos permitirá precisamente detectar los errores para corregirlos y los aciertos para mejorarlos. Todo esto en la búsqueda constante de mejorar siempre.

Por lo tanto podemos concluir que la no aplicación de Auditoría Administrativa en hoteles de tres y cuatro estrellas y con una antigüedad de más de cinco años en el mercado, es causa de una administración deficiente en los mismos y que se debe aplicar esta técnica. De igual manera provocar se difundan los beneficios que esta herramienta administrativa dará a quien la aplique ya que una las causas manifestadas de su no aplicación es el desconocimiento de sus beneficios, por lo que es importante que todos los profesionistas conocedores de este técnica, la promuevan para aprovechar precisamente las bondades que tiene.

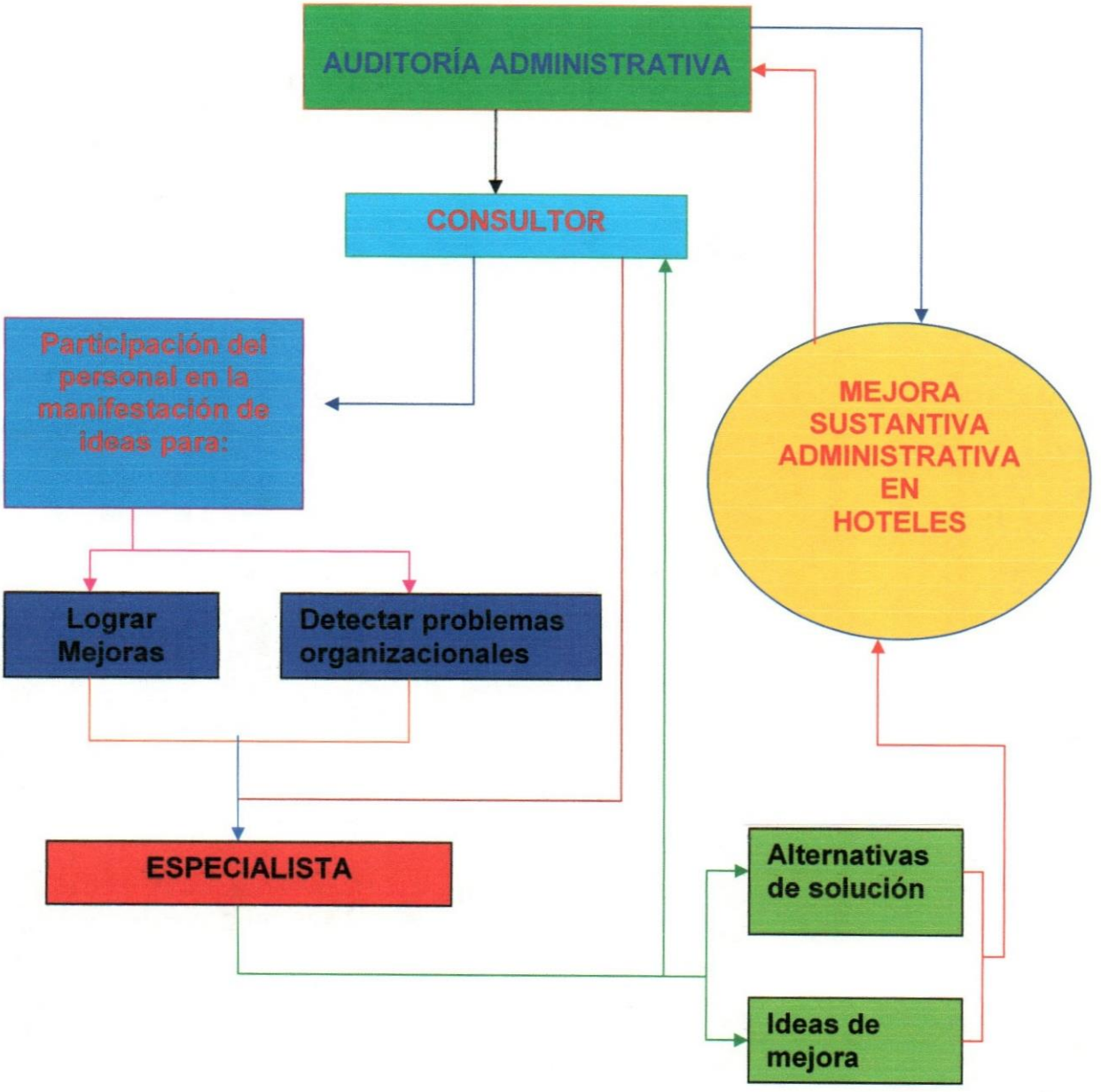
Después de haber estudiado a esta parte del sector turístico de Chiapas, en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, me permito proponer un modelo de Auditoría Administrativa que considero es fácil de aplicar y con ello lograr atraer la atención de los altos directivos de los hoteles, para que se aprovechen las bondades que hasta hoy no han capitalizado; todo con la finalidad de proporcionar un servicio agradable y apropiado a nuestros visitantes tanto nacionales como extranjeros.

CAPITULO IV

CAPITULO IV. PROPUESTA DEL MODELO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, PARA HOTELES DE TRES Y CUATRO ESTRELLAS EN LA CIUDAD DE TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS.

4.1. Modelo propuesto.

MODELO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.



4.2 Desarrollo del modelo.

El presente modelo nos indica que es necesario contar con un consultor, el cual tendrá la función principal de buscar la participación del personal de la organización, para que estos aporten ideas que permitan lograr mejoras, así como también ayuden en la detección de problemas que ya existen y que no han sido visualizados por los altos directivos. Dicho consultor deberá contar con amplia experiencia en la aplicación de esta técnica y la habilidad suficiente, para lograr que el personal de la empresa, en realidad coopere manifestando dicha información que ellos conocen y que no han dado a conocer, por no haber sido involucrados, en la fijación de objetivos y metas, previamente establecidas por el ente económico.

Una vez identificados estos problemas y haber capitalizado las ideas propuestas por parte de los empleados, se deberán contratar los servicios de un especialista o especialistas, según sea el caso; el cual deberá estar íntimamente ligado con el consultor y ambos propongan alternativas de solución a los problemas visualizados para su pronta corrección, así como también proponer ideas que permitan la mejoría significativas del hotel.

Todo esto nos dará como resultado una mejora sustantiva en la administración de los hoteles, que decidan aplicar esta técnica tan valiosa, llamada Auditoría Administrativa.

Para comprender de una mejor manera el modelo propuesto y la importancia que la auditoría administrativa tiene en la administración de las empresas, buscando siempre la mejora continua, a través de detectar los errores y corregirlos y los aciertos y mejorarlos, daremos a conocer algunos departamentos vitales dentro de un hotel cualesquiera que sea su clasificación y así también consideramos que al aplicar esta técnica, es por ahí en donde se debe iniciar el estudio, porque debemos entender que el huésped, busca descanso, tranquilidad y armonía; a

cambio de un precio, y nuestra preocupación debe ser otorgar al visitante el servicio de la mejor manera posible. Por lo tanto los departamentos que se deben cuidar aplicando un mayor énfasis en ellos son los siguientes.

DEPARTAMENTO DE RESERVACIONES

Este departamento debe contar con lo siguientes elementos, para que su actividad sea la correcta, en la búsqueda del servicio correcto.

1.- Material de trabajo (Escritorios; sillas; archiveros; cestos de basura; cinta adhesiva; clips; perforadora; fechador; sellos de confirmado, recibido, cancelado; hojas; carpetas; diccionario Ingles-Español; Francés-Español; Alemán-Español etc.

2.- Control de reservaciones.

a) Programa computarizado para reservaciones.

b) Archivo cronológico de reservaciones.

c) Hoja de control de reservaciones.

d) Libreta de entradas y salidas.

3.- Reporte nocturno de recepción al departamento de reservaciones; en donde se detallen los siguientes aspectos:

a) Entradas sin reservación.

b) Salidas anticipadas.

c) Salidas pendientes.

d) Reservaciones cuyos titulares no se presentaron

e) Cuartos de uso de casa del personal ejecutivo del hotel.

f) Cuartos bloqueados con motivo de reparación.

4.- Formas impresas (Confirmación de habitación, cambio de reservación, reservación cancelada. Solicitud de extensión, recibo de depósito, relación diaria de depósitos recibidos, solicitud de reembolsos, control de reembolsos, pronóstico semanal de ocupación, pronóstico mensual de ocupación, reporte de asistencia del personal, pago de comisiones, notificación de paquetes etc.)

5.- Cartas tipo: Agilizar las respuestas el mismo día que se reciben y con ello otorgar una atención más adecuada al huésped y estas puede ser:

a) Para información general.

b) Para clientes en lista de espera.

c) Para negar espacio.

d) Para pedir depósito.

e) Para solicitar devolución de depósito.

f) Para cancelar reservación, por no haber recibido depósito.

6.- Tipos de habitaciones que se ofertan.

7.- Cambios de fecha de llegada.

8.- Cancelaciones.

9.- Depósitos.

10.- Reembolsos.

11.- Pago de comisiones.

12.- Descuentos y cortesías.

13.- Paquetes.

14.- Manejo de grupos.

15.- Gráficas de ocupación.

16.- Créditos (Determinación de políticas crediticias).

17.- Tarjetas de historia del huésped.

18.- Archivo del departamento.

DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN

Este departamento juega en un hotel un papel muy importante, ya que es el primer contacto que el huésped tiene a su llegada, por lo que es vital que a través de la auditoría administrativa, se revisen ciertos aspectos que deben observarse para generar una buena administración que permita un impacto positivo en el huésped y esté decida regresar; además de que es un punto importante en el desarrollo operativo de un hotel, no nada más por la cantidad de personas que a él acuden, si no también porque es el centro de operaciones de todo hotel. Por lo que

debemos considerar una atención esmerada y evaluarlo constantemente para que las prácticas administrativas no fallen, ya que del buen trato que el huésped reciba desde su llegada hasta su salida; será lo que lo motive a utilizar nuevamente los servicios del hotel y es por ello que consideramos conveniente la revisión periódica de los siguientes puntos:

1.- Material de trabajo: Elementos necesarios para su buen funcionamiento.
2.- Control del estado de las habitaciones.
3.- Formas impresas: Tarjeta de registro, formas de factura, hoja de carta de bienvenida, recado telefónico, envió de fax, reservaciones de habitaciones, cancelación de habitación, requisición al almacén, requisición de cortesías, control de quejas de huéspedes, pases de salida de objetos, aviso de cambio de cuarto etc.
4.- Libretas:
a) Libreta de pendientes entre turnos de recepción.
b) Libreta de pendientes del cajero de recepción.
c) Libreta de quejas y sugerencias de huéspedes.
d) Libreta de control de facturas.
e) Libreta de cambios de habitación.
5.- Otros materiales:
a) Llaves de las habitaciones.
b) Llave maestra.
c) Teléfonos.
d) Reloj de pared.
6.- Reservaciones del día:
a) Depósitos (Garantizados mediante pago)
b) Límites (No garantizados)
c) Especiales (Destinados a personas importantes, cortesías, ejecutivos de la compañía etc. Que solo se cancelan mediante autorización del gerente.
7.- Asignación de habitaciones: una buena asignación al cliente ahorrara tiempo y trabajo.

8.- Precios: Aplicar la tarifa adecuada dependiendo de la reservación de que se trate, las cuales pueden ser:

a) Tarifas comisionables: Envió de porcentaje a agencias de viajes).

b) Tarifas netas: Se le otorga a agencias de viajes tarifas más bajas, pero sin comisión.

c) Tarifas para planes especiales: Se aplica con base al plan seleccionado por el huésped.

d) Tarifa para paquetes: tarifa diaria y precio de noche extra.

e) Tarifa para ocupación triple o cuádruple: Se aplica la tarifa determinada por la Secretaria de Turismo por persona extra.

9.- Descuentos: El recepcionista debe estar informado de las políticas de descuento y el procedimiento para su aplicación.

10.- La entrada del Huésped: Existen seis pasos básicos a considerar al recibir al huésped:

I.- Bienvenida.

II.- Promoción.

III.- Registro

IV.- Asignación de la habitación.

V.- Cobro: Debe ser con toda la amabilidad posible.

VI.- Despedida: Debe ser con un buen agradecimiento, manifestando el deseo por su pronto regreso.

11.- Problemas en la entras del huésped: Detectar alguna problemática que pudiese haber surgido a la llegada del huésped, hasta la asignación.

12.- Personas rechazadas: Se deben establecer procedimientos para aquellas personas que no se les puede asignar habitación por esta llenos; para evitar descontentos y malas impresiones.

13.- Cambio de habitación: Contar con procedimientos para llevar a cabo esta actividad y evitar con ello cargos incorrectos y la recepción este enterada de la disponibilidad y no disponibilidad de habitaciones.

14.- Problemas con la salida del huésped: Analizar detalles que pudieran surgir con el huésped o el hotel a la salida del mismo.

15.- Emergencias: Contar con números telefónicos para cualquier emergencia.

CAJA DE RECEPCIÓN

1.- Papelería utilizada.

2.- Artículos, aparatos e instrumentos para llevar a cabo la actividad de una manera correcta.

3.- Manejo de tarjeta de viajero.

4.- Manejo de cheques de viajero.

5.- Cheques y giros.

6.- Cupones.

7.- Buen manejo de cuentas por cobrar.

8.- Fondo fijo de caja chica.

9.- Recibos de pago anticipado.

DEPARTAMENTO DE AMA DE LLAVES

A este departamento se le debe prestar atención esmerada, ya que las actividades que desempeñan en un hotel es parte del confort que debe disfrutar el huésped en su estadía dentro del mismo, por lo que consideramos importante señalar algunos puntos que deben ser observados, para generar esa tranquilidad que busca el visitante y son los siguientes:

1.- Papelería.

2.- Materiales.

3.- Suministro para cada habitación.

4.- Asignación del trabajo a las camaristas.

5.- Revisión de habitaciones.

6.- Prioridades en la limpieza.

7.- Distribución de trabajo a mozos y afanadoras.

8.- Supervisión de habitaciones.

9.- Rotación de colchones.

10.- Manejo de ropería.

11.- Control de inventarios.

12.- Control de llaves de habitaciones.

13.- Políticas de objetos olvidados.

14.- Normas de seguridad para camaristas.

DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD

Este departamento debe contar con la descripción de puestos, para así poder delimitar responsabilidades a cada uno de los integrantes del mismo, ya que la seguridad dentro del hotel es un punto muy importante para la tranquilidad tanto de huéspedes como de empleados de la organización; razón por la cual se dan a conocer algunos de los puestos clave:

a) Jefe de seguridad.

b) Agente de seguridad.

c) Tomador de tiempo (Vigilar entradas, salidas, nombre etc. De los empleados que laboran en el hotel).

Además este departamento debe contar con lo siguiente:

1.- Papelería.

2.- Materiales.

3.- Programa de seguridad.

4.- Prevención de combate de incendios.

5.- Iluminación de las áreas.

6.- Seguros.

7.- Prevención de robos (Avisos de la no responsabilidad del hotel, por dejar objetos de valor dentro de las habitaciones, etc.)

8.- Protección a los cajeros.

9.- Seguridad en albercas.

10.- Accidentes a huéspedes y empleados.

11.- Huéspedes enfermos.

12.- Escándalos.

13.- Personas fallecidas dentro del hotel.

14.- Prostitución.

15.- Personas extrañas en el hotel.

16.- Manual de emergencias para empleados.

DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO

Dentro de este departamento se deben cuidar los siguientes puntos, para con ello generar confianza a los huéspedes, y al mismo personal del hotel.

1.- Mantenimiento preventivo del equipo.

2.- Mantenimiento preventivo de edificios.

3.- Programa de ahorro de energía.

4.- Programa de fumigación.

5.- Control de energéticos.

6.- Control de herramientas y refacciones.

7.- Control de la pureza del agua.

8.- Control de requisiciones a compras y al almacén.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

El personal que labore en un hotel, debe contar con el perfil adecuado para el desempeño correcto de las funciones asignadas, y este departamento también cumplir con aspectos importantes en el trato y actividades que se deben observar, para el buen funcionamiento del mismo, razón por la cual se dan a conocer los siguientes puntos:

1.- Proceso de selección del personal adecuado.

2.- Tipos de contratación.

3.- Capacitación y adiestramiento.

4.- Planeación de la cantidad de personal.

5.- Evaluación, desempeño y motivación.

6.- Sueldos y salarios

7.- Prestaciones.

8.- Control del personal.

9.- Término de la relación laboral.

10.- comunicación interna.

11.- Programas de trabajo.

Con base en lo anterior, podemos decir que a través de la aplicación de la Auditoría Administrativa, lo que se busca es la optimización de la administración, buscando la eficiencia y la eficacia, hasta conseguir la calidad total. Por lo tanto los resultados que arroje la aplicación de esta herramienta, nos permitirá aplicar las medidas de control tantas veces como sea necesario, siempre en la búsqueda de la mejora administrativa de los hoteles.

LIMITANTES.

Las limitantes que presento la presente investigación, fue en primer término, la poca disponibilidad en horarios de atención, para el investigador, por parte de directivos de los hoteles sujetos a investigación, en virtud de tener que manejar ciertos tiempos, los cuales ya fueron manifestados en el capitulo de la metodología aplicada, para esta investigación.

Así también se tuvo el problema de solamente poder aplicar el instrumento de investigación llamado encuesta en este estudio, todo debido a la poca disponibilidad del personal directivo de estas organizaciones y no poder entablar de manera formal una entrevista con ellos; aspecto que para este estudio hubiese sido de gran importancia, ya que nos hubiera permitido contar con mayores y mejores elementos, en la formación del criterio de evaluación y con ello emitir una opinión aun más acertada.

Por lo que la validación de la información obtenida es relativa y no contundente, sin embargo consideramos que la evidencia fue suficiente, para conocer la problemática que presentan, dichos hoteles sujetos a investigación

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Después de haber terminado la presente investigación, hemos llegado a la siguiente conclusión. Los hoteles sujetos a investigación en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; con categoría de tres y cuatro estrellas, con antigüedad de cinco años en el mercado, en su inmensa mayoría no aplican la herramienta denominada Auditoría Administrativa, situación que provoca el no alcanzar los objetivos planteados, así como también la poca observancia a las políticas descritas y en muchos casos se violentan los procedimientos y todo por la poca o casi nula participación de los empleados en la determinación de estas vertientes tan importantes para la vida de una empresa.

Durante la investigación nos dimos cuenta que los empleados no manifiestan el trato cordial que debe imperar en toda organización y esto no es más que por el desconocimiento de lo importante que es para cualquier visitante el trato amable que se debe otorgar al huésped, o posible huésped.

Esos errores que serían fácilmente detectables, si se aplicará Auditoría Administrativa, no es posible corregirlos por la falta de aplicación de esta herramienta administrativa tan importante que demostraría las fallas para corregirlas y los aciertos para mejorarlos.

De igual manera tuvimos la oportunidad de visitar alguna de las habitaciones, de los hoteles sujetos a investigación y nos dimos cuenta que en alguno de ellos no se cumplen con los servicios manifestados y no porque no cuenten con ellos, si no más bien por descuido del personal; situación que no se presentaría si los empleados tuvieran la plena conciencia de lo importante que es para el huésped el cumplimiento pronto y expedito de lo que se ofrece sin necesidad de que tenga que solicitarlo a la administración.

Por lo anterior consideramos que si se aplica Auditoría Administrativa, en estos hoteles, la administración y el cumplimiento de los servicios mejoraría de manera

sustantiva hasta lograr la eficiencia operacional y por ende una mayor y mejor rentabilidad.

Con base en lo anterior hacemos las siguientes recomendaciones:

1.- Aplicar Auditoría Administrativa en hoteles de tres y cuatro estrellas, para alcanzar los objetivos planteados al 100%.

2.- Aplicar Auditoría Administrativa en el sector hotelero, para generar conciencia en el personal, de lo importante que es el buen trato para con los visitantes.

3.- Aplicar Auditoría Administrativa en los hoteles, porque esta herramienta busca el involucramiento del personal de manera activa en la vida de las empresas y participar en la fijación de metas, planes, objetivos, política, procedimientos etc., aspecto que daría una mejora en imagen de los mismos, para con quienes utilizan sus servicios.

4.- Aplicar Auditoría Administrativa en hoteles, porque esta herramienta nos permitirá conocer fallas para corregirlas y aciertos para mejorarlos, todo en busca de la excelencia en el servicio hotelero.

5.- A todos los profesionistas conocedores de los beneficios que la técnica denominada Auditoría Administrativa, proporciona, llevar a cabo una amplia difusión y lograr con ello, que todas las empresas, no nada más el sector hotelero, aplique esta herramienta tan benéfica para cualquier organización.

BIBLIOGRAFIA.

Báez Casillas, Sixto (2005). Hotelería. (Séptima reimpresión), CECSA. México.

Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín (2005). Auditoría Administrativa. (1ª. Edición). Mc Graw Hill. México.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. (2000). Normas y procedimientos de Auditoría. (2ª. Edición). IMCP. México

Koontz Harold y Heinz Weihrich (1994). Administración una Perspectiva Global (10ª. Edición) Mc Graw Hill. México.

Leonard William P. (1995). Auditoría Administrativa. (19ª. Impresión). Diana. México.

Martínez Villegas, Fabián (1997). El Contador Público y la Auditoria Administrativa. (1ª. Edición). PAC, S.A. de C.V. México.

Ramírez Padilla, David Noel (2005). Contabilidad Administrativa. (7ª. Edición). Mc Graw Hill. México.

Reyes Ponce, Agustín (1994). Administración Moderna (2ª. Reimpresión). Limusa. México.

Rodríguez Valencia, Joaquín (1997). Sinopsis de Auditoría Administrativa. (6ª. Edición). Trillas. México

Rubio Ragazzoni, Víctor M y Hernández Fuentes, Jorge (1994). Guía Práctica de Auditoría Administrativa (1ª. Edición). PAC S. A. México.

Stoner James, A. F. y Wankel Charles (1989). Administración. (3a. Edición). Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México.

Thierauf, Robert J. (1997). Auditoría Administrativa. (3ª. Edición). Limusa. México.

Villena Eduardo (2003). Técnico en Hotelería y Turismo. (Edición Primera). Cultural, S. A. . Madrid España.

ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta aplicada a hoteles de tres y cuatro estrellas en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

La presente encuesta tiene una finalidad exclusivamente académica (Tesis de Maestría en Organizaciones) y ratifico que la información que me proporcione será tratada con la mayor confidencialidad. Por tal motivo, mucho agradezco su respuesta más natural, a las preguntas siguientes.

Puesto:_____Antigüedad en la empresa:_____
Escolaridad: Licenciatura ____ Maestría ____ Doctorado ____ Otros _____

Cuestionario dirigido a empresas del sector hotelero de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

Objetivo: Conocer puntos de vista y opinión a cerca de la Auditoría Administrativa.

Instrucciones: Marque con una (X) la respuesta que considere conveniente.

1.- ¿Le han practicado a su empresa una Auditoría Administrativa?

SI NO

Si su respuesta es positiva, indique por favor la fecha de la última aplicación_____

Si la respuesta anterior fue afirmativa, continúe con la pregunta No. 2 y en caso de ser negativa, pase a la pregunta No. 9.

2.- ¿Con base en la aplicación de la Auditoría Administrativa a su empresa, ha obtenido algunos de los siguientes beneficios?

( ) Alcanzar los objetivos planteados.
( ) Aceptación de las políticas empresariales por parte de su personal.
( ) Mejor atención a clientes por parte del personal.
( ) Buen clima organizacional.
( ) Involucramiento del personal en el logro de la misión y visión de su empresa.
( ) Mejoría sustantiva en mi administración.

3.- ¿La aplicación de Auditoría Administrativa en su negocio, ha sido porque la difusión para usted, de esta herramienta es?

( ) MUCHA
( ) POCA
( ) MALA
( ) NULA

4.- ¿La aplicación de la Auditoría Administrativa en su negocio, se da con relación al costo de la misma, porque lo considera en comparación con los resultados?

( ) ELEVADO
( ) MEDIO
( ) BAJO
( ) NO SÉ

5.- ¿Considera usted que el conocimiento de las políticas y procedimientos de su empresa, por parte de su personal, después de aplicar Auditoría Administrativa es?

( ) TOTAL
( ) PARCIAL
( ) BAJO
( ) NULO

6.- ¿Considera usted que el compromiso de su personal para con su empresa, después de haber aplicado Auditoría Administrativa es?

( ) TOTAL
( ) PARCIAL
( ) BAJO
( ) NULO

7.- ¿En la fijación de objetivos su personal participa?

( ) SIEMPRE
( ) MUCHAS VECES
( ) ALGUNAS VECES
( ) POCAS VECES
( ) NUNCA PARTICIPAN

8.- ¿Sus objetivos empresariales se logran normalmente en un rango de?

( ) 80-100%
( ) 60-80%
( ) 40-60%
( ) 20-40%

9.- ¿La no aplicación de Auditoría Administrativa en su negocio, ha sido porque la difusión para usted, de esta herramienta es?

( ) NULA
( ) POCA
( ) MALA
( ) CONFUSA

10.- ¿La no aplicación de la Auditoría Administrativa en su negocio, se da con relación al costo de la misma, porque lo considera?

( ) ELEVADO
( ) MEDIO
( ) BAJO
( ) NO SÉ

11.- ¿La no aplicación de la Auditoría Administrativa en su negocio se da porque considera que?

( ) No aporta ningún beneficio en el logro de objetivos y metas.
( ) No me aporta nada.
( ) No mejoraría mi administración.
( ) Poco ayudaría en la consecución de nuestra misión y visión.
( ) Desconozco sus beneficios.

12.- ¿Considera usted que el conocimiento de las políticas y procedimientos de su empresa, por parte de su personal actualmente es?

( ) TOTAL
( ) PARCIAL
( ) BAJO
( ) NULO

13.- ¿Considera usted que el compromiso de su personal para con su empresa actualmente es?

( ) TOTAL
( ) PARCIAL
( ) BAJO
( ) NULO

14.- ¿En la fijación de objetivos su personal participa?

( ) SIEMPRE
( ) MUCHAS VECES
( ) ALGUNAS VECES
( ) POCAS VECES
( ) NUNCA PARTICIPAN

15.- ¿Sus objetivos empresariales se logran normalmente en un rango de?

( ) 80-100%
( ) 60-80%
( ) 40-60%
( ) 20-40%

Anexo 2 Cuadro Muestral

HOTELES

Puestos	Arecas	Safari	Alberto	Posada del Rey	Humberto	Palace Inn	Bonampak	María Eugenia	Maya Sol	La Hacienda	Trailer P	Del Carmen
Director General	1											1
Gerente General	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Gerente		1	1	1	1	1		1	1			2
Contabilidad	11	2		2	2		1	6	3	2		2
Gerente Operativo	1							1	1			
Jefe de Ventas	3											
Jefe de Compras	3	1	1	1			1	1	1	1		
Recepción	6	3	4	3	4	5	4	5	3	4		3
Bell Boys	2				3	1	3	3		1		2
Mantenimiento.	7	3	2	1		5	2	2	3	1		1
Ama de Llaves	1					1		1	1	1		
Supervisor	1					3		1				
Camaristas	6	3	5	3	5	10	3	8	3	4		3
Limpieza	3											
Gerente de Alimentos y Bebidas	1	1		1			1	1	1	1		1
Jefe de Cocina	1							1				
Chef	1											
Cocineras	10	4	2	4		6	3	12	8	2		2
Jefe de Restaurante	1							1				
Meseros	12	3	4	3	2	5	4	13	10	3		1
Eventos	7							2				

Especiales Capitán y Auxiliares											
Auditor Nocturno	1				1	1		1	1		
Seguridad	4	1								1	1
Cajeras	2				1	2	2	3			
Hostes	2										
Gerente de Marketing											1
Lavandería			2			1	1		3		
TOTAL	88	23	22	20	24	42	26	64	41	22	20

Fuente: Los datos fueron obtenidos por el investigador, de manera directa en cada uno de los Hoteles, sujetos a investigación.

Anexo 3 Puestos Directivos

DETERMINACIÓN DE PUESTOS DIRECTIVOS POR HOTEL

Hoteles	No. Puestos Directivos
Arecas	10
Safari	5
Alberto	3
Posada del Rey	5
Humberto	3
Palace Inn	2
Bonampak	4
María Eugenia	8
Maya Sol	6
La Hacienda Trailer Park.	4
Del Carmen	5
Total	55

Fuente: Los datos fueron obtenidos por el investigador, de manera directa en cada uno de los Hoteles, sujetos a investigación.

Anexo 4 Hoteles sujetos a investigación.

Hoteles que cumplen los lineamientos marcados en la investigación.

Nombre	Categoría	Dirección
Gran Hotel Humberto	Tres estrellas	Av. Central Pte. No. 180
Hotel Alberto	Tres estrellas	1ª. Poniente Sur N. 537
Hotel del Carmen	Tres estrellas	2ª. Av. Sur Pte. No. 826
Hotel la Hacienda Trailer Park	Tres estrellas	Blvd.. Dr. Belisario Domínguez 1197
Hotel Palace Inn	Tres estrellas	Blvd.. Dr. Belisario Domínguez 1081
Hotel Posada del Rey	Tres estrellas	1ª. Oriente Norte No. 310
Hotel Safari	Tres estrellas	2ª. Av. Norte Oriente No. 635
Best Western Hotel Arecas	Cuatro estrellas	Blvd.. Dr. Belisario Domínguez No. 4120-2
Hotel Bonampak	Cuatro estrellas	Blvd.. Dr. Belisario Domínguez No. 180
Hotel María Eugenia Tuxtla	Cuatro estrellas	Av. Central Oriente No. 507
Hotel Maya Sol	Cuatro estrellas	Blvd.. Dr. Belisrio Domínguez No. 1380

Anexo 5 Determinación de partes proporcionales (Ejemplo Hotel Arecas)

DATOS:

Puestos directivos: 10

Universo de puestos: 55

Muestra determinada: 35 puestos

Procedimiento:

10 / 55 * 100 = 18 %

35 * 18 % = 6.3

= 6 Encuestas para el Hotel Arecas.

Se utilizo el mismo procedimiento para los demás Hoteles, sujetos a investigación.

Anexo 6 Tabulación de datos

1.- ¿Le han practicado a su empresa una Auditoría Administrativa?

SI	%	NO	%	TOTAL	%
2	18	9	82	11	100

2.- ¿Con base en la aplicación de la Auditoría Administrativa a su empresa, ha obtenido algunos de los siguientes beneficios?

Alcanzar los objetivos planteados	**2**
Aceptación de las políticas empresariales por parte de su personal	**0**
Mejor atención a clientes por parte del personal	**2**
Buen clima organizacional	**0**
Involucramiento del personal en el logro de la misión y visión de su empresa.	**1**
Mejoría sustantiva en mi administración	**6**
Total	**11**

3.- ¿La aplicación de la Auditoría Administrativa en su negocio, ha sido porque la difusión para usted, de esta herramienta es?

Mucha	**5**
Poca	**6**
Mala	**0**
Nula	**0**
Total	**11**

4.- ¿La aplicación de la Auditoría Administrativa en su negocio, se da con relación al costo de la misma, porque lo considera en comparación con los resultados?

Elevado	**0**
Medio	**7**
Bajo	**4**
No Sé	**0**
Total	**11**

5.- ¿Considera usted que el conocimiento de las políticas y procedimientos de su empresa, por parte de sus personal, después de aplicar Auditoría Administrativa es?

Total	**7**
Parcial	**4**
Bajo	**0**
Nulo	**0**
Total	**11**

6.- ¿Considera usted que el compromiso de su personal para con su empresa, después de haber aplicado Auditoría Administrativa es?

Total	**9**
Parcial	**2**
Bajo	**0**
Nulo	**0**
Total	**11**

7.- ¿En la fijación de objetivos su personal participa?

Siempre	**1**
Muchas veces	**7**
Algunas veces	**3**
Pocas veces	**0**
Nunca participan	**0**
Total	**11**

8.- ¿Sus objetivos empresariales se logran normalmente en un rango de?

80-100%	**11**
60-80%	**0**
40-60%	**0**
20-40%	**0**
Total	**11**

9.- ¿La no aplicación de Auditoría Administrativa en su negocio, ha sido porque la difusión para usted, de esta herramienta es?

Nula	**8**
Poca	**10**
Mala	**5**
Confusa	**1**
Total	**24**

10.- ¿La no aplicación de la Auditoría Administrativa en su negocio, se da con relación al costo de misma, porque lo considera?

Elevado	**6**
Medio	**3**
Bajo	**0**
No Sé	**15**
Total	**24**

11.- ¿ La no aplicación de la Auditoría Administrativa en su negocio se da porque considera que?

No aporta ningún beneficio en el logro de objetivos y metas	**1**
No me aporta nada	**2**
No mejoraría mi administración	**6**
Poco ayudaría en la consecución de nuestra misión y visión	**0**
Desconozco sus beneficios	**15**
Total	**24**

12.- ¿Considera usted que el conocimiento de las políticas y procedimientos de su empresa, por parte de su personal actualmente es?

Total	**3**
Parcial	**13**
Bajo	**8**
Nulo	**0**
Total	**24**

13.- ¿Considera usted que el compromiso de su personal para con su empresa actualmente es?

Total	**5**
Parcial	**17**
Bajo	**2**
Nulo	**0**
Total	**24**

14.- ¿En la fijación de objetivos su personal participa?

Siempre	**1**
Muchas veces	**0**
Algunas veces	**8**
Pocas veces	**11**
Nunca participan	**4**
Total	**24**

15.- ¿Sus objetivos empresariales se logran normalmente en un rango de?

80-100%	**6**
60-80%	**17**
40-60%	**1**
20-40%	**0**
Total	**24**

Anexo 7 Información obtenida en la Secretaria de Turismo del Estado de Chiapas. (Clasificación de Hoteles).