

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**



“AUDITORÍA DE GESTIÓN SOBRE LA UTILIZACIÓN DE RECURSOS Y CALIDAD DE LOS SERVICIOS QUE OFRECEN LOS PEQUEÑOS HOTELES DE SAN SALVADOR”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

ALVARADO VALLEJOS, JOSÉ LUIS
LÓPEZ PORTALES, ERICKA ESMERALDA
RODRÍGUEZ ASCENCIO, ANDREA RAQUEL

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA**

SAN SALVADOR, NOVIEMBRE 2020
EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	:	Msc. Roger Armando Arias Alvarado
Secretario General	:	Lic. Cristóbal Hernán Ríos Benítez
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo
Directora de la Escuela de Contaduría Pública	:	Licda. María Margarita de Jesús Martínez Mendoza de Hernández
Coordinador general de Procesos de graduación Facultad de Ciencias Económicas	:	Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Coordinador de Seminario	:	Licenciado Daniel Nehemías Reyes López
Docente Director	:	Lic. Abraham de Jesús Ortega Chacón
Jurado Examinador	:	MADE Javier Enrique Miranda Lic. Abraham de Jesús Ortega Chacón Lic. Jorge Luis Martínez Bonilla

NOVIEMBRE 2020

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por haberme brindado inteligencia, sabiduría, valentía y finalizar con éxito uno de mis objetivos. A mis padres, quienes fueron un pilar importante, brindándome apoyo en mis años como estudiante. A mi esposa: Ana Jessica Paz quien me apoyo en los momentos difíciles. A mis compañeras de tesis y catedráticos que compartieron el esfuerzo y las anécdotas vividas.

José Luis Alvarado Vallejos

A Dios Todo poderoso que fue mi guía en este arduo camino. A mi mamá por apoyarme y motivarme a terminar la carrera universitaria, a mis hermanos por apoyo, amigos, maestros y compañeros en la consecución de este logro.

Ericka Esmeralda López Portales

A Dios por brindarme la maravillosa oportunidad de concluir con mi educación superior. A mi esposo por toda su ayuda, apoyo y comprensión. A mis hijos por ser mi motivo de inspiración y superación. A mis padres por su infinito amor. A mis hermanos por animarme a seguir adelante.

Andrea Raquel Rodríguez Ascencio

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁG. No
RESUMEN EJECUTIVO	I
INTRODUCCIÓN	III
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. Situación problemática de auditoría de gestión sobre utilización de recursos y calidad de servicios	1
1.2. Enunciado del problema	2
1.3. Justificación de la investigación	4
1.3.1. Novedosa	4
1.3.2. Factibilidad	5
1.3.3. Utilidad social	6
1.4. Objetivos de la investigación	6
1.5. Hipótesis	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	8
2.1. Antecedentes	8
2.2. Principales conceptos	10
2.3. Generalidades de la auditoría de gestión	12
2.4. Generalidades de los hoteles	20
2.5. Papel del auditor en los hoteles	21
2.6. Legislación aplicable	22
2.7. Normativa técnica aplicable	24
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	26

3.1. Enfoque y tipo de investigación	26
3.2. Delimitación espacial y temporal	26
3.2.1. Espacial	26
3.3. Sujetos y objeto de estudio	27
3.4. Técnicas, materiales e instrumentos	29
3.5. procesamiento y análisis de la información	30
3.6. Cronograma de actividades	31
3.7. Presentación de resultados	32
CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE SOLUCIÓN	43
4.1. Planteamiento del caso	43
4.2 Estructura del plan de solución	43
4.3. Beneficios y limitaciones	45
4.4. Desarrollo del caso práctico	46
RECOMENDACIONES	89
BIBLIOGRAFÍA	90
ANEXOS	91

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Legislación aplicable	22
Tabla 2: Normativa técnica aplicable	24
Tabla 3: Cronograma de actividades	31

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Etapas que integran la auditoría	15
Figura 2: Aspectos de planeación de la auditoría	16
Figura 3: Actividades de la fase de ejecución	17
Figura 4: Actividades del informe	18
Figura 5: Esquema del desarrollo de auditoría de gestión	44
Figura 6: Estructura organizativa del hotel	49

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad el comportamiento del turismo en El Salvador registró incrementos positivos y los pequeños hoteles han demostrado un interés para ser competitivos en el mercado, para obtener un mayor número de visitantes, por lo que se han acreditado con marcos de referencias relacionados con temas de calidad, también han adoptado medidas que contribuyan a una mejor administración y gestión de las actividades realizadas para prestar un buen servicio, dirigiendo mejor los recursos y priorizando en costos bajos cuando sea factible, pero como muchos cambios que se realizan para mejorar, no basta con implementarlos sino que es necesario darles un seguimiento y evaluación para poder identificar problemas o áreas de oportunidad, debido a ello se ha considerado que los profesionales en contaduría pública principalmente especialistas en auditoría, amplíen sus áreas de trabajo, ofreciendo servicios de auditorías de gestión a pequeños hoteles, siendo así, que se estableció la necesidad de proponer una guía de auditoría de gestión sobre la utilización de recursos y calidad de los servicios que ofrecen los pequeños hoteles ubicados en el área metropolitana de San Salvador.

En dicha propuesta se muestran las fases de una auditoría de gestión desde la planificación, donde se recolecta toda la información para así establecer los lineamientos en la ejecución de la evaluación, elaborando los programas de auditoría de gestión y posteriormente se presenta la ejecución que es donde se desarrollan los procedimientos de auditoría, con la finalidad de recolectar evidencia suficiente y adecuada para fundamentar los posibles hallazgos que se encuentren. Finalmente, la etapa de informe que es cuando se traslada a la administración los resultados del trabajo, donde muestran los beneficiados de contar con un especialista que contribuya a dimensionar lo cerca o lejos que se está del cumplimiento de los objetivos y las acciones que deben tomar para mantener sus estándares y competitividad.

La investigación se realizó mediante indagaciones del enfoque cuantitativo por medio del proceso hipotético deductivo, ya que se partió de una idea para establecer una hipótesis, a la cual se le buscó una comprobación mediante el uso de los instrumentos y técnicas, tales como cuestionarios y entrevistas, con la finalidad de proporcionar una explicación a la manera en que influye la falta de una auditoría de gestión enfocada a la utilización de los recursos y en la calidad de los servicios para el logro de objetivos de los pequeños hoteles, el resultado se resumió en un diagnóstico general y sirvió de base para la realización de la propuesta desarrollada.

En conclusión, los profesionales en contaduría pública pueden ampliar sus servicios al realizar auditorías de gestión a los pequeños hoteles ocasionando un área de interés, ya que representa la oportunidad de ser competitivos técnicamente para poder prestar servicios de calidad a sus clientes mediante la eficiencia, eficacia y economía de los recursos.

INTRODUCCIÓN

La auditoría de gestión se enfoca principalmente en la evaluación del grado de cumplimiento de las atribuciones asignadas a las personas encargadas de un determinado proceso, considerando aspectos claves, que estas hayan sido ejecutadas bajo principios de eficiencia, eficacia y economía.

Comúnmente, la auditoría de gestión busca verificar que la empresa está encaminada directamente al logro de sus objetivos y estrategias a corto plazo, siendo esto de mucha importancia porque define la situación real de la entidad, evaluando el grado en que se desarrollan las tareas administrativas, el cumplimiento de los planes y orientaciones de la dirección.

Los pequeños hoteles en San Salvador prestan principalmente servicios de alojamiento, restaurante, alquiler de local para eventos sociales y servicios conexos. Sin embargo, en su enfoque de servicio descuidan el proceso de verificación y control que toda entidad debe tener, mediante evaluaciones que permitan identificar el desempeño de sus actividades y mantenerlas siempre acorde a sus objetivos.

En el capítulo I se presenta un planteamiento de dicha problemática, en la cual identificamos algunos antecedentes y la caracterización de éste; a su vez se muestra una interrogante que da paso y sentido a la investigación, así como la identificación de la formulación del problema.

Más adelante en el capítulo II, se desarrolló un marco teórico, que incluye la descripción los principales aspectos de la auditoría de gestión, así como los de la industria hotelera, también se establece la legislación aplicable y la normativa técnica de dicho sector.

En el capítulo III se formuló la hipótesis, identificando la variable dependiente e independiente, la técnica para la recopilación de información fue la encuesta por medio de la cual se realizó la tabulación de los datos y análisis de resultados.

Para el capítulo IV se estructuró y se desarrolló un caso práctico de auditoría de gestión a un pequeño hotel. Finalmente, se encuentran las conclusiones y recomendaciones determinadas con la investigación realizada y los anexos.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación problemática de auditoría de gestión sobre utilización de recursos y calidad de servicios

Actualmente a medida que la economía cambia los recursos e insumos necesarios para la prestación de servicios del sector hotelero se vuelven costosos, por lo que, la administración de dichos lugares se ve en la necesidad de evaluar el desempeño de las operaciones con la finalidad de calcular el grado de eficiencia y eficacia de los recursos utilizados para lograr los objetivos planeados por la entidad.

Además, se debe tener en cuenta el cumplimiento de leyes, reglamentos y políticas del Estado, para ello se debe considerar la participación de profesionales independientes que identifiquen y analicen desde una perspectiva externa, áreas problemáticas o deficiencias, utilizando técnicas específicas con el fin de establecer procedimientos adecuados para la organización. El auditor que ejecute este tipo de encargos debe obtener la información necesaria que le permita evaluar y razonar, con el fin de obtener evidencia del manejo organizacional, asimismo debe trabajar con indicadores de gestión dirigidos a dicho análisis.

La eficacia de la gestión administrativa, el cumplimiento de la misión y de los objetivos institucionales, de los planes y de los programas, de las metas y de la legalidad, es la responsabilidad primaria de los directivos y gerentes de la organización, y este desempeño se evalúa por la auditoría de gestión, que al retroalimentar a la alta dirección con sus observaciones y recomendaciones, obtiene mecanismos efectivos para la salvaguarda del patrimonio y el logro de las políticas, objetivos y metas. (García, 2008).

Es importante valorar este tipo de auditorías debido a que las entidades deben estar en la búsqueda continua del mejoramiento de los servicios que ofrecen, por medio de las evaluaciones periódicas se pueden detectar las deficiencias u amenazas que presentan para ser corregidas.

Desde un panorama externo se proporciona una perspectiva más amplia para ayudar a lograr los objetivos que la administración ha trazado. En el país existe una diversidad de auditorías que son desarrolladas dentro de las empresas, el problema radica en que no existen marcos de referencia, que sirvan de guía para los auditores independientes que sean contratados para realizar este tipo de trabajos.

En El Salvador la calidad de servicios que los pequeños hoteles ofrecen a sus clientes afecta directamente en la obtención de ingreso y por medio de la auditoría de gestión se puede asegurar la eficacia, eficiencia y economía de los procesos que realice el hotel, por ende el contador Público necesita tener una fundamentación teórica para el desarrollo de consultorías que le permitan realizar auditorías de gestión enfocadas en áreas específicas proporcionando opiniones acertadas en base a resultados obtenidos luego de una evaluación de carácter especial.

1.2. Enunciado del problema

Los pequeños hoteles se ven expuestos a críticas de parte de los clientes, los cuales exigen constantemente calidad en los servicios proporcionados; es importante, tomar en cuenta que los servicios son el resultado de un trabajo anticipado de parte de todas las áreas de la empresa que se enfocan en los objetivos establecidos para garantizar usuarios satisfechos.

Para que una entidad pueda llegar a cumplir los objetivos plasmados en su estrategia, es importante una buena selección del capital humano, ya que generalmente los pequeños hoteles carecen de la falta de lineamientos y perfiles del personal idóneo para realizar funciones específicas y especializadas. Una elección incorrecta de empleados genera contratación de sujetos inadecuados, sin deseo de superación que no aportan valor al hotel.

Cuando no se efectúa una planificación del trabajo operativo y financiero, se desconocen los indicadores que permitan parametrizar un análisis comparativo entre la gestión desempeñada y la esperada, limitando la posibilidad de corregir los errores cometidos y anticiparse a una situación similar. Por otra parte las deficiencias internas que se presentan al no haber una revisión de los recursos materiales y una efectiva evaluación de la calidad de los servicios, surgen incidencias como la disminución de clientes por impresiones negativas en el servicio, que acarrea una reducción de los ingresos económicos o desborde de recursos innecesarios; también las entidades que se encuentran certificadas presentan riesgos de no lograr renovar la certificación de calidad por no cumplir con la normativa aplicable, impactando negativamente en los planes y resultados de las compañías.

Por lo antes expuesto, se ha identificado que la inversión que realizan dichas empresas para evaluar los sistemas de control es mínima o nula, generando que no exista un plan de seguimiento que permita optimizar la economía, eficiencia y la eficacia de los recursos mismos, así como la calidad de sus servicios. El contador público en su calidad de auditor puede realizar auditorías de gestión enfocadas en áreas específicas que causen algún riesgo de mala gestión, dando recomendaciones acertadas en base a resultados obtenidos luego de una evaluación de carácter especial.

Actualmente, muchas firmas de auditorías de San Salvador, prestan principalmente servicios de carácter financiero y fiscal, por lo que enfocan su organización y planeación en el desarrollo de una estructura de programas y procedimientos de auditoría para las áreas ya mencionadas; no obstante, cuando se encuentran con trabajos relacionados con auditorías de gestión, no cuentan con programas y procedimientos bases, para dichos encargos, principalmente si se refiere a un área específica como son los pequeños hoteles que buscan evaluar la eficiencia en la utilización de sus recursos y calidad de sus servicios.

Siendo base fundamental la problemática antes planteada, se prosiguió a la formulación de la siguiente manera:

¿De qué manera afecta la falta de una auditoría de gestión enfocada a la utilización de los recursos y en la calidad de los servicios para el logro de objetivos de los pequeños hoteles ubicados en el área metropolitana de San Salvador?

1.3. Justificación de la investigación

1.3.1. Novedosa

El desarrollo de la investigación es novedoso porque actualmente los profesionales de la contaduría pública que se desempeñan en el cargo auditor, no tienen una guía definida para realizar auditorías de gestión realizadas a los pequeños hoteles, debido a que este tipo de encargos surgen de la necesidad de cuantificar y medir los logros alcanzados de pequeños hoteles en un período de tiempo determinado.

Es importante mencionar que el trabajo será innovador debido a que mostrará como el auditor de manera independiente podrá valorar la utilización de los recursos y la calidad de los

servicios que ofrecen los pequeños hoteles permitiéndole desarrollarse en un campo profesional no explorado, por medio de una guía que indique al auditor procedimientos a realizar en los encargos de auditoría efectuados a los hoteles.

1.3.2. Factibilidad

La factibilidad de la investigación puede dividirse en las siguientes partes:

A. Bibliográfica

La información es sobre la industria hotelera en el país, así como los servicios que ofrece dicho sector a sus clientes, que se encuentran libros y publicaciones realizadas por la asociación de pequeños hoteles de El Salvador, acceso a la biblioteca que tiene dicha agrupación. También se cuenta con tesis de elaboradas sobre hoteles que están disponibles en el tesario de la Universidad de El Salvador, que servirán apoyo en aspectos bibliográficos para el enriquecimiento del trabajo de investigación. Apoyo profesional de especialistas en el área de contabilidad y auditoría que se desarrollan en el ámbito laboral del día a día en los encargos de auditoría y una amplia variedad de información electrónica que hacen posible tener conocimiento en el área para establecer una guía más adecuada y eficaz para realizar las evaluaciones respectivas.

B. Campo

Para elaborar la investigación se desarrolló encuestas a los profesionales de la contaduría pública que se ejercen en el cargo auditor, y que muestran una perspectiva del problema actual existente por la falta de una guía en las auditorías de gestión. Además, se realizó entrevistas a los dueños y personal administrativo de los pequeños hoteles de San Salvador, se efectuó visitas de campo con el objetivo de obtener la información requerida.

1.3.3. Utilidad social

Al desarrollar esta investigación se procuró elaborar una guía que facilita la realización de la auditoría de gestión a los profesionales de la contaduría pública que presten servicios a este tipo de compañías, y finalmente para los estudiantes en contaduría pública como documento de consulta, debido a que a fecha no existe una base que proporcione soporte al momento de ejecutar dicho encargo.

Además, se pretendió aportar a las empresas del sector hotelero una herramienta para identificar la buena utilización de los recursos y evaluación de la calidad de los servicios que ofrecen a los huéspedes, para así poder garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. General

Diseñar una propuesta de auditoría de gestión para evaluar la optimización, eficiencia y eficacia sobre el uso de los recursos y la calidad de los servicios de los pequeños hoteles ubicados en el área metropolitana de San Salvador.

1.4.2. Específicos

- Establecer un marco de referencia que proporcione la fundamentación teórica para desarrollar auditorías de gestión.
- Realizar una investigación de campo para conocer la situación actual de la utilización de los recursos humanos, económicos y materiales; así como también la eficiencia y eficacia de los servicios que prestan dicho tipo de hoteles.

- Plantear una propuesta de lineamientos en auditoría de gestión que contribuya a la evaluación oportuna de las desviaciones de metas.
- Elaborar una guía de auditoría que evalúen la eficiencia y eficacia de los recursos, así como el cumplimiento de metas y objetivos de la entidad.

1.5. Hipótesis

1.5.1. Hipótesis de trabajo

La elaboración de una propuesta de auditoría de gestión mejora la eficiencia y eficacia en la calidad de los servicios y la utilización de los recursos de los pequeños hoteles ubicados en el área metropolitana de San Salvador.

1.5.2. Determinación de variables

Variable independiente

Se identifica como variable independiente de la hipótesis general, la auditoría de gestión.

Variable dependiente

Se identifica como variable dependiente de la hipótesis general la eficiencia, eficacia y economía en la calidad de los servicios y la utilización de los recursos.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. De la auditoría de gestión

Debido a cambios en las estructuras organizativas de las pequeñas empresas, origen en algunos casos que la administración fuera ejecutada por directivos gerenciales, que en algunas ocasiones no son los propietarios.

Cada entidad tiene necesidades y características únicas. García (2008) afirma que la auditoría de gestión:

Nació de la necesidad de conocer, con un carácter totalmente independiente, acerca del desempeño de las administraciones bajo la influencia de las complejas relaciones y el entorno en que se movían las entidades del sector privado y se reconoció la utilidad de la auditoría de gestión.

Los empresarios motivados por los requerimientos generales, a considerar como un elemento de vital importancia a la gerencia, por medio de la cual se conoce en que se está fallando, así como evaluando si los planes de la empresa se están cumpliendo y si las metas trazadas están siendo alcanzadas. La auditoría de gestión camina de la mano con la administración, siendo parte integral en el proceso administrativo, a través de la cual puede medir la eficacia, eficiencia y economía de la empresa.

Además, muestra un modo efectivo de colocar en orden los recursos para lograr un mejor servicio y rendimiento. Por medio de auditorías se pueden identificar y analizar los objetivos de la empresa, así como mostrar las áreas problemáticas y las oportunidades de mejora que tenga la organización.

2.1.2. De la industria hotelera

La evolución de la industria hotelera se ha visto favorecida ampliamente por las grandes ciudades y vida cotidiana, así como al desarrollo de las comunicaciones y el transporte, por los aumentos en los niveles de vida de la sociedad, por el descanso para disfrutar del tiempo libre.

En El Salvador existieron muchos factores que influyeron en el desarrollo de la industria hotelera, principalmente se originó por el constante crecimiento económico del país, así como la atracción de turista por la terminal aérea de Ilopango aumento los viajes y vuelos a la nación por negocio o por placer, así como la modernización en las rutas del transporte, la mejora de la infraestructura de las carreteras.

El crecimiento de la industria turística tiene implícito también el sector hotelero, la cual en los últimos tiempos ha cobrado mayor importancia; ya que se ha convertido en un sector bastante prometedor generando divisas, según CORSATUR a nivel internacional la demanda de turismo ha incrementado con “la llegada de turistas internacionales aumentaron un 3,9 % hasta situarse en los 1.235 millones, alrededor de 46 millones de turistas más (visitantes que pernoctan) que el año anterior”. (Corporación Salvadoreña de Turismo, Enero 2017)

El turismo beneficia el desarrollo de las empresas turísticas de servicios y comercios. Los beneficiarios directos son en gran medida los dueños de las empresas del sector servicio. Los gastos que realice un viajero finalizan en lugares como tiendas, hoteles, restaurantes, etc., activando el sector económico del país y generando fuentes de empleo de manera directa e indirecta.

El ingreso por turismo internacional en las últimas décadas ha crecido a un ritmo acelerado, el sector turístico ha mostrado una potencia y firmeza incluso con los numerosos desafíos con los que se ha encontrado en especial con la seguridad.

Los hoteles brindan aquellos los servicios, principalmente alojamiento, alimentación y bebidas, no sólo a las personas que viajan por placer sino también a las que viajan por asuntos de negocios. Debido a que la industria hotelera se volvió muy rentable, en consecuencia, surgieron muchos hoteles en el país. Y con el paso de los años estos hoteles que eran netamente familiares se convirtieron en sociedades constituidas que hoy por hoy son de gran renombre. Así como la contribución de inversionistas dueños de franquicias hoteleras que han llegado al país con innovadoras ideas.

Es necesario mencionar que en El Salvador la iniciativa de algunos hoteles en querer mejorar sus instalaciones ya sea por sus propios medios, o a través de alianzas con los demás hoteles, todo con el propósito de brindar un mejor servicio a los clientes nacionales y extranjeros.

2.2. Principales conceptos

Para tener una idea básica se considera importante tener el conocimiento de los siguientes conceptos:

- A. GESTIÓN:** Es la actuación de la dirección y abarca la razonabilidad de las políticas y objetivos propuestos, los medios establecidos para su implementación y los mecanismos de control que permitan el seguimiento de los resultados obtenidos.

- B. AUDITORÍA DE GESTIÓN:** El examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y controles operacionales de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia, eficiencia y economía en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad de este.
- C. EFICACIA:** Es el grado de cumplimiento de una meta, la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc., es fundamental por lo tanto que la organización cuente con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas. Si esto no existe, difícilmente podrá medirse la eficacia.
- D. EFICIENCIA:** Se refiere a la relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos. Una operación eficiente produce el máximo de producto para una cantidad dada de insumos o requiere del mínimo de insumos para una calidad y cantidad de «producto» determinada. El objetivo es incrementar la productividad.
- E. ECONOMÍA:** Evalúa si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles. Está referido a los términos y condiciones bajo los cuales los entes adquieren recursos humanos y materiales. Una operación económica requiere que esos

recursos sean obtenibles en la cantidad y calidad adecuada, de manera oportuna y al más bajo costo.

F. INDUSTRIA DE SERVICIOS TURÍSTICOS: Las actividades que realizan los productores de bienes de consumo para turistas y los prestadores de servicio para la actividad turística, así como las instituciones públicas y privadas relacionadas con la promoción y desarrollo del turismo en El Salvador.

G. TURISTA: Toda persona que permanece al menos una noche fuera de su lugar habitual de residencia y que realiza actividad turística.

2.3. Generalidades de la auditoría de gestión

2.3.1. Objetivos de la auditoría de gestión

En la auditoría de gestión se pueden abarcan todas las áreas críticas, por lo que se puede definir con los siguientes objetivos:

- a) Evaluar los objetivos y planes organizacionales.
- b) Vigilar la existencia de políticas adecuadas y su cumplimiento.
- c) Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles.
- d) Verificar la existencia de métodos adecuados de operación.
- e) Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- f) Suministrar una base para mejorar la asignación de recursos y la administración de éstos por parte de la entidad. Estimular a la administración de la organización para que

produzca procesos destinados a brindar información sobre la economía, eficiencia y eficacia, desarrollando metas y objetivos específicos y mensurables.

- g) Constituir si el sistema presupuestario da una información adecuada y periódica para conocer la eficiencia y eficacia obtenida.

2.3.2. Importancia de la auditoría de gestión

La importancia de la auditoría de gestión en las empresas es de “servir como medio formativo de vigilancia, desarrollo y soporte, en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, que resulta en elevar los niveles de eficiencia y productividad de la empresa” (CEDILLOS BOLAÑOS, CRUZ MENDOZA, & ESPINOZA MARTINEZ, 2005).

2.3.3. Naturaleza de la auditoría de gestión

La auditoría de gestión es de naturaleza gerencial, ya que forma una herramienta indispensable para una buena y sana administración proporcionando criterios básicos para la implementación de políticas y estrategias en todas las áreas de la entidad, evaluando por medio de sus indicadores los grados de eficiencia, eficacia y economía con que son manejados los recursos y la forma en la que deben de ser corregidas las deficiencias detectadas.

Desde este punto de vista puede decirse que la auditoría de gestión va más allá de ser una técnica evaluadora utilizada para señalar problemas y plantear alternativas, sino más bien es una herramienta que mediante sus indicadores establece deficiencias y plantea soluciones concretas para su tratamiento.

Dichas soluciones son presentadas en forma de sugerencias que constituyen prácticamente el informe de auditoría de gestión.

2.3.4. Alcance de la auditoría de gestión

El alcance de la auditoría de gestión está proporcionado por las áreas o funciones específicas que se van a evaluar y de los estudios, técnicas y criterios de medición que se utilizarán durante la revisión, y estará en función de la naturaleza, magnitud y complicación de la empresa de que se trate; en cuanto a la profundidad y precisión comprenderá una parte o la totalidad de las áreas o procesos.

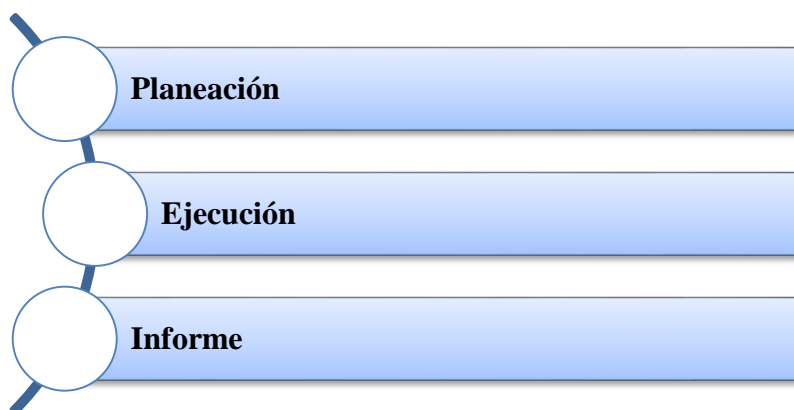
Al término de la auditoría, se deberán obtener recomendaciones para la entidad, de tal forma que se implementen métodos, sistemas o procesos que mejoren su administración y operación en general. Es importante establecer el alcance con objetividad, para poder elaborar un trabajo significativo que pueda terminarse en un período razonable, debido a que una evaluación integral varía dependiendo de la empresa.

2.3.5. Ventajas de la auditoría de gestión

- a) Incrementa el nivel de confianza para los miembros de la empresa como resultado de calidad del desempeño.
- b) Abarca todos los componentes y operaciones de la empresa y no solo únicamente la tradicional área financiera.
- c) Asegura la disposición de información detallada y objetiva elaborada con independencia de los controles o supervisiones establecidas que en la mayoría de los casos se vuelven rutinas.
- d) Es fuente continua de nuevas ideas o aplicaciones y genera un dinamismo saludable a la empresa.
- e) Promueve el trabajo ordenado y metódico en los miembros de la organización.

2.3.6. Fases de la auditoría de gestión

Al momento de realizar un encargo se debe de tomar en cuenta tres etapas importantes cuyo propósito es llevar en forma programada y sistemática la unificación de criterios para garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados. Cada uno brinda las pautas y lineamientos que deben observarse para guardar correspondencia con los planes y se ilustran en la **Figura 1**: Etapas que integran la auditoría.

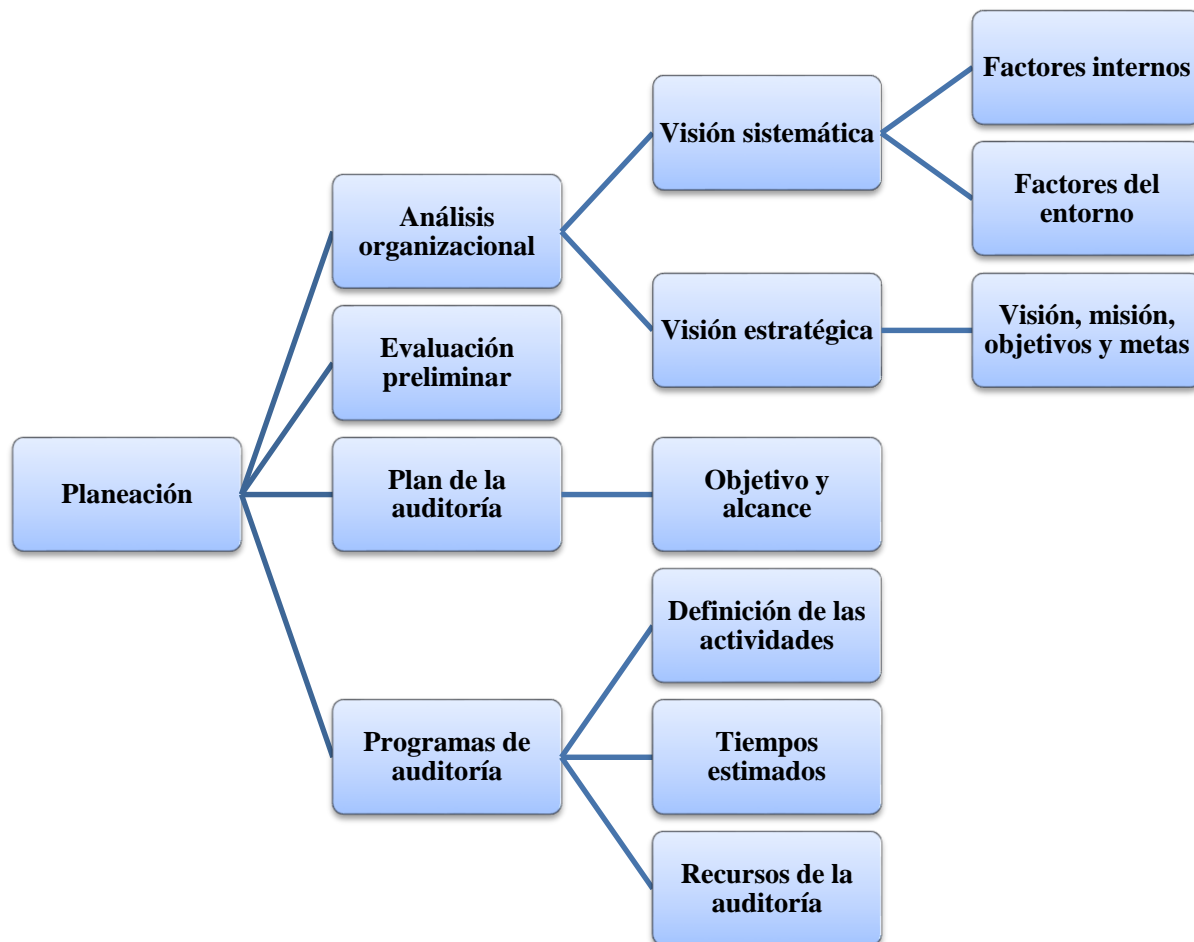


Fuente: *Armas García Raúl. Año 2008. Auditoria de gestión, conceptos y métodos.*

Fase de planeación

El auditor traza la estrategia planificada que está condensada en el cronograma de actividades y en los programas de trabajo.

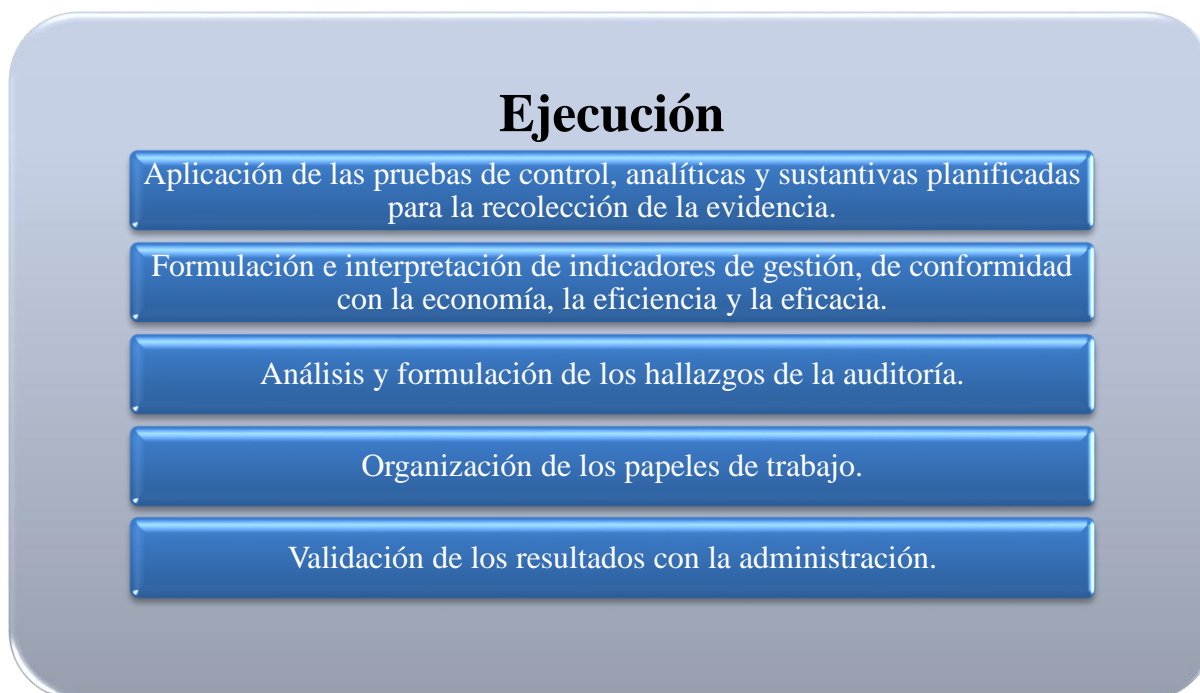
Con esta fase se recopila la evidencia de orientación necesaria para que el auditor conozca el trabajo de la entidad y su sistema de controles internos que se muestran en la **Figura 2**: Aspectos de planeación de la auditoría



Fuente: *Armas García Raúl. Año 2008. Auditoría de gestión, conceptos y métodos.*

Fase de ejecución

Es donde el auditor desempeña la estrategia planificada, se sintetiza el plan y los programas de auditoría. Las actividades principales de esta fase se muestran el **Figura 3:** Actividades de la fase de ejecución.

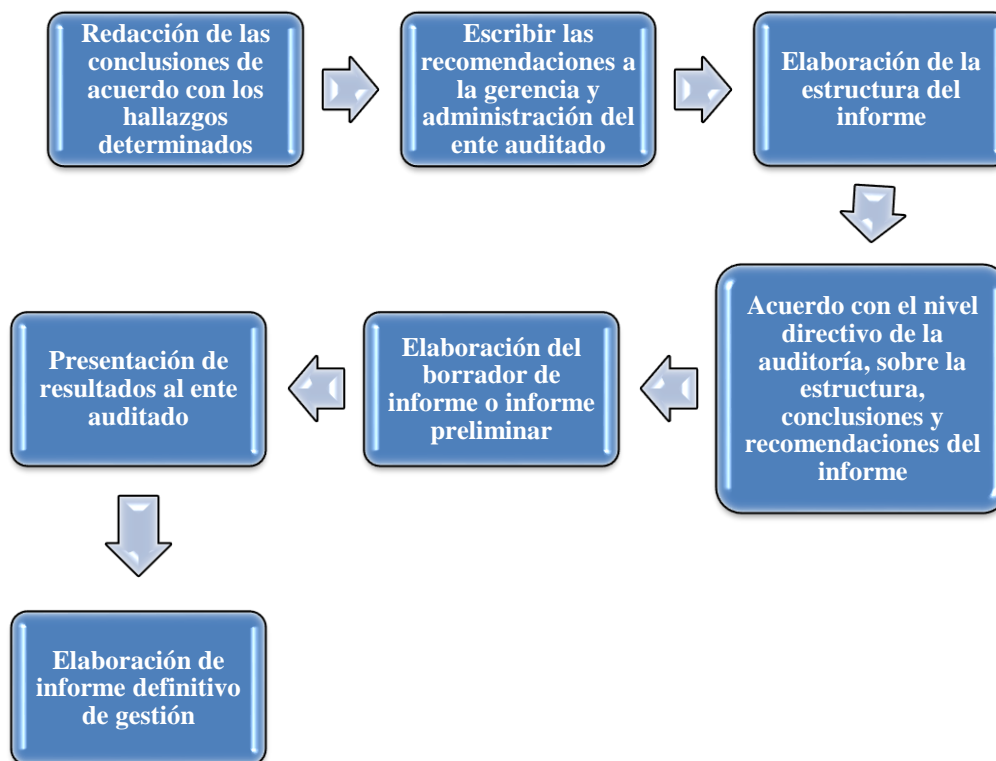


Fuente: *Armas García Raúl. Año 2008. Auditoría de gestión, conceptos y métodos.*

Fase de informe

En el proceso sistemático de la auditoría, tras la correcta realización de las actividades previstas en la fase de ejecución, se debe plasmar en un informe escrito el contenido de la evaluación realizada, incluyendo sus conclusiones y recomendaciones según (García, 2008).

En la fase de informe es donde el auditor comunica a la entidad auditada, y hace pública la información recabada, plasmada en los hallazgos de la auditoría, en las conclusiones y recomendaciones de gestión. Dicha información tiene el propósito de promover cambios y mejoras en la entidad auditada. Las actividades principales de esta fase se muestran el **Figura 4:** Actividades del informe



Fuente: *Armas García Raúl. Año 2008. Auditoría de gestión, conceptos y métodos.*

El propósito de esta fase es poder comunicar a la entidad auditada los resultados encontrados, y contribuir a la formulación por parte de esta en un plan de acción correctiva, que permita mejoras en su eficiencia, eficacia y economía.

2.3.7. Indicadores de gestión

Permiten hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios. Indican sobre procesos y funciones clave, además miden el desempeño de una organización, la calidad de los insumos, la eficacia de los procesos, la relevancia de los servicios.

Indicadores medidores de la eficiencia

Mide costos unitarios y cuantifica la optimización de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para obtener servicios al menor costo y en el menor tiempo.

Indicadores medidores de la eficacia

“La eficacia relaciona el resultado obtenido frente al cumplimiento de los programas, planes, metas o actividades establecidas en términos de cantidad, calidad y oportunidad” (García, 2008).

Criterios por considerar:

- El cumplimiento de planes y programas por la entidad y compararlos frente a los determinados por los sectores y la política económica.
- Determinar los resultados obtenidos.
- Estos indicadores deben permitir la evaluación de la calidad de la planeación, programación y cumplimiento de metas.
- Tener en cuenta aspectos tales como oportunidad y cobertura.
- Es importante separar la incidencia de los aspectos internos de los externos que afectan el cumplimiento de metas y programas, debido a que los externos están fuera del alcance de la organización.

Con el fin de diseñar o aplicar indicadores que permitan la medición de la eficacia de una organización, es importante contar con la siguiente información:

- ✓ Planes y programas organizacionales.
- ✓ Planes y programas del sector.
- ✓ Recursos utilizados.

- ✓ Recursos planeados.
- ✓ Número de usuarios.
- ✓ Usuarios potenciales.
- ✓ Tiempos programados y utilizados en las diferentes actividades.

Indicadores medidores de la economía

Los insumos fundamentales para su cálculo dependen del balance general y del estado de ganancias y pérdidas, por lo cual, aunque el objetivo de la auditoría de gestión no es el de dar una opinión sobre los mismos, los actuantes deben cerciorarse de la confiabilidad de los datos que reflejan.

2.4. Generalidades de los hoteles

Se debe tener conocimientos ordinarios que faciliten la comprensión de la estructura que poseen los hoteles en el país por lo que es importante mencionar su categorización:

2.4.1. Clasificación internacional de los hoteles

La presente clasificación es de acuerdo con el Reglamento de Clasificación de Hoteles (1963):

- ✓ Categoría Internacional (Cinco Estrellas)
- ✓ Primera Categoría (Cuatro Estrellas)
- ✓ Segunda Categoría (Tres Estrellas)
- ✓ Tercera Categoría (Dos Estrellas)
- ✓ Cuarta Categoría (Una Estrella)

Se hace necesario explicar la diferencia, por ello a continuación se detallan los componentes de cada una de ellas.

La Categoría Internacional (Cinco Estrellas) se caracteriza por el servicio de comida y bebida en las habitaciones el cual es permanente diurno y nocturno.

El personal, en su mayoría, domina el español e inglés, además de un idioma extra.

En la Primera Categoría (Cuatro Estrellas) el servicio de comida y bebida en las habitaciones funciona entre las 6 a.m. y las 10 p.m. los jefes de comedor y recepcionista hablan inglés y español.

La segunda categoría (Tres Estrellas) se caracteriza por el servicio de comida y bebida en las habitaciones las cuales se ofrece entre las 6 a.m. y las 9 p.m. La recepcionista debe manejar algunos conocimientos de inglés.

En la Tercera Categoría (Dos Estrellas) el servicio de comida y bebida en las habitaciones funciona entre las 6 a.m. y 8 p.m.

La Cuarta Categoría (Una Estrella) se caracteriza porque no es obligatorio que el comedor este atendido por un jefe de comedor. Tampoco existe la obligación de servicio de alimentos y bebidas en las habitaciones.

2.5. Papel del auditor en los hoteles

Los auditores identificarán los riesgos que pueden afectar a la consecución de la economía, la eficiencia y la eficacia, a partir de eso, elaborarán preguntas de auditoría.

La importancia de estos tres conceptos es básicamente la misma y las prioridades específicas se determinarán en cada caso. No obstante, se pretende que los auditores a considerar la eficacia como elemento del análisis siempre que sea posible.

El auditor deberá garantizar:

- ✓ Un proceso basado en un criterio válido para aportar a los miembros del equipo, un plan sistemático del trabajo, área a examinar para alcanzar sus objetivos.
- ✓ El uso y la combinación de las metodologías adecuadas para recabar un conjunto de datos.
- ✓ Garantizar a los miembros del equipo por el cumplimiento eficiente del trabajo.
- ✓ El planteamiento de preguntas de auditoría de las que se puedan extraer conclusiones.
- ✓ El análisis y la gestión de los riesgos asociados a la elaboración del informe.
- ✓ La obtención de pruebas suficientes, pertinentes y fiables para apoyar los resultados.
- ✓ Conclusiones y recomendaciones significativas o sustantivas en el informe definitivo desde la fase de planificación. La transparencia respecto de la entidad controlada.
- ✓ Facilitar la revisión del trabajo al jefe de equipo y supervisor.

2.6. Legislación aplicable

Continuación se detallan en la tabla 1 la legislación aplicable que rigen la industria hotelera principalmente consideradas para la aplicación de la auditoría de gestión.

Tabla 1: *Legislación aplicable*

LEYES APLICABLES	CONTENIDO RELACIONADO	EXPLICACIÓN
CÓDIGO CIVIL	Art.1999 Ar. 2000	Desde el punto de vista civil, a los lugares donde se prestan servicios de alojamiento, bebidas, comidas y otros se le denominan posados, actualmente se conocen como hoteles. A estas empresas la ley les exige, dar toda la seguridad necesaria al visitante, por lo que cualquier daño moral, físico o material que le suceda al cliente, el único responsable es el dueño del hotel, siempre y cuando se comprobare la no culpabilidad del alojado.

CÓDIGO DE COMERCIO	Art. 1104, Inciso 1	Establece que los clientes tienen derecho a entregar en depósito a los hoteleros, el dinero y objetos de valor del que sean portadores.
	Inciso 2	El empresario podrá negarse a recibir el depósito cuando se trate de objetos de excesivo valor, en relación con la importancia del establecimiento o sea muy voluminosos para la capacidad de los locales.
	Art.1104, Inciso 6	Menciona la responsabilidad de la custodia de las cosas no entregadas al empresario y por las que este no quiso recibir depósito se regirá por las reglas del contrato de hospedaje.
	Art. 1517	El contrato de hospedaje será mercantil cuando el alojamiento, servicios y accesorios con o sin alimentación se prestan a personas dedicadas a ellas.
	Art.1518	El contrato de hospedaje se regirá por el reglamento respectivo que expedirá la autoridad competente, el cual deberá ser colocado de manera visible en el lugar del establecimiento destinado a la recepción de huéspedes.
LEY DE MIGRACIÓN	Art. 30	Todo huésped extranjero deberá ser reportado por el hotel a la oficina central o delegación de migración a más tardar en 24 horas de haber sido admitido.
	Art. 40	Las infracciones serán penadas con multas según sea el caso, la cual será impuesta por la Oficina General de Migración.
LEY DE TURISMO	Art. 16	Se establece una contribución especial para la promoción del turismo por dos hechos generadores. Por el pago de alojamiento, por parte del sujeto pasivo, en cualquier establecimiento que preste el servicio. La contribución será del 5%.
	Literal a)	La salida del territorio nacional, por parte del sujeto pasivo, por vía aérea. La contribución será de siete Dólares de los Estados Unidos de América (US\$7.00), por salida y por persona.
	Literal b)	La recaudación se efectuará en el momento de la realización del pago de los servicios por parte del sujeto pasivo, debiendo especificarse el monto de la contribución por separado en el documento que de acuerdo con las leyes fiscales se extienda para comprobar el pago.
	Art. 17	Se declaran exentas del pago de la contribución especial para la promoción del desarrollo turístico cuyo hecho generador es la salida del territorio

nacional por vía aérea a las tripulaciones de las naves aéreas comerciales y militares, las misiones oficiales nacionales y extranjeras, las delegaciones deportivas nacionales o extranjeras y representantes de organismos internacionales.

Fuente: Elaboración propia con base en las Leyes: (Código Civil, 1970), (Codigo de comercio, 1970),

(Ley de Migración, 1958), (Ley de Turismo, 2005).

2.7. Normativa técnica aplicable

Para el proceso de las funciones de la auditoría de gestión que sugieren pasos a seguir en la ejecución del trabajo.

También se detalla una cadena de herramientas que el auditor debe efectuar en la realización del trabajo, en la tabla 2 se muestra la normativa técnica aplicable a este tipo de trabajos.

Tabla 2: *Normativa técnica aplicable*

LEYES APPLICABLES	CONTENIDO RELACIONADO	EXPLICACIÓN
NORMAS INTERNACIONALES PARA EL EJERCICIO PROFESIONAL DE LA AUDITORÍA INTERNA	Normas sobre atributos y desempeño	Las normas sobre atributos y desempeño tratan sobre como los auditores deben efectuar su trabajo, tomando como principios fundamentales la independencia, objetividad, interpretación y aptitud de manera que el trabajo se realice de forma ordenada y de acuerdo con los requerimientos técnicos establecidos.
NORMA DE CALIDAD TURÍSTICA DE SERVICIOS E INSTALACIONES PARA PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES,	Literales Del 1 al 9	Establece los requisitos de Calidad para el servicio e infraestructura para Pequeños y Medianos Hoteles, Hostales y Apartahoteles. De acuerdo con la Ley del Sistema Salvadoreño para la Calidad, la cual fue publicada en el Diario Oficial No. 158 del 26 de agosto de 2011.

HOSTALES Y APARTAHOTELES		
MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO (COSO por sus siglas en inglés)	Proceso de Gestión	Debido a que dentro de una empresa el control interno debe ser un proceso desarrollado y eficiente, el modelo Coso ayuda a permitir la aplicación del control interno a cualquier tipo de entidad y de acuerdo con sus necesidades. Además, muestra un enfoque basado en principios que facilitan la flexibilidad y se pueden aplicar a todo nivel de la entidad, tanto operativo y como funcional. Forma los requerimientos para un sistema de control interno efectivo, considerando los componentes y principios efectivos, funcionamiento e interacción.

Fuente: elaboración propia en base a: (Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna), (Norma de Calidad Turística de Servicios e Instalaciones para Pequeños y Medianos Hoteles, Hostales y Apartahoteles, 2011), (Marco integrado de Control Interno (COSO por sus siglas en inglés)).

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque y tipo de investigación

Con la finalidad de realizar la investigación mediante el problema de estudio relacionado con la falta de auditoría de gestión en los pequeños hoteles del área metropolitana de San Salvador, se realizó mediante indagaciones del enfoque cuantitativo por medio del método hipotético deductivo, ya que a través de éste se pudo observar el problema en estudio, operar hipótesis y sus variables, deducir las causas y medir sus efectos, para proporcionar una explicación a la problemática por medio de la investigación para poder encontrar las causas que originan la problemática del estudio.

3.2. Delimitación espacial y temporal

El trabajo de investigación fue dirigido para tener una adecuada delimitación en los siguientes aspectos:

3.2.1. Espacial

La investigación fue desarrollada en los pequeños hoteles, ubicados en el área metropolitana de San Salvador, indagando si elaboran auditorías de gestión para evaluar la eficiencia, eficacia y economía del área administrativa por medio de sus políticas, controles internos y objetivos.

Además, como valor agregado se realizó un cuestionario adicional en despachos que prestan servicios de auditoría, ubicados en el área metropolitana de San Salvador, y si tienen una herramienta para realizar auditoría de gestión en pequeños hoteles.

3.2.2. Temporal

Se realizó en el período del año 2017, ya que fue razonable establecer el diseño de procedimientos de auditoría de gestión que servirán como herramienta para evaluar el cumplimiento de objetivos, metas y el uso adecuado de los recursos de las empresas que prestan servicios hoteleros en el área de San Salvador.

3.3. Sujetos y objeto de estudio

El universo es el conjunto de unidades de observación que fueron investigadas, para el desarrollo del trabajo de campo por medio de unidades de Análisis.

Con relación a lo anterior se ha identificado que el universo está conformado por cuarenta hoteles del área metropolitana de San Salvador.

3.3.1. Unidades de análisis

La muestra se ha determinado de acuerdo con cada población planteada anteriormente, de tal manera que cada hotel presenta unidades de análisis diferentes que fueron tomados uno por cargo en la muestra para la etapa de recolección de datos e información. Como se muestra a continuación:

- a) Gerentes son las autoridades principales internas.
- b) Administradores de hoteles: los hoteles identificados cuentan con un administrador, quien es el responsable principal de la planificación y ejecución de los planes.
- c) Propietarios: Son los dueños del negocio

3.3.2. Población y marco muestral

Sin embargo, del total de hoteles a investigar se calculó una muestra de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \times PQ \times N}{e^2 (N - 1) + Z^2 (PQ)}$$

Dónde:

n = Tamaño necesario de la muestra (?)

Z = Nivel de Confianza 95% (1.95)

p = Probabilidad a favor 50% (0.5)

q = Probabilidad en contra 50% (0.5)

N = Universo (40 hoteles)

e = máximo error posible de la muestra (0.09)

Sustituyendo se tiene que:

$$n = \frac{(1.95)^2 (0.5) (0.5) (40)}{(0.09)^2(40 - 1) + (1.95)^2(0.5) (0.5)} = 30.02 \approx \mathbf{30 \text{ hoteles}}$$

La muestra calculada para la investigación fue de 30 hoteles entre los cuales se encuestó a los administradores.

3.3.3. Variables e indicadores

Variable independiente

Se identifica como variable independiente de la hipótesis general, la auditoría de gestión.

Variable dependiente

Se identifica como variable dependiente de la hipótesis general la eficiencia y eficacia en la calidad de los servicios y la utilización de los recursos.

3.4. Técnicas, materiales e instrumentos

A continuación, se presentan las técnicas e instrumentos que fueron utilizados:

3.4.1. técnicas y procedimientos para la recopilación de la información

Las técnicas utilizadas de investigación fueron con la finalidad de aplicar un procedimiento racional de recolección, análisis e interpretación de la información, las cuales se detallan a continuación:

Entrevista

Se realizó la entrevista a los gerentes, administradores y propietarios de los pequeños hoteles, para lo cual se elaboró previamente una guía de preguntas como instrumento principal.

Observación

Se aplicó la observación en todas las unidades de análisis de la investigación, ya que es de mucha importancia acercarse al objeto de estudio para recolectar información visual y auditiva que sirvió en el posterior análisis de la situación.

3.4.2. Instrumentos de medición

Encuesta

Mediante esta técnica se recolecto información útil y verdadera, aplicada a los gerentes, administradores y propietarios de los hoteles, para ello se utilizó el instrumento del cuestionario.

3.5. procesamiento y análisis de la información

La información se procesó mediante el uso de herramientas informáticas que permitieron ordenar, agrupar y filtrar correctamente los datos obtenidos en el proceso de recolección de información.

El programa utilitario principal fue Microsoft Excel el cual permitió en su base de datos ordenar la información de forma lógica para la generación de gráficos y porcentajes. La información recolectada mediante las encuestas fue analizada con la utilización de tablas que incluyeron la tabulación de datos en términos relativos y absolutos. Se procedió a dar una lectura de los resultados más representativos que se hayan obtenido. Posteriormente, en forma de narrativa se interpretó los datos en relación con los objetivos de la encuesta, siendo esto la base para las conclusiones reales en base a resultados obtenidos.

3.6. Cronograma de actividades

Tabla 3:

Cronograma de actividades

Actividad	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
Elaboración de anteproyecto	■																																																																							
CAPITULO I																																																																								
Plantamiento del problema					■	■																																																																		
Delimitación de la investigación						■	■																																																																	
Justificación de la investigación							■	■																																																																
Objetivos de la investigación							■	■																																																																
Marco teórico, conceptual, legal							■	■																																																																
Entrega de anteproyecto								■	■																																																															
CAPITULO II MARCO TEORICO								■	■																																																															
CAPITULO III DISEÑO METODOLOGICO								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																				
Investigación de Campo																																																																								
Recolección de Información																																																																								
Procesamiento de la Información																																																																								
Presentación y análisis de la información																																																																								
Diagnóstico																																																																								
CAPITULO V PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN																																																																								
Elaboración de procedimientos																																																																								
Entrega de procedimientos																																																																								
Elaboración de conclusiones y recomendaciones																																																																								
Entrega final del trabajo																																																																								
Revisión del jurado																																																																								
Defensa del trabajo																																																																								

Fuente: Elaboración propia

3.7. Presentación de resultados

3.7.1. Tabulación y análisis de resultados

Cruces sobre preguntas a profesionales en contaduría pública

Cruce 1.

Objetivo: Identificar los profesionales en contaduría pública que prestan servicios de auditoría de gestión y que conocen sobre la misma.

Tabla cruzada 1.

Tabla de resultados del cruce de preguntas: 1. En su opinión, ¿cuál de los siguientes conceptos define mejor la auditoría de gestión? Vrs 2. ¿Qué tipos de servicios de auditoría ofrece la firma?

		2. ¿Qué tipos de servicios de auditoría ofrece la firma?						
		a) Auditoría interna	b) Auditoría externa	c) Auditoría fiscal	d) Auditoría de gestión	e) Auditoría sobre sistemas de gestión de Calidad	f) Otras	
1. En su opinión, ¿cuál de los siguientes conceptos define mejor la auditoría de gestión?	a) Consiste en el examen y evaluación de los documentos, operaciones, registros y estados financieros de la entidad, para determinar si estos reflejan razonablemente su situación financiera y los resultados de sus operaciones.	Recuento	7	11	9	0	0	0
		% del total	23%	37%	30%	0%	0%	0%
	b) Es el examen y evaluación crítica y sistemática externa sobre la base de un conjunto de procedimientos para la evaluación del cumplimiento de obligaciones tributarias	Recuento	17	30	28	3	0	0
		% del total	57%	100%	93%	10%	0%	0%
	c) El examen que se realiza en una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos.	Recuento	10	19	19	3		
		% del total	33%	63%	63%	10%	0%	0%

Análisis: Cuando evaluamos a los profesionales en contaduría pública, identificamos que los que conocían el concepto que mejor define la auditoría de gestión, prestan servicios principalmente de auditoría externa y fiscal, y solo un 10% de esta delimitación prestan servicios de auditoría de gestión, lo que demuestra la falta de conocimiento en el área en estudio.

Cruce 2.

Objetivo: Conocer la opinión de los profesionales en cuanto a la normativa que es recomendable usar para realizar una auditoría de gestión.

Tabla cruzada 2.

Tabla de resultados del cruce de preguntas: 4. ¿posee un manual que contenga lineamientos enfocados a la realización de auditoría de gestión? vs. 3. Desde su punto de vista, ¿cuáles de las siguientes normativas técnicas son aplicable en una auditoría de gestión para evaluar los recursos y calidad de los servicios?

		3. Desde su punto de vista, ¿cuáles de las siguientes normativas técnicas es aplicable en una auditoría de gestión para evaluar los recursos y calidad de los servicios?				
		a) Normas Internacionales para el Ejercicio de la Profesión de la Auditoría Interna (NIEPAI)	b) Normas Internacionales de Auditoría (NIAS)	c) Normas de Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001	d) Otros (especifique)	
4. ¿Posee un manual que contenga lineamientos enfocados a la realización de auditoría de gestión?	a) Sí	Recuento	4	4	4	1
		% del total	13%	13%	13%	3%
	b) No	Recuento	24	25	15	0
		% del total	80%	83%	50%	0%

Análisis: se puede observar que el 80% de los profesionales que no poseen lineamientos escritos para la realización de una auditoría de gestión, consideran que podrían utilizar Normas Internacionales para el Ejercicio de la Profesión de la Auditoría Interna (NIEPAI) y Normas Internacionales de Auditoría (NIAS), esto evidencia los marcos de referencia de mayor conocimiento en el ámbito profesional y afirma la ausencia de guías o lineamientos para el desarrollo de auditorías de gestión.

Cruce 3.

Objetivo: Conocer cómo se evaluaría la eficacia en la gestión de los hoteles y cuáles son los indicadores apropiados para medir eficacia en la atención al cliente.

Tabla cruzada 3.

Tabla de resultados del cruce de preguntas: 8. ¿De qué manera evaluaría la eficacia en la gestión de los hoteles? vs. 6. ¿Qué indicadores considera apropiados para medir la eficacia en la atención brindada a los clientes?

		6. ¿Qué indicadores considera apropiados para medir la eficacia en la atención brindada a los clientes?				
		a) Índice de Cobertura (Número de usuarios atendidos/ número potencial de usuarios)	b) Índice de cumplimiento de tiempo (Tiempo ejecutado/ tiempo programado)	c) Índice de Cumplimiento de utilización de Recursos (Recursos utilizados/ recursos planeados)	d) Otras evaluaciones (especifique)	
8. ¿De qué manera evaluaría la eficacia en la gestión de los hoteles?	a) Grado de cumplimiento de objetivos y metas	Recuento	24	21	22	0
		% del total	80%	70%	73%	0%
	b) Utilización de los recursos en el logro de objetivos	Recuento	24	15	14	0
		% del total	80%	50%	47%	0%
	c) Otros (especifique)	Recuento	0	0	0	0
		% del total	0%	0%	0%	0%

Análisis: En el análisis de la situación actual, identificamos que existe confusión en el concepto de eficacia, por lo que observamos que de los profesionales que relacionaron la eficacia con evaluar la utilización de los recursos erróneamente, hubo un 80% que eligió uno de los índices para medir la eficacia, demostrando la deficiencia teórica en el área.

Cruce 4.

Objetivo: identificar las actividades principales que deberían contener la auditoría de gestión, así como las opciones para documentar los procedimientos de la auditoría de gestión.

Tabla cruzada 4.

Tabla de resultados del cruce de preguntas: 13. Desde su punto de vista, señale las actividades principales que debería contener la ejecución de la auditoría de gestión Vrs. 7. ¿Con cuáles de las siguientes opciones considera debería documentarse los procedimientos de auditoría de gestión?

		7. ¿Con cuáles de las siguientes opciones considera debería documentarse los procedimientos de auditoría de gestión?					
		a) Cédulas de trabajo	b) Narrativas	c) Cuestionarios	d) Programas específicos por área	e) Otros (especifique)	
13. Desde su punto de vista, señale las actividades principales que debería contener la ejecución de la auditoría de gestión.	a) Formulación e interpretación de indicadores de gestión	Recuento	25	10	27	26	0
		% del total	83%	33%	90%	87%	0%
	b) Aplicación de las pruebas de control, analíticas y sustantivas	Recuento	17	10	20	18	0
		% del total	57%	33%	67%	60%	0%
	c) Evaluación de la evidencia cualitativa o cuantitativa obtenida.	Recuento	16	10	20	19	0
		% del total	53%	33%	67%	63%	0%
	d) Análisis y formulación de los hallazgos de la auditoría	Recuento	19	9	19	20	0
		% del total	63%	30%	63%	67%	0%
	e) Validación de los resultados con la administración	Recuento	20	7	19	18	0
		% del total	67%	23%	63%	60%	0%
	f) Otros (especifique)	Recuento	0	0	0	0	0
		% del total	0%	0%	0%	0%	0%

Análisis: Como se puede observar en el cuadro anterior, se identifican algunas opciones para documentar la auditoría de gestión en las diferentes actividades que se ejecuten, obteniendo un resultado de acuerdo a la opinión de profesionales del área de contaduría pública, que enfatizan principalmente en el uso de cuestionarios y la realización de programas específicos en cada actividad, lo que evidencia la necesidad del auditor de indagar en cada actividad de la ejecución y no solamente en la etapa de planificación.

Cruce 5.

Objetivo: Conocer la importancia del desarrollo de una auditoría de gestión que sirva como guía a los profesionales para realizar este tipo de encargo.

Tabla cruzada 5.

Tabla de resultados del cruce de preguntas: 15. ¿Considera que la elaboración de un documento que aborde el desarrollo de auditoría de gestión aplicado en empresas hoteleras sería de utilidad para el auditor al momento de realizar este tipo de encargos? Vrs. 4. ¿Posee un manual que contenga lineamientos enfocados a la realización de auditoría de gestión?

			4. ¿Posee un manual que contenga lineamientos enfocados a la realización de auditoría de gestión?	
			a) si	b) No
15. ¿Considera que la elaboración de un documento que aborde el desarrollo de auditoría de gestión aplicado en empresas hoteleras sería de utilidad para el auditor al momento de realizar este tipo de encargos?	a) si	Recuento	1	25
		% del total	3%	83%
	b) No	Recuento	4	0
		% del total	13%	0%

Análisis: Los resultados arriba expuestos hacen notar la necesidad de un documento que aborde el desarrollo de Auditoría de gestión aplicado a empresas hoteleras, de tal manera que, además, un 83% de los encuestados que afirmaron dicha necesidad, no posee un manual para el área en estudio.

Cruces sobre preguntas a los gerentes de los pequeños hoteles

Cruce 6.

Objetivo: Saber cuáles son las principales razones que llevan a realizar una auditoría de gestión, así como saber el tiempo en que los hoteles renuevan su plan de trabajo.

Tabla cruzada 6.

Tabla de resultados del cruce de preguntas: 1. De las razones que se presentan a continuación, ¿cuáles considera que llevan a los hoteles a realizar una auditoría de gestión? vs. 4. ¿Con qué frecuencia realiza revisiones del plan anual de trabajo de la entidad?

		4. ¿Con qué frecuencia realiza revisiones del plan anual de trabajo de la entidad?						
		a) Anualmente	b) Semestralmente	c) Trimestralmente	d) Mensualmente	e) Otro (especifique)	f) No se elabora plan de trabajo	
1. De las razones que se presentan a continuación, ¿cuáles considera que llevan a los hoteles a realizar una auditoría de gestión?	a) Mejorar la calidad de los servicios	Recuento	16	3	0	0	0	1
		% del total	53%	10%	0%	0%	0%	3%
	b) Ser un hotel competitivo en el mercado	Recuento	6	2	1	1	1	1
		% del total	20%	7%	3%	3%	3%	3%
	c) Mejorar los procesos brindados a los clientes	Recuento	12	2	1	0	1	1
		% del total	40%	7%	3%	0%	3%	3%
	d) Optimizar el uso de recursos	Recuento	8	2	0	1	0	0
		% del total	27%	7%	0%	3%	0%	0%
	e) Otro (especifique)	Recuento	0	0	0	0	0	0
		% del total	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Análisis: Considerando que el plan anual de trabajo es una herramienta flexible a los cambios externo o internos y que a pesar de ello la etapa de revisión solamente se ejecuta al finalizar el año, esto representa una limitante para los gerentes que quieren mejorar la calidad de los servicios y mejorar los procesos brindados a los clientes; debido a que no gestionan las posibles variaciones al plan.

Cruce 7.

Objetivo: Saber cuál aspecto se considera de mayor importancia respecto al medir la calidad del servicio, así como el marco de referencia con el que mide la calidad de atención al cliente.

Tabla cruzada 7.

Tabla de resultados del cruce de preguntas: 18. Respecto a las evaluaciones de la calidad de los servicios del hotel, ¿cuáles de los siguientes aspectos considera de mayor importancia para analizar? vs. 17. Mencione el marco de referencia que utiliza para los procedimientos de atención al cliente.

		17. Mencione el marco de referencia que utiliza para los procedimientos de atención al cliente					
		a) Normas de Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001	b) Norma de calidad turística de servicios e instalaciones para pequeños y medianos hoteles, hostales y apartahoteles.	c) Committee of Sponsoring Organizations of Treadway commission (COSO)	d) Otros (especifique)	e) No se ha adoptado ningún marco de referencia	
18. Respecto a las evaluaciones de la calidad de los servicios del hotel, ¿cuáles de los siguientes aspectos considera de mayor importancia para analizar?	a) El grado de satisfacción del cliente	Recuento	1	18	1	0	3
		% del total	3%	60%	3%	0%	10%
	b) Expectativas del cliente	Recuento	0	5	0	0	1
		% del total	0%	17%	0%	0%	3%
	c) Identificación las actividades de mejora	Recuento	0	8	1	0	2
		% del total	0%	27%	3%	0%	7%
	d) Un análisis comparativo de la competencia	Recuento	0	2	0	0	3
		% del total	0%	7%	0%	0%	10%

Análisis: Como se puede observar, un 60% de los encuestados que consideran el grado de satisfacción del cliente como un aspecto de mayor importancia para evaluar la calidad de los servicios, también utilizan como marco de referencia la Norma de calidad turística, lo cual evidencia que los hoteles están constantemente en la búsqueda de ser competitivos técnicamente en su mercado, sin embargo, hay una tendencia baja de los gerentes que prefieren identificar las actividades de mejora, por lo que se ven en la necesidad de contratar servicios externos de auditoría de gestión.

Cruce 8.

Objetivo: Saber cuál de los servicios brindados por los hoteles les representan mayor ingreso y además conocer que herramienta permite evaluar la atención brindada al cliente.

Tabla cruzada 8.

Tabla de resultados del cruce de preguntas: 8. De las siguientes áreas dentro del hotel, ¿cuál representa su mayor fuente de ingresos? vs. 15. ¿Qué herramientas utilizan para evaluar los servicios que brindan a los clientes?

		15. ¿Qué herramientas utilizan para evaluar los servicios que brindan a los clientes?				
		a) Buzón de sugerencias	b) Tarjetas en las habitaciones	c) Cuestionarios en línea	d) Otro (especifique)	
8. De las siguientes áreas dentro del hotel, ¿cuál representa su mayor fuente de ingresos?	a) Alojamiento	Recuento	17	12	20	4
		% del total	57%	40%	67%	13%
	b) Restaurante	Recuento	0	0	0	0
		% del total	0%	0%	0%	0%
	c) Bar	Recuento	0	0	0	0
		% del total	0%	0%	0%	0%
	d) Spa	Recuento	0	0	0	0
		% del total	0%	0%	0%	0%
	e) Local para eventos	Recuento	1	1	1	0
		% del total	3%	3%	3%	0%
	f) Otro (especifique)	Recuento	0	0	0	0
		% del total	0%	0%	0%	0%

Análisis: Como se aprecia en el análisis anterior, la mayor parte de los encuestados consideraron que el alojamiento es la principal fuente de ingresos para sus hoteles, lo que conlleva a conocer al cliente y sus opiniones para ello utilizan principalmente cuestionarios en línea, en segundo lugar, buzón de sugerencias, esto demuestra el esfuerzo que se realiza para mejorar los servicios ofrecidos en concordancia con las exigencias de los usuarios.

Cruce 9.

Objetivo: Saber los beneficios que tiene la realización de auditoría de gestión para el cumplimiento de objetivos, utilización de los recursos, calidad en los servicios y atención al cliente.

Tabla cruzada 9.

Tabla de resultados del cruce de preguntas: 21. En su opinión, ¿considera que la evaluación del logro de objetivos, utilización de recursos, calidad de los servicios y atención al cliente permitiría identificar áreas de mejora en las operaciones del hotel? vs. 20. En su opinión, ¿cuáles son los beneficios del sector hotelero al realizar una auditoría de gestión?

		20. En su opinión, ¿cuáles son los beneficios del sector hotelero al realizar una auditoría de gestión?					
		a) Detección de problemas de gestión	b) Detección de puntos débiles en los factores administrativos y operativos.	c) Reconocimiento de acciones a realizar para mejorar la rentabilidad.	d) Implementación de políticas mejor enfocadas el logro de los objetivos.	e) Permite evaluar la utilización adecuada de los recursos disponibles	
21. En su opinión, ¿considera que la evaluación del logro de objetivos, utilización de recursos, calidad de los servicios y atención al cliente permitiría identificar áreas de mejora en las operaciones del hotel?	a) SI	Recuento	10	23	7	18	1
		% del total	33%	77%	23%	60%	3%
	b) No	Recuento	0	0	0	0	0
		% del total	0%	0%	0%	0%	0%

Análisis: La identificación de áreas de mejoras es parte esencial para toda empresa, sin embargo realizarlo mediante la evaluación de objetivos, utilización de recursos y calidad de los servicios es una mejor forma de realizarlo según las opiniones de los propietarios de los pequeños hoteles encuestados, por lo que validan la importancia de la auditoría de gestión considerando como principales beneficios la detección de puntos débiles en la empresa para tomar acciones que contribuyan a su fortalecimiento y construir políticas de acción mejor encaminadas al logro de objetivos.

3.7.2. Diagnóstico

La presente investigación fue realizada tomando como sujetos de estudio cuarenta hoteles del área metropolitana de San Salvador, con el propósito de indagar sobre su relación y conocimiento de la auditoría de gestión y sus negocios, así como también, identificar el nivel de influencia que se posee sobre el logro de los objetivos.

Por lo que se estudió directamente a gerentes, administradores o propietarios de los establecimientos, y adicionalmente se consideró estudiar a profesionales que se dedican a la contaduría pública.

Se identificó que los pequeños hoteles, consideran necesario la intervención de una auditoría de gestión que contribuya a la evaluación de la eficiencia, eficacia y economía en la prestación de servicios a los clientes, con el propósito de mejorar las condiciones actuales y de esa manera lograr sus objetivos planteados y ser más competitivos en el mercado.

Un 67% de los encuestados demuestran que mejorar la calidad de los servicios es una de las razones principales por las cuales los hoteles en estudio necesitarían que se les realice una auditoría de gestión, ya que a través de ello pueden identificar puntos débiles que necesitan mejorar. Desde otro punto de vista, los propietarios consideran que utilizar una norma técnica de referencia es una buena práctica para encaminarse a un grado mayor de satisfacción de clientes, lo cual se respalda con un 77% que afirma dicha aseveración.

También, se determinó que el uso de un marco técnico es indispensable, pero no basta para lograr los objetivos institucionales, sino que también es pertinente la presencia de profesionales que evalúen y recomienden mejoras a la forma de ejecutar sus actividades.

Los profesionales en contaduría pública principalmente se dedican a la auditoría externa y fiscal, representando en los encuestados un 100% y 93% respectivamente, solamente un 10% realizan auditorías de gestión, a pesar de ello, y en favor a la investigación, más del 85% considera que la elaboración de un documento que aborde el desarrollo de auditoría de gestión aplicado a empresas hoteleras sería de utilidad al presentarse la oferta de ese tipo de trabajo.

Por lo que fue importante indagar más sobre la forma en que realizarían una auditoría de gestión al presentarse tal oportunidad. Al respecto, encontramos que existe confusión teórica en los indicadores a utilizar para evaluar cuantitativamente aspectos de eficiencia, eficacia y economía de las empresas hoteleras, no obstante, se posee mucha certeza sobre los procesos a utilizar para realizar una auditoría de este tipo.

Desde el punto de vista de los gerentes, administradores y propietarios de pequeños hoteles en estudio, la auditoría de gestión representa una contribución muy importante para mantener estándares de calidad y además un 77% ha dicho que contribuiría a detectar puntos débiles en los factores administrativos y operativos; es así como los contadores públicos son los profesionales ideales para la realización de trabajos de auditoría, representando un área más de desempeño laboral.

CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

4.1. Planteamiento del caso

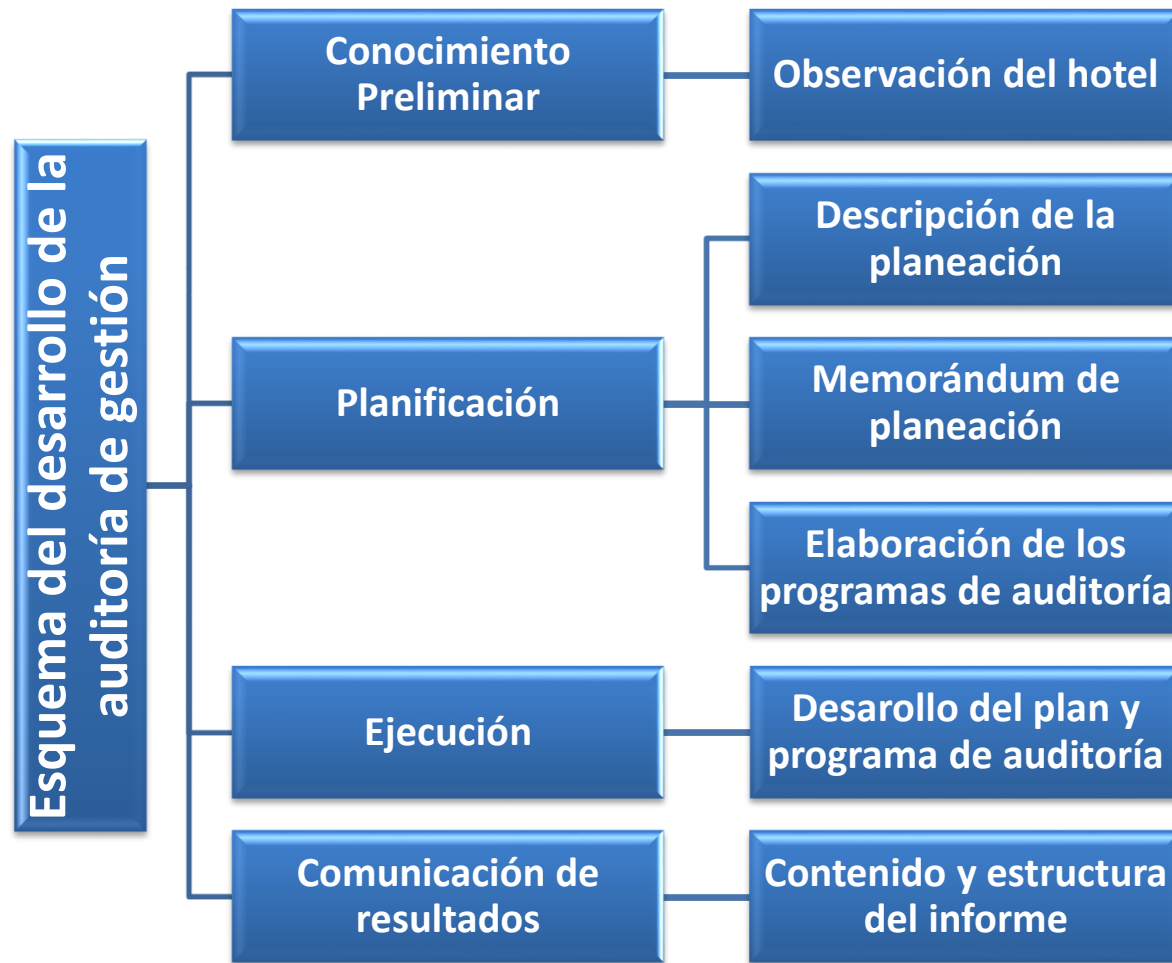
Se diseñó el presente trabajo como una herramienta para aplicar en la realización de una auditoría de gestión, la cual se estableció mediante las necesidades determinadas través de la investigación de campo realizada. Tiene como finalidad favorecer la mejora continua del profesional de la contaduría pública. Además de ofrecer recomendaciones sobre la utilización de los recursos y calidad de los servicios para el logro de objetivos de los pequeños hoteles ubicados en el área metropolitana de San Salvador.

4.2 Estructura del plan de solución

Para la auditoría de gestión se empleó con fines didácticos la empresa “SIETE MARAVILLAS HOTEL &SUITE” partiendo del supuesto que la firma de auditoría ya fue contratada para evaluar la utilización de los recursos y calidad del servicio de alojamiento. Se tomó como base técnica, la Norma de Calidad Turística de Servicios e Instalaciones para Pequeños y Medianos Hoteles, Hostales y Apartahoteles.

Posteriormente se presenta una estructura de informe de auditoría de gestión donde se expresa el resultado de la auditoría de forma técnica y profesional. Con el objeto de la comprensión de las fases de auditoría de gestión, se presenta la siguiente figura 5:

Figura 5: Esquema del desarrollo de la auditoría de gestión



Fuente: Elaboración propia del grupo de investigación

4.3. Beneficios y limitaciones

Para ayudar a evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas los pequeños hoteles ubicados en el área metropolitana de San Salvador, es necesario suministrar procedimientos de gestión como una herramienta que como resultado provee de beneficios y limitaciones que son puntualizadas a continuación:

Beneficios

Comprobación de las operaciones que realiza la entidad para el logro de objetivos y metas propuestos:

- ✓ Conocimiento de áreas susceptibles al riesgo en el uso inadecuado de los recursos.
- ✓ Detectar problemas antes que surjan, para tratar de predecir problemas potenciales antes de que estos ocurran y hacer ajustes.
- ✓ Determinar si ocurre un error, una omisión o un acto malicioso.
- ✓ Disminuir el impacto de una amenaza.
- ✓ Corregir los problemas descubiertos por los controles detectivos.
- ✓ Identificar la causa de un problema.
- ✓ Identificación de las debilidades en las actividades que desarrolla cada área.
- ✓ Comprensión de las fortalezas y debilidades de la empresa.
- ✓ Valoración del cumplimiento de políticas del hotel.

Limitaciones

Durante el proceso del trabajo de investigación se presentaron limitaciones debido a la falta de procedimientos de auditoría de gestión ya que no existe una herramienta básica para los pequeños hoteles ubicados en el área metropolitana de San Salvador.

4.4. Desarrollo del caso práctico

Se presenta la propuesta de Auditora de Gestión para la utilización de los recursos y servicios de calidad del Hotel las Siete Maravillas, que se preparó a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico, lo que para efectos didácticos será enfocado al área de servicios de alojamiento.

4.4.1 Modelo de Plan de Auditoría

SIETE MARAVILLAS HOTEL & SUITE

AUDITORÍA DE GESTIÓN SOBRE LA UTILIZACIÓN DE RECURSOS Y CALIDAD DE LOS SERVICIOS QUE OFRECEN LOS PEQUEÑOS HOTELES DE SAN SALVADOR

1. Objetivos de la auditoría

Objetivo General:

Evaluar por medio de un examen crítico, los procesos que se realizan en el hotel, específicamente en el servicio de alojamiento, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia eficiencia y economía en el manejo de recursos humano, financieros y materiales, así como la calidad del servicio.

Objetivos Específicos:

- a) Estudiar la eficiencia en las actividades a efecto de determinar el grado de optimización de los recursos para lograr los objetivos esperados.
- b) Analizar la eficacia de Hotel a fin de determinar la exactitud con la cual se han llevado a cabo los objetivos y de los resultados alcanzados en relación con los planificados.

- c) Determinar la economía de las operaciones con el propósito de analizar si los bienes y servicios se han adquirido a precios iguales o menores a los de mercado, manteniendo la calidad requerida.
- d) Evaluar el nivel de efectividad, a fin de determinar el beneficio alcanzado con la relación al cumplimiento de metas y objetivos.
- e) Analizar la calidad en que prestan los servicios de acuerdo con la Norma de calidad turística de servicios e instalaciones para pequeños y medianos hoteles, hostales y apartahoteles

2. Conocimiento Preliminar

2.1 Generalidades

El Hotel nace con el objetivo de innovar el sector turístico en 1979 mediante un nuevo concepto de alojamiento “Apart-Hotel” que descubrió el dueño por en un viaje realizado a Portugal. Se construyen 24 habitaciones equipadas como un pequeño apartamento en una zona estratégica, comenzando así un “nuevo sueño” llamado HOTEL LAS SIETE MARAVILLAS.

Luego de 5 años con buena ocupación y una creciente demanda, se amplió el hotel con 25 unidades nuevas bajo el mismo concepto, pero esta vez con tamaño estándar. El hotel se posiciona rápidamente como un aliado perfecto para empresas que buscan alojar a sus invitados por largas estadías.

En 1996 comienza a funcionar el servicio de restaurante, y en el año 2000, bajo una nueva administración, hija de nuestro fundador, se llevan a cabo nuevos cambios para satisfacer demandas emergentes. Se abren los salones para seminarios y eventos, como el salón Apaneca con capacidad para 85 personas.

Luego de refrescar su imagen ecológica HOTEL LAS SIETE MARAVILLAS decide en 2016 reforzar su identidad y cambiar su nombre SIETE MARAVILLAS HOTEL & SUITE con el fin de adaptarse a las nuevas tendencias del mercado turístico, y consolidarse como una opción que ofrece una atención y un servicio que cumple con lo más altos estándares de calidad.

Misión

Proporcionar a nuestros huéspedes y visitantes, una experiencia llena de relajación, armonía con la naturaleza y confort en nuestras instalaciones, con el compromiso de vocación al cliente y cuidado de los recursos naturales a través de nuestro programa eco-sostenible y de responsabilidad social, además de fortalecer el desarrollo personal en nuestros colaboradores.

Visión

Ser la mejor alternativa en servicios de alojamiento y realización de eventos en El Salvador, reconocido por la excelencia en el servicio y cuidado de los recursos naturales, innovadores en eco-sostenibilidad y conciencia social.

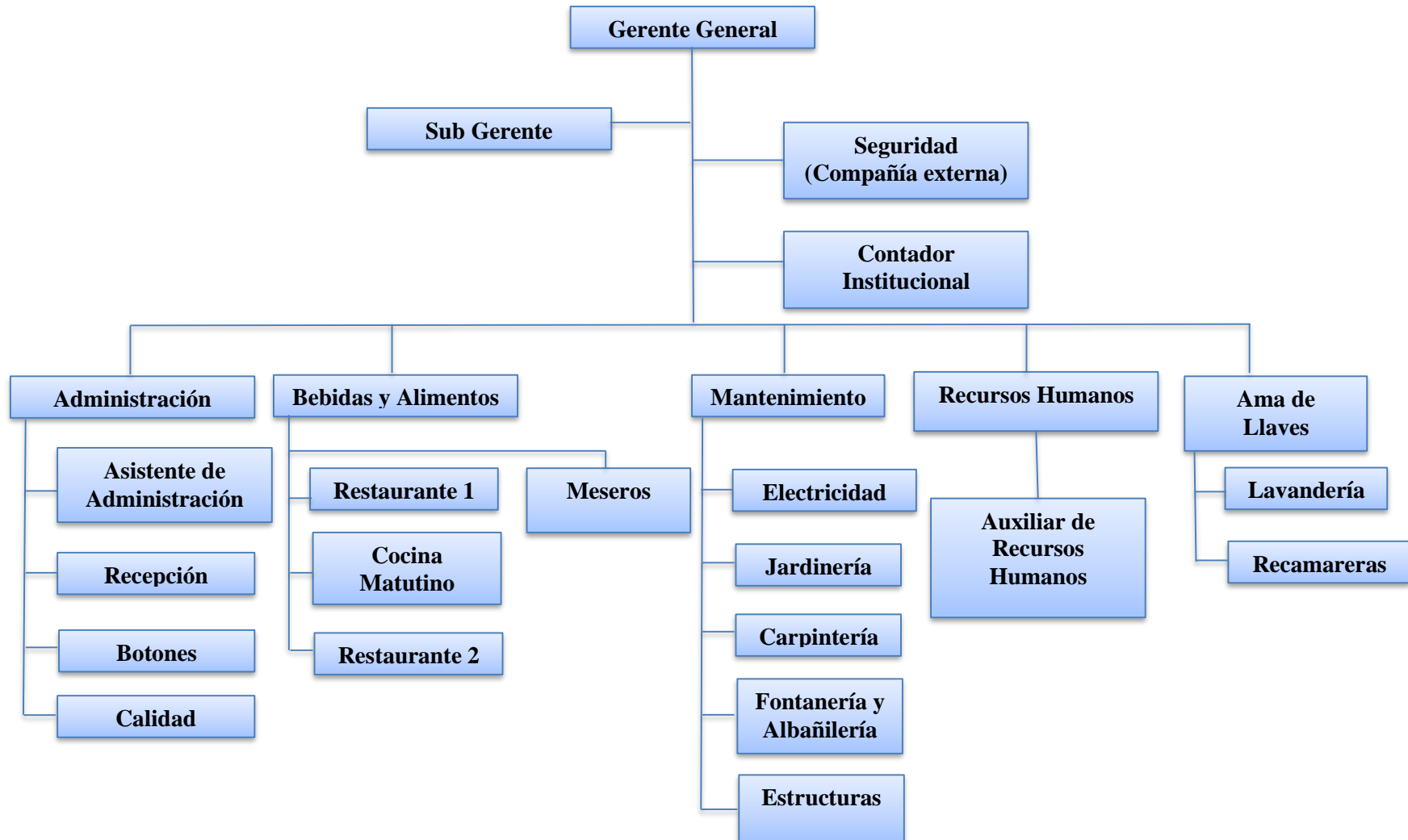
Valores

Compromiso, Honestidad, Servicio al Cliente, Confidencialidad, Conciencia Ecológica.

Actividad Principal

Las instalaciones y los servicios de “Siete maravillas hotel & suite”, en San Salvador. Son de un hotel orientado a la satisfacción de huéspedes, manteniendo la calidad de servicio sin comprometer los recursos naturales, ofreciendo un ambiente acogedor con mejoras continuas; empeñados en cumplir con las expectativas del huésped. Brindando una experiencia única.

Figura 6: Estructura organizativa del hotel



Nota: Estructura basada en datos proporcionados por la empresa.

2.2 Análisis de elementos operativos y estratégicos

Servicios:

Habitaciones: SIETE MARAVILLAS HOTEL & SUITE tiene 49 apartamentos confortables, completamente equipados para un mejor descanso y comodidad. Las habitaciones cuentan con: Aire acondicionado; cocina (con sus respectivos utensilios para cocinar y servir); refrigerador; TV con cable; teléfono con acceso directo Nacional e internacional; terraza (disponible solamente en Suite); Secadora de pelo.

Restaurante: Servicio de restaurante para eventos sociales con capacidad de hasta 120 personas, cafetería, bar, frigobar, servicio a la habitación, snack bar.

Negocios, Reuniones y eventos sociales: Disposición de tres salones Apaneca, Laurel y El Sauce, todos los salones están equipados con: Audio, micrófono, pódium, bandera de El Salvador con su asta y adicional a solicitud, estación de agua y café.

Área de Pérgola y Restaurante: Reuniones informales al aire libre con espacio para 20 personas.

Servicios Adicionales: Internet de banda a requerimiento con previo aviso 7 días antes del evento. Masajes cortos. Clases de bisutería y feria de emprendedores. Tour del café. Lavandería y dry cleaning. Caja de Seguridad. Piscina y amplios jardines. Transporte al aeropuerto. Parqueo privado a disponibilidad. Seguridad las 24 Horas.

Elementos adicionales:

Certificación de calidad: Es uno de los hoteles pioneros en ser certificados en calidad por el OSN, que es la entidad salvadoreña que certifica las operaciones de establecimientos garantizado que sus servicios están bajo un estándar de calidad.

Proceso de reservación: Las reservaciones de habitaciones se realizan en la recepción por medio de e-mail, llamada telefónica, check in o llegando solamente a las instalaciones del hotel. El pago es realizado por el cliente al momento de hacer uso de la habitación en efectivo o por medio de tarjeta de crédito o débito. Además, se sugieren servicios adicionales al cliente dependiendo del motivo de viaje.

Clientes: El servicio de hospedaje representa el 75%. Los eventos en el hotel constituyen el 20% y el 5% de los ingresos por otros servicios variados.

Fuerza laboral: Hasta el 31 de diciembre de 2017 el hotel contaba con 31 empleados entre áreas administrativas y servicios. Sin detallar los empleados de vigilancia por medio de subcontratación a una empresa de seguridad.

Tendencias económicas: En la actualidad el Estado salvadoreño está impulsando el turismo en el país generando oportunidades para los hoteles que pueden verse influenciados por la demanda de alojamiento.

Patrones demográficos: En el área donde se encuentra el hotel existe suficiente fuerza de trabajo especializado para los servicios que presta, siendo la mayor parte del personal del Área Metropolitana de San Salvador.

Adelantos tecnológicos: Debido a que los huéspedes demandan los servicios de internet el hotel ofrece wifi gratis. Además de un plan de ahorro de agua, economizando en 3 meses el 35% del recurso.

Expectativas de los propietarios: La propietaria tiene la experiencia de ser el primer hotel eco sostenible en San Salvador, orientado a la satisfacción de sus huéspedes y a la mejor calidad de servicio, sin comprometer los recursos naturales de nuestro medio ambiente. Ser un hotel con conciencia ecológica y responsabilidad empresarial.

Relaciones de los propietarios con la gerencia: La Gerente General es la propietaria del hotel encargada de la administración de las operaciones e inversiones.

Cambios y potenciales cambios: Los cambios significativos en la propiedad son por el programa de eficiencia energética y ahorro de energía eléctrica ya que se realizaron mejoras las instalaciones eléctricas del hotel.

Recursos humanos: Debido a la constante innovación de la administración el personal ha sido capacitado para mejorar la calidad en la prestación del servicio, además son evaluados constantemente para verificar si existe alguna debilidad que pueda ser retroalimentada. El personal

tiene una estabilidad laboral ya que la administración considera a los empleados parte de su familia. Por lo que la no existen despidos.

Recursos materiales: Los insumos de materiales de limpieza son adquiridos a proveedores nacionales por medio de contratos ya que son demandados constantemente. Los materiales de cocina son obtenidos a proveedores locales por convenios de suministros. Para las bebidas se tienen varios proveedores ya que son necesidad que tenga el hotel, en el caso de los materiales de limpieza y mantenimiento de las habitaciones y el edificio en general, la empresa cuenta con los servicios de una empresa dentro del grupo que se encarga de proveer los materiales para la mejora de este. El insumo del gas propano es muy importante en la prestación del servicio del hotel, la empresa cuenta con un contrato de suministro con la empresa TROPIGAS DE EL SALVADOR, S.A.

Crédito de proveedores: La empresa cuenta con créditos de plazos máximos 30 días concedidos por los proveedores, aunque se trata de compensar como política en un máximo de 10 días.

Capital: Todo el capital es 100% nacional perteneciente a la familia del fundador del hotel.

Recursos tecnológicos: El software utilizado por la compañía es básico ya que no han adquirido ningún programa que les actualice los procedimientos.

Competencia del personal: Todo el personal es evaluado constantemente para ver su desempeño o reforzar un área en la que falle. Además, son capacitados constantemente en todos los aspectos relacionados para atención al cliente como mínimo cada 6 meses.

Enfoque al cliente: Todos los clientes que visitan el hotel realizan una encuesta en línea para evaluar la calidad del servicio que recibieron durante su estadía.

Competidores: El hotel cuenta con muchos competidores que ofrecen los mismos servicios a bajos costos.

3. Análisis FODA de Siete Maravillas Hotel & Suite

Mediante el análisis FODA se puede ampliar el conocimiento del cliente de tal manera que se establezcan aspectos de gran importancia tanto externos como internos.

A continuación, se mencionan las Fortalezas y debilidades principales que se identificaron.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Instalaciones amplias y con el concepto ecológico	El personal en ocasiones realiza funciones de otras áreas
Implementación de Norma Turística Salvadoreña	Llegadas tardes frecuentes en personal de Limpieza
Los Gerentes y jefaturas han sido capacitados adecuadamente	No se capacita con frecuencia al personal en áreas técnicas
El personal es capacitado constantemente, en las áreas de atención al cliente y riesgos laborales.	El personal contratado se ha formado en base a experiencia laboral, no académica.

A continuación, se presentan las amenazas y oportunidades identificadas:

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Posee competencia cercana de hoteles acreditados en temas de gestión.	Los planes gubernamentales incluyen principalmente al turismo
Los hoteles competidores están presentando costos menores.	Se piensa utilizar a INSAFORP, como medio de formación en el área turística y relacionada.
Se ha visto poca adaptabilidad al cambio, sin embargo se inicia en el área de gestión de optimización de recursos y calidad	Incremento de información en redes sociales, permite darse a conocer de una manera más rápida.
Deterioro de la imagen de la ciudad debido a la delincuencia.	Se observa mayor cultura turística en la región

4. Servicio auditado:

Servicio de alojamiento en habitación

5. Establecimiento de riesgos

Se realizó un estudio preliminar de los procesos de gestión con el propósito de definir las oportunidades y alcance de las pruebas de auditoría para la identificación de riesgos.

5.1. Estudio y evaluación del sistema de control interno

Se ejecutó a través de un cuestionario de 81 preguntas cerradas realizado a la administradora del hotel.

El objetivo del cuestionario es conocer el ambiente de control de los procedimientos implementados por el hotel, saber desde donde surgen las inadecuadas prácticas que afectan la calidad del servicio y de esta manera mitigar los riesgos que pueden existir en los procedimientos.

a) Identificación del riesgo

Durante el estudio preliminar se determinaron y estimaron los factores de riesgo que inciden de manera negativa en el logro de los objetivos. El siguiente cuadro muestran los parámetros que se tomaron en cuenta para ponderar las respuestas recibidas por el gerente general del hotel, esta ponderación se determinó en base al juicio profesional del auditor.

N°	Ponderación de la respuesta obtenida
1	Deficiente
2	Regular
3	Bueno
4	Muy bueno
5	Excelente

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL

N°	Pregunta	Si	No	Calificación				
				1	2	3	4	5
ÁREA: Administración/ subgerente								
1	¿Existe plan anual operativo en el Hotel?	X				X		
2	¿Posee manual de función y descripción de puesto?	X				X		
3	¿Posee manual de procedimientos?	X					X	
4	¿Conocen los empleados las sanciones disciplinarias?	X					X	
5	¿El encargado del área ayuda a resolver los problemas?	X					X	
6	¿Se respetan los niveles jerárquicos de la administración?	X				X		
7	¿El encargado de área vela por el cumplimiento de las normas de comportamiento?	X				X		
8	¿Existe una debida segregación de funciones?		X		X			
ÁREA: Control de calidad								
9	¿Algunas veces incumplen procedimientos establecidos los empleados?		X		X			
10	¿Las funciones que desarrolla cada empleado están relacionadas con respecto al conocimiento y habilidades que posee?	X					X	
11	¿Se comunica oportunamente la información entre las áreas?		X		X			
ÁREA: Bebidas y alimentos								
12	¿El encargado de cada área toma las medidas necesarias entre la posible sospecha de prácticas indebidas?	X					X	
13	¿Se comunica claramente a los empleados las responsabilidades y expectativas, respecto a las actividades que desempeña en el área?	X					X	
14	¿Se realiza la asignación de autoridad y responsabilidad a los empleados de una forma sistemática en toda la organización del área?		X	X				
15	¿El área tiene el personal suficiente y competente, para cumplir con los objetivos y metas?	X					X	
ÁREA: Recursos humanos								
16	¿Existen políticas y procedimientos para el reclutamiento de personal?	X				X		
17	¿Los empleados nuevos conocen cuáles son sus responsabilidades?	X						X
18	¿Se realizan reuniones periódicamente con los empleados para revisar su rendimiento profesional?	X				X		
19	¿Las políticas de contratación incluyen una investigación de los candidatos con antecedentes penales?	X			X			

20	¿Se toman en cuenta los valores éticos y la integridad en las evaluaciones de rendimiento profesional?		X	X				
21	¿Se toman acciones correctivas cuando no se observan las políticas establecidas?		X		X			
22	¿Los empleados entienden que cualquier incumplimiento traerá como consecuencia medidas correctivas?	X				X		
Sub total componente ambiente de control				2	5	7	7	1

COMPONENTE: VALORACIÓN DE RIESGOS

N°	Pregunta	Si	No	Calificación				
				1	2	3	4	5
ÁREA: Bebidas y alimentos								
23	¿El encargado de cada área toma las medidas necesarias entre la posible sospecha de prácticas indebidas?	X				X		
24	¿El Plan Estratégico apoya los objetivos globales?	X					X	
25	¿El presupuesto asignado está acorde a las necesidades del área?		X	X				
26	¿Se revisan periódicamente los objetivos específicos para comprobar el cumplimiento de estos?		X	X				
ÁREA: Administración/ subgerente								
27	¿Poseen los recursos financieros, humanos y materiales necesarios para alcanzar los objetivos del área?		X	X				
29	¿El presupuesto se basa en el análisis de la importancia de las necesidades del área?	X				X		
ÁREA: Mantenimiento								
30	¿Existen procedimientos para resolver conflictos?		X		X			
31	Para el caso de fallas del sistema que pudieran afectar la continuidad de las operaciones ¿Se crean copias de respaldo periódicamente?	X					X	
32	¿Se han detectado riesgos relevantes que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos?		X		X			
33	¿Existen mecanismos para evaluar el impacto de nueva normativa que afecten las operaciones del área?		X	X				
34	¿Existe resistencia al cambio por parte de los empleados en la implementación de sistemas informáticos?		X		X			
35	¿Los sistemas informáticos cumplen con las necesidades de las áreas?	X						X
ÁREA: Recursos humanos								
36	¿Poseen plan de capacitaciones para el personal de cada área?	X					X	
37	¿Se verifica que las transacciones se desarrollan cumpliendo los procedimientos preestablecidos?	X				X		
38	¿Verifica autorización de los documentos? (firmas y sellos)	X					X	

ÁREA: Contabilidad								
39	¿Presenta informes oportunamente para la toma de decisiones?		X	X				
40	¿Elaboran conciliaciones de saldos en las actividades que realizan?		X			X		
41	¿Realizan en tiempo oportuno el pago a los proveedores de la institución?		X		X			
42	¿Existe una persona encargada en la elaboración cheques para el pago de proveedores?		X				X	
43	¿RegISTRAN solamente las operaciones que tengan documentación de soporte?	X				X		
44	¿Inspeccionan que los documentos de soporte sean los correctos a las operaciones?	X					X	
45	¿Valida las conciliaciones bancarias con el saldo de las cuentas contables?	X					X	
Sub total componente valoración de riesgo				5	5	5	7	1

COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL

N°	Pregunta	Si	No	Calificación				
				1	2	3	4	5
ÁREA: Recursos humanos								
46	¿Los controles descritos en los manuales de procedimientos son aplicados en el área?		X	X				
47	¿El encargado del área supervisa el funcionamiento del control interno?	X				X		
48	¿Coordinan las actividades con las diferentes áreas?	X		X				
ÁREA: Administración/ subgerente								
49	¿Elaboran presupuestos por áreas?		X	X				
50	¿Se verifica la disposición efectiva antes de la adquisición de bienes o servicios?		X	X				
51	¿Se monitorea el buen cumplimiento del presupuesto?		X	X				
ÁREA: Contabilidad								
52	¿Emite Quedan a los proveedores?	X				X		
53	¿Existen medidas correctivas en caso de cheques mal elaborados?		X	X				
54	¿Existen medidas correctivas en caso de quedan mal elaborados?		X	X				
55	¿Poseen alguna forma de conocer la disponibilidad de efectivo?	X				X		
56	¿Se realizan transferencias bancarias para el pago a los proveedores?	X				X		
57	¿Se realiza en el tiempo oportuno el pago a los empleados?	X					X	

58	¿Elaboran y presentan la declaración de retenciones a los proveedores, servicios profesionales, y empleados?	X				X		
59	¿El área de Contabilidad registra de manera diaria y cronológica las transacciones?		X		X			
60	¿Se archiva de manera cronológica y por día los comprobantes contables con sus respectivos documentos de soporte?		X		X			
Sub total componente actividades de control				7	2	5	1	0

COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

N°	Pregunta	Si	No	Calificación				
				1	2	3	4	5
ÁREA: Recursos humanos								
61	¿Las áreas elaboran informe de cumplimiento al plan operativo del área?	X				X		
62	¿Se presenta en el plazo establecido la información generada dentro del área?	X			X			
63	¿El encargado del área recibe información analítica para la toma de decisiones?	X				X		
64	¿La información está disponible oportunamente para la toma de decisiones?		X		X			
ÁREA: Ama de llaves								
65	¿Las vías de comunicación entre el encargado de área y asistente son suficientes para determinar la eficacia de las relaciones?		X		X			
66	¿El personal del área conoce los objetivos de sus labores?	X				X		
67	¿Los empleados comprenden cómo afecta el logro de objetivos el que no realicen a tiempo las actividades que desarrollan?		X	X				
68	¿Los empleados usan los canales de comunicación?		X		X			
ÁREA: Control de calidad								
69	¿Se permite el anonimato en circunstancias que lo amerite?	X				X		
70	¿Se tiene la libertad para que los empleados puedan aportar sus recomendaciones de mejora?	X				X		

ÁREA: Contabilidad							
71	¿Realiza un informe de control de bancos?	X			X		
72	¿Desarrolla un listado de las obligaciones por pagar a proveedores?	X			X		
73	¿Presenta los estados financieros en el tiempo estipulado?		X	X			
74	¿El área de Contabilidad analiza la información generada y realiza las notas explicativas correspondientes?	X			X		
75	¿El área de Contabilidad verifica que todas las transacciones estén registradas en el sistema contable utilizado?	X			X		
Sub total componente información y comunicación				2	4	9	0 0

COMPONENTE: MONITOREO

N°	Pregunta	Si	No	Calificación				
				1	2	3	4	5
ÁREA: Contabilidad								
76	¿Se desarrollan conciliaciones de saldos para determinar la exactitud de la información?	X				X		
ÁREA: Control de calidad								
77	¿Efectúa autoevaluaciones periódicas en su sistema de control interno?		X	X				
ÁREA: Recursos humanos								
78	¿Se investigan las quejas presentadas por los empleados sobre los problemas internos del área?	X				X		
ÁREA: Administración/ subgerente								
79	¿Se toman en cuenta las recomendaciones que desarrollan los auditores externos?	X				X		
80	¿Se analizan las recomendaciones de los empleados y si es factible son desarrolladas para la mejora de los procesos?	X			X			
81	¿Considera necesario mejorar el control interno del área?	X					X	
Sub total componente de monitoreo				1	1	3	1	0

Las 81 preguntas que anteceden y que conforman el cuestionario de control interno dirigido a las personas encargadas de cada área, con el propósito de cumplir con procedimientos de auditoría en el desarrollo del examen de gestión, por el período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017, fue contestado en su totalidad.

Al evaluar los componentes del sistema de control interno, a través de un cuestionario de 81 preguntas se obtuvo los siguientes resultados:

Componente	Número de respuestas por ponderación				
	1	2	3	4	5
Ambiente de control	2	5	7	7	1
Valoración de riesgo	5	5	5	7	1
Actividades de control	7	2	5	1	0
Información y comunicación	2	4	9	0	0
Monitoreo	1	1	1	3	0
Total	17	17	27	18	2

Con el resultado anterior, se multiplica el número de respuestas obtenidas por cada ponderación correspondiente. Por ejemplo, el componente de ambiente de control del cuadro anterior la casilla que contiene el número 5 se multiplica por la ponderación 2 que da como resultado 10, este resultado se muestra en el cuadro siguiente:

Componente	Número de respuestas por ponderación				
	1	2	3	4	5
Ambiente de control	2	10	21	28	5
Valoración de riesgo	5	10	15	28	5
Actividades de control	7	4	15	4	0
Información y comunicación	2	8	27	0	0
Monitoreo	1	2	3	12	0
Total	17	34	81	72	10

Posteriormente se suma el total de las calificaciones asignadas:

$$17 + 34 + 81 + 72 + 10 = 214$$

$$\text{Calificación} = 214 (\text{Total de ponderación}) / 81(\text{Preguntas}) = 2.64$$

Para la asignación de ponderación del 1 al 10, en donde 10 es el máximo impacto o probabilidad de ocurrencia.

La medición del impacto es en relación con la duración de la entidad supervisada.

Para cada riesgo el puntaje es el producto de puntuación asignados para probabilidad e impacto.

El cuadro siguiente determina los parámetros del grado de importancia de los riesgos evaluados en un rango del 1 – 100.

Nivel de Riesgo	Ponderación del riesgo
Critico	70 - 100
Alto	36 - 69
Medio	21 - 35
Bajo	1 - 20

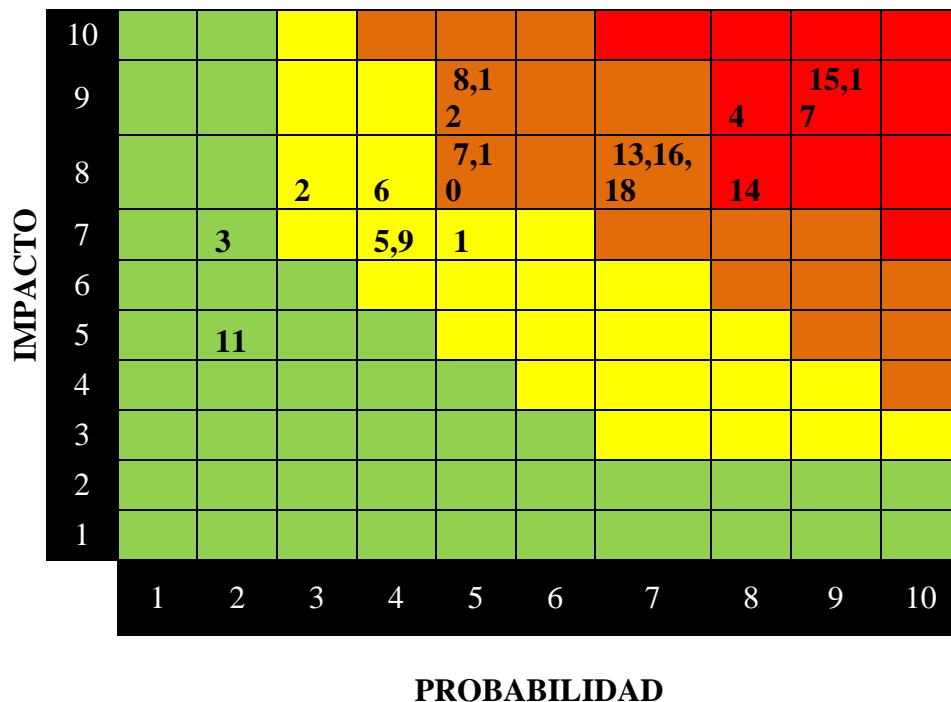
Matriz de evaluación de riesgos

Nombre del área	N°	Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Probabilidad	Impacto	Puntaje
Administración / subgerente	1	Riesgo operacional	Objetivos no acordes a los fines del Hotel	5	7	35
	2	Riesgo operacional	Planes estratégicos del Hotel inalcanzables.	3	8	24
	3	Riesgo de planeación, administración y coordinación	Políticas y procedimientos que no estén acorde a los objetivos establecidos.	2	7	14
	4	Riesgo de planeación, administración y coordinación	No existe una debida segregación de funciones entre el personal del área	8	9	72
Control de calidad	5	Riesgo operacional	No uso de indicadores para evaluar la gestión en uso y los elementos que lo integran.	4	7	28
	6	Riesgo operacional	Falta controles con relación a toda la información que circula por la empresa	4	8	32
	7	Riesgo tecnológico y Riesgo operacional	Mala planificación y falta de un sistema de información	5	8	40
Contabilidad	8	Riesgo operacional	Autorizaciones no acuerdo a las políticas establecidas por la administración.	5	9	45
	9	Riesgo operacional	Falta de cotizaciones	4	7	28
	10	Riesgo operacional	Falta de conciliación de cuentas por pagar a proveedores	5	8	40
	11	Riesgo operacional	Pagos a los proveedores en plazos fuera de los establecidos	2	5	10
	12	Riesgo de planeación, administración y coordinación	Compra de insumos no justificados	5	9	45

Nombre del área	N°	Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Probabilidad	Impacto	Puntaje
Administración/subgerente	13	Riesgo operacional	Falta control de los procesos de los costos y gastos de operaciones	7	8	56
	14	Riesgo operacional	Falta de procedimientos para la elaboración de los planes financieros	8	8	64
Bebidas y alimentos	15	Riesgo operacional	Falta de programación de adquisición de inventarios.	9	9	81
	16	Riesgo operacional	Falta de controles utilizados para determinar el tipo y calidad de los artículos que se moverán dentro de la empresa.	7	8	56
	17	Riesgo operacional	Mal almacenamiento de productos	9	9	81
	18	Riesgo operacional	Falta de verificación de inventarios periódicos	7	8	56

Los resultados del análisis de los riesgos encontrados se presentan a continuación:

Mapa de calor



Los riesgos analizados al realizar el mapa de calor se pueden identificar que el 38.89% de los riesgos analizados se encuentran en un nivel alto, lo cual significa que deben de solucionarse de manera inmediata debido que representan las debilidades de importante grado.

Se puede identificar que el 27.78% de los riesgos analizados se encuentran en un nivel medio lo cual significa que podrían ser superados con procedimientos rutinarios, los cuales deben de ser superados en poco tiempo para disminuir la posibilidad de que causen problemas mayores.

Por último, se encuentran los riesgos bajos que son tolerables con un porcentaje de 11.11% del total de analizados, y de mantenerse una probabilidad baja de ocurrencia no habría mayor problema en el área en relación con dichos riesgos.

Calificación del riesgo

C =Riesgo crítico; requiere acción inmediata

A =Riesgo alto; necesita atención de alta gerencia

M=Riesgo moderado; debe especificarse responsabilidad gerencial

B= Riesgo bajo; administrar mediante procedimiento rutinario.

Identificación de riesgos significativos

Área de administración y recursos humanos

N°	Objetivos del área	Actividades del área	Tipo de Riesgo	Descripción del riesgo	Responsable del riesgo	Calificación del riesgo				Descripción de la calificación del riesgo
						C	A	M	B	
1	Verificar mediante el cumplimiento de los planes estratégicos y operativos establecidos, los objetivos del hotel	Identificar si la estructura organizativa de la empresa le permite cumplir con los objetivos, planes y estrategias establecidas.	Riesgo operacional	Objetivos no acordes a los fines del Hotel	Sub gerente			X		Riesgo moderado
2		Establecer los objetivos y planes de la empresa	Riesgo operacional	Planes estratégicos del Hotel inalcanzables.	Sub gerente			X		Riesgo moderado
3		Determinar las políticas y procedimientos que satisfacen los objetivos establecidos.	Riesgo de planeación, administración y coordinación	Políticas y procedimientos que no estén acorde a los objetivos establecidos.	Sub gerente				X	Riesgo bajo
4		Segregación de funciones	Riesgo de planeación, administración y coordinación	No existe una debida segregación de funciones entre el personal del área.	Encargado de recursos humanos	X				Riesgo critico

Área de control de calidad

N°	Objetivos del área	Actividades del área	Tipo de Riesgo	Descripción del riesgo	Responsable del riesgo	Calificación del riesgo				Descripción de la calificación del riesgo
						C	A	M	B	
5	Identificar el adecuado control interno existente en el Hotel	Diseñar un método o sistema para la medición del rendimiento (eficiencia, economía y eficacia)	Riesgo operacional	No uso de indicadores para evaluar la gestión en uso y los elementos que lo integran.	Encargado de control de calidad			X		Riesgo moderado
6		Establecer los controles con relación a toda la información que circula por la empresa (recopilación, proceso, análisis y comunicación)	Riesgo operacional	Falta controles con relación a toda la información que circula por la empresa	Encargado de control de calidad			X		Riesgo moderado
7		Determinar una planificación y en un sistema de información.	Riesgo tecnológico y Riesgo operacional	Mala planificación y falta de un sistema de información	Encargado de control de calidad		X			Riesgo alto

Área de bebidas y alimentos

N°	Objetivos del área	Actividades del área	Tipo de Riesgo	Descripción del riesgo	Responsable del riesgo	Calificación del riesgo				Descripción de la calificación del riesgo
						C	A	M	B	
8	Identificar la eficiencia en la realización de las compras efectuadas por las empresas hoteleras, para corregir deficiencia en dicha gestión.	Verificar que las autorizaciones sean de acuerdo con las políticas establecidas por la administración.	Riesgo operacional	Autorizaciones no acuerdo a las políticas establecidas por la administración.	Encargado contabilidad		X			Riesgo alto
9		Indagar sobre los principales proveedores para el suministro de Hotel	Riesgo operacional	Falta de cotizaciones	Encargado de bebidas y alimentos			X		Riesgo moderado
10		Verificar que los pagos a los proveedores se efectúen de acuerdo con lo pactado con ellos y a las políticas de la empresa.	Riesgo operacional	Falta de conciliación de cuentas por pagar a proveedores	Encargado de bebidas y alimentos		X			Riesgo alto
11		Determinación de conciliaciones periódicas para el pago oportuno a los proveedores	Riesgo operacional	Pagos a los proveedores en plazos fuera de los establecidos	Encargado de bebidas y alimentos				X	Riesgo bajo
12		Investigar que se efectúan compras por áreas diferentes a compras y su justificación.	Riesgo de planeación, administración y coordinación	Compra de insumos no justificados	Encargado de bebidas y alimentos		X			Riesgo alto

Área de contabilidad

N°	Objetivos del área	Actividades del área	Tipo de Riesgo	Descripción del riesgo	Responsable del riesgo	Calificación del riesgo				Descripción de la calificación del riesgo
						C	A	M	B	
13	Verificar que existan planes y procedimientos adecuados en el área funcional de finanzas y que tengan relación con los objetivos de la empresa hotelera	Verificar que los planes del área de finanzas estén acordes con los objetivos de la empresa y con los planes de las otras áreas funcionales.	Riesgo operacional	Falta control de los procesos de los costos y gastos de operaciones	Encargado de contabilidad		X			Riesgo alto
14		Analizar y crear procedimientos para la elaboración de los planes financieros	Riesgo operacional	Falta de procedimientos para la elaboración de los planes financieros	Encargado de contabilidad		X			Riesgo alto

Área de alimentos y bebidas

N°	Objetivos del área	Actividades del área	Tipo de Riesgo	Descripción del riesgo	Responsable del riesgo	Calificación del riesgo				Descripción de la calificación del riesgo
						C	A	M	B	
15	Examinar la forma de manejo y control de inventarios que poseen, a fin de establecer mejores alternativas de control.	Evaluación de programación de adquisición de inventarios.	Riesgo operacional	Falta de programación de adquisición de inventarios.	Encargado de bodega	X				Riesgo crítico
16		Determinación de controles utilizados para determinar el tipo y calidad de los artículos que se moverán dentro de la empresa.	Riesgo operacional	Falta de controles utilizados para determinar el tipo y calidad de los artículos que se moverán dentro de la empresa.	Encargado de bodega		X			Riesgo alto
17		Verificación de los productos que estén almacenados adecuadamente, de tal manera que evite el deterioro, robo y uso inadecuados.	Riesgo operacional	Mal almacenamiento de productos	Encargado de bodega	X				Riesgo crítico
18		Evaluar los procedimientos para la entrega de los productos.	Riesgo operacional	Falta de verificación de inventarios periódicos	Encargado de bodega		X			Riesgo alto

Conclusión: De acuerdo con los parámetros establecidos, el resultado de 2.64 corresponde a una calificación moderada, que representa la evaluación del sistema de control interno es medio. Además, se determinó que los componentes de ambiente de control, valoración del riesgo y monitoreo necesitan ser mejorados debido a que la mayoría de las preguntas de estos componentes fueron valoradas deficientes.

6. Personal responsable

A continuación, se presenta el personal asignado para el desarrollo de la Auditoría

<u>NOMBRE DEL AUDITOR</u>	<u>CARGO</u>
Lic. José Castro	Técnico de Auditoría
Lic. Erick Rosales	Coordinador de Auditoría

7. Recursos Financieros y Fechas claves

Considerando el Recurso Humano, se presenta la siguiente tabla de costos

<u>RECURSO HUMANO</u>	<u>COSTO DIARIO</u>	<u>TIEMPO EFECTIVO DE TRABAJO (Días hábiles)</u>	<u>TOTAL, EN US \$</u>
Coordinador	\$ 50.00	30	1,500.00
1 Técnico	\$ 35.00	30	1,050.00
Jefe de Unidad	\$ 125.00	2	250.00
Costo total			<u>\$ 2,800.00</u>

Las Actividades y fechas claves se presentan a continuación.

- Evaluación preliminar y elaboración de planeación: Del 05 al 09 de octubre de 2017.
- Ejecución de la auditoría: Del 12 al 30 de octubre del 2017 (15 días hábiles).
- Elaboración de hallazgos de auditoría: Del 3 al 6 de noviembre del 2017. (4 día hábiles).
- Revisión y comunicación de hallazgos: Del 09 al 13 de noviembre del 2017 (5 día hábiles).
- Período otorgado para emisión de respuestas de auditados: Del 16 al 20 de noviembre del 2017 (5 días hábiles).
- Procesamiento de Informe Final: 23 y 24 de noviembre 2017 (2 días).

Responsables:

Lic. Erick Rosales
Coordinador

Lic. José Castro
Técnico de Auditoría

8. Programa de auditoría de gestión

A continuación, se muestra el programa que contiene procedimientos que ayudaran a evaluar la gestión dentro del área de alojamiento del hotel.

SIETE MARAVILLAS HOTEL & SUITE				Preparado por:	
Área: ALOJAMIENTO				Revisado por:	
Auditoría de gestión					
Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017					
<p>Objetivo: Verificar mediante el cumplimiento de los planes estratégicos y operativos establecidos.</p> <p>Alcance: Realizar una revisión a los objetivos, procedimientos, políticas, estructura organizativa de la empresa, enfocados en el servicio de Alojamiento.</p>					
No.	Procedimiento	Criterio	Ref./PT	Hecho por:	Observaciones
Servicio de Alojamiento					
1	Verifique que la administración cuente con procedimientos y requisitos mínimos para prestar el servicio en el área de recepción de clientes.			EQ. Evaluador	
2	Si la empresa cuenta con este procedimiento, verifique que el formato de reservas cumple con los requisitos que se exigen, y con la confidencialidad de los datos.			EQ. Evaluador	
3	Verifique cual es el sistema de Información utilizado por el hotel, que contribuya a la eficacia de los objetivos.			EQ. Evaluador	
4	Considerando la calidad del servicio, verifique mediante observación la atención de los colaboradores prestada a los clientes que ingresan al establecimiento y mientras se cruzan con ellos			EQ. Evaluador	
5	Investigue con el encargado del área si se cuenta con planes de acción escritos para los siguientes supuestos. -El cliente llega con anterioridad -Se ha realizado una sobre venta -El cliente visita por primera vez			EQ. Evaluador	

6	Verifique que la recepción cuente con hoja folleto o similar con todas las tarifas aplicables en el establecimiento según temporada y compare con las proporcionadas por la Administración			EQ. Evaluador	
7	Identifique el sistema utilizado para establecer el estado de habitaciones disponible, ocupada entre otros			EQ. Evaluador	
8	Verifique el sistema utilizado para registrar la bitácora, agenda o anotaciones necesarias en cada pase de turno, así como las incidencias o informaciones obtenidas durante la jornada de los recepcionistas, botones y demás colaboradores involucrados en el servicio. En función de la eficiencia de los recursos y eficacia de los objetivos			EQ. Evaluador	
9	Identifique el tiempo estimado para el traslado del equipaje desde su llegada hasta la habitación de acuerdo a las políticas internas.			EQ. Evaluador	
10	Identifique el mecanismo utilizado para identificar los equipajes de los clientes. En el caso que el Hotel cuente con cuarto de equipaje.			EQ. Evaluador	
11	Verifique que la administración cuente con procedimientos y requisitos mínimos para prestar el servicio de facturación y check out			EQ. Evaluador	
12	Cuestione el proceso de check out verificando que la factura se tienen lista junto a todos los cargos realizados en el establecimiento, en caso el cliente lo solicita. Indague si se ha definido el proceso de facturación.			EQ. Evaluador	
13	Desarrolle las listas de chequeo que contribuyan a ampliar los resultados obtenidos.			EQ. Evaluador	
Tiempos de Servicios					
13	Solicite confirmación de la administración sobre el tiempo promedio que debe el colaborador de recepción atender al cliente (desde su registro hasta la entrega de la habitación),			EQ. Evaluador	

	para medir el grado de eficiencia en el servicio				
14	Solicite confirmación de la administración sobre el tiempo promedio que debe el colaborador de recepción atender al cliente sin reserva previa (desde su registro hasta la entrega de la habitación), para medir el grado de eficiencia en el servicio			EQ. Evaluador	
Atención continua					
15	Se solicitara a la Administración las Normas de cortesía y atención al cliente presencial.			EQ. Evaluador	
16	Solicite a recepción información sobre: <ul style="list-style-type: none"> - Formula de cortesía para contestar llamadas entrantes. - El sistema de espera en atención al cliente presencial mientras no puede ser atendido. - Listado con las extensiones telefónicas internas del hotel 			EQ. Evaluador	
17	Identifique si la Administración dispone de mecanismos de comunicación para: <ul style="list-style-type: none"> - Informar al cliente de horarios de atención al público - Sistema de recepción y entrega de mensajes a clientes - Comunicación bilingüe Revise dicho mecanismo y su utilización.			EQ. Evaluador	
18	Verifique mediante observación las condiciones físicas de las instalaciones considerando que: <ul style="list-style-type: none"> - Cuenten con ventilación artificial o natural. - Salidas de emergencias - Áreas señalizadas. Solicite el mapa de riesgos autorizado.			EQ. Evaluador	
19	Identifique el mecanismos utilizado para recibir sugerencias y reclamos de los clientes, y su seguimiento.			EQ. Evaluador	
20	Indague sobre los tiempos de atención a reclamos de clientes presenciales.			EQ. Evaluador	

	Mantenimiento				
21	Verifique si la Administración hace uso de indicadores para medir el tiempo de limpieza en habitaciones.			EQ. Evaluador	
22	Solicite a la administración las políticas de medidas de salubridad que se emplean en las habitaciones.			EQ. Evaluador	
23	Acompañe a una Recamarera y verifique los siguientes aspectos: - Protocolo de presentación con el cliente - Tiempo transcurrido desde que ingresa a la habitación, realización del servicio solicitado y salida. - Verifique si cumple los tiempos de atención estipulados por la Administración.			EQ. Evaluador	
24	Solicitar a la Administración las reglas para la limpieza de áreas comunes. Verifique la cantidad de repeticiones al día y los turnos programados y las áreas incluidas, comprobando que: a) el área de recepción, los corredores, las escaleras, las salas de uso habitual, las áreas de animación interior y los sanitarios en zonas comunes cumplen con los requisitos de higiene y limpieza establecido;			EQ. Evaluador	
25	Indague con la administración si se realizan exámenes médicos y de laboratorio al personal, la frecuencia con que se realizan para cumplir con las medidas de salubridad en el servicio.			EQ. Evaluador	
26	Verifique si existe un plan de mantenimiento preventivo de la maquinaria e instalaciones. En él se detallará: nombre de la maquina o instalación, periodicidad de revisión, empresa contratada y fecha de la última revisión.			EQ. Evaluador	
27	Investigue si se dispone de un control y seguimiento de los partes de averías, para evitar que se tarda demasiado tiempo en hacer frente a alguna reparación o hay averías que se repiten demasiado.			EQ. Evaluador	

28	Indague si los cuartos de máquinas, mantenimiento o cualquier espacio destinado a las instalaciones del hotel, se encuentran cerrados en todo momento y con indicativos de prohibido el paso.			EQ. Evaluador	
Comercialización de los Servicios					
29	Identifique si la Administración utiliza indicadores para medir la efectividad de la comercialización de servicios.			EQ. Evaluador	
30	Verifique si se dispone de una página Web de la empresa, donde se informa de las principales características, ubicación, teléfono de contacto, entre otros. Consulte ¿cómo utiliza el departamento de Mercadeo esta información?			EQ. Evaluador	
Indicadores de gestión					
31	Solicite a la Administración sus parámetros de análisis encaminados a mejorar la calidad de los servicios en consideración de la Eficiencia de sus resultados.			EQ. Evaluador	
32	Solicite a la Administración sus parámetros de análisis encaminados a mejorar la calidad de los servicios en consideración de los niveles de economía de la empresa.			EQ. Evaluador	
33	Solicite a la Administración sus parámetros de análisis encaminados a mejorar la calidad de los servicios en consideración de la Eficacia de los objetivos.			EQ. Evaluador	
34	Verifique si la Administración realiza capacitaciones al personal y solicite el plan diseñado para tal propósito.			EQ. Evaluador	
35	Solicite al Departamento de Recursos Humanos el control de empleados, e indague sobre los controles de asistencias y sus efectos .			EQ. Evaluador	
36	Identifique las políticas de compras de Activos Fijos, evalúe los presupuestos de compras y gastos.			EQ. Evaluador	

9. Formulación de indicadores de gestión

Un indicador de gestión es una forma de medir si una organización, unidad, proyecto o persona está logrando sus metas y objetivos estratégicos.

Las empresas utilizan indicadores de gestión en múltiples niveles para evaluar su éxito al alcanzar las metas. Los indicadores de gestión de alto nivel pueden enfocarse en el desempeño general de la compañía, mientras que los de bajo nivel pueden enfocarse en los procesos o los empleados en cada departamento como puede ser: ventas, mercadeo, administración.

A continuación, se presentan los indicadores de gestión que se han formulado para Siete Maravillas Hotel & Suite.

Indicadores de eficacia

Área: Alojamiento	
Indicador:	Determinar el promedio del tiempo en que son atendidos los clientes a razón de la cantidad de los clientes.
Objetivo:	Conocer el tiempo en que son atendidos los clientes
Variables:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Suma de minutos en atender en recepción (numerador). ✓ Número total de clientes atendidos (denominador). Nos dará el porcentaje del tiempo en que son atendidos los clientes.
Meta:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ser más eficiente con el tiempo de atención 2. Agregar prestigio al hotel.
Fuente:	Buzón de sugerencias
Formula:	$\frac{\text{Suma de minutos en atención}}{\text{\# total de clientes atendidos}} = \text{minutos por cliente}$

Área: atención al cliente

Indicador:	Indicador de eficacia de confiabilidad por parte de los clientes = Porcentaje de devoluciones en ventas
Objetivo:	Conocer el porcentaje de devoluciones de dinero efectuadas a los clientes ante un servicio no adecuado.
Variables:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Total de devoluciones en venta (numerador). ✓ Total de ventas brutas (denominador).
Meta:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar y concientizar al personal del hotel, para brindar un excelente servicio. 2. Disminuir el porcentaje de devoluciones por parte de los clientes. 3. Establecer y corregir las causas por las que se hicieron las devoluciones
Fuente:	Datos del obtenidos por el Contador General.
Formula:	$\frac{\text{Total de devoluciones de dinero}}{\text{Total de ventas}} \times 100 = \%$

Área: Alojamiento

Indicador:	Determinar el porcentaje de quejas anual en el hotel con relación a la atención en habitación
Objetivo:	Conocer el porcentaje de disminución de quejas y reclamos por parte de los clientes.
Variables:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Número total de quejas año (numerador). ✓ Número total de clientes año atendidos (denominador).
Meta:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Medir el desempeño del personal. 2. Generar una gerencia de cambio. 3. Agregar valor al servicio y prestigio al hotel.
Fuente:	Datos brindados por la administración o atreves del buzón de sugerencias.
Formula:	$\frac{\# \text{ total de quejas año}}{\# \text{ total de clientes año}} \times 100 = \%$

Indicadores de eficiencia

Área: Servicios de Alojamiento	
Indicador:	Determinar la eficiencia del personal del área de cocina.
Objetivo:	Conocer el promedio de clientes que son recibidos en el hotel por cada recepcionista.
Variables:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Número total de clientes (numerador). ✓ Numero de recepcionistas (denominador).
Meta:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear patrón de eficiencia en la preparación de la comida. 2. Agregar prestigio al hotel.
Fuente:	Conocimiento del personal del área de restaurante.
Formula:	$\frac{\# \text{ total de clientes}}{\# \text{ de recepcionistas}} = \text{clientes por empleado}$
Área: Atención al cliente	
Indicador:	Determinar el promedio del personal responsable de la atención de los clientes.
Objetivo:	Conocer el número de los empleados que atiende a los clientes.
Variables:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Número personal responsable de la atención a clientes (numerador). ✓ Total del personal (denominador).
Meta:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer un promedio de empleados que atiende a clientes 2. Agregar prestigio al hotel.
Fuente:	Buzón de sugerencias
Formula:	$\frac{\# \text{personal responsable de la atención a clientes}}{\# \text{Total del personal}} = \text{Servicio al cliente}$

Área: Alojamiento

Indicador:	Determinar el porcentaje de los procedimientos aplicados en el servicio de alojamiento.
Objetivo:	Conocer el número de procedimientos aplicados en el área de alojamiento.
VARIABLES:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Número de procedimientos aplicados (numerador). ✓ Número de procedimientos totales (denominador).
Meta:	Establecer procedimientos para mejorar la calidad del servicio brindado en servicios de alojamiento.
Fuente:	Información proporcionada por la gerencia.
Formula:	$\frac{\# \text{ procedimientos aplicados}}{\# \text{ procedimientos totales}} \times 100 = \%$

Indicadores de economía

Área: Alojamiento

Indicador:	Determinar la asignación de los recursos y el valor que se utilizó para adquirir el bien o servicio.
Objetivo:	Conocer porcentaje de adquisición del bien o servicio con respecto al servicio de alojamiento
VARIABLES:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Costo del bien o servicio adquirido (numerador). ✓ Monto presupuestado para el bien o servicio adquirido (denominador).
Meta:	Obtener adquisición del servicio a un bajo costo de manera oportuna y adecuada.
Fuente:	Información proporcionada por la gerencia
Formula:	$\frac{\text{Costo del bien adquirido}}{\text{Monto presupuestado para el bien adquirido}} \times 100 = \%$

Área: Servicios a la habitación

Indicador:	Determinar el porcentaje de clientes satisfechos con la atención del servicio brindado en habitación.
Objetivo:	Conocer el grado de satisfacción de los clientes con relación al servicio brindado en el área de su habitación.
Variables:	Número de clientes con ninguna queja (numerador). Número total de clientes atendidos (denominador). Nos dará el porcentaje de los clientes satisfecho con el servicio brindado.
Meta:	<ul style="list-style-type: none"> . Brindar un mejor servicio a los clientes en el área de restaurante. . Personal comprometido a desempeñar su trabajo con calidad. . Obtener mayores ganancias a través de este servicio. . Agregar prestigio al hotel.
Fuente:	Buzón de sugerencias
Formula:	$\frac{\# \text{ clientes que no presentaron quejas}}{\# \text{ total de clientes atendidos}} \times 100 = \%$ <p style="text-align: center;">% clientes satisfechos con el servicio en habitación</p>

Área: administrativa

Indicador:	Determinar el porcentaje de estudios en gestión realizados en el hotel para mejor el servicio.
Objetivo:	Conocer el porcentaje de estudios en gestión realizados en el hotel.
Variables:	Número de estudios o capacitaciones realizados (numerador) Número de estudios o capacitaciones propuestos (denominador).
Meta:	crear un nivel de compromiso para administración del área de alojamiento promover una gerencia de cambio.
Fuente:	Atreves de estudio realizados a la administración.
Formula:	$\frac{\# \text{ estudios en gestión realizados}}{\# \text{ estudios en gestión propuestos}} \times 100 = \%$

Área: Financiera

Indicador:	Determinar el porcentaje de liquidez de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo
Objetivo:	Conocer el porcentaje de liquidez del Hotel
Variables:	Total de Activos corrientes (numerador) Total de Pasivos corrientes (denominador).
Meta:	crear un nivel de compromiso para administración para cumplir obligaciones a corto plazo
Fuente:	A través de estudio realizados al área financiera
Formula:	$\frac{\text{Total Activo Corriente}}{\text{Total Pasivo Corriente}} \times 100 = \%$

Área: Financiera

Indicador:	Determinar el grado de endeudamiento
Objetivo:	Conocer el nivel de endeudamiento de la Empresa
Variables:	Deudas Totales (numerador) Total Activos (denominador).
Meta:	1. Conocer el nivel de endeudamiento para disminuirlo
Fuente:	A través de estudio realizados al área financiera
Formula:	$\frac{\text{Deudas totales}}{\text{Total Activos}} \times 100 = \%$

10. Formato de cédula de hallazgos

Las cédulas de auditoría son documentos que integran los papeles de trabajo en los que se describen los procedimientos y técnicas utilizadas durante la ejecución de la auditoría, así como los resultados y conclusiones que demuestran el trabajo desarrollado por el auditor.

A continuación, se muestran las cedulas que se han formulado para Siete Maravillas Hotel & Suite.

SIETE MARAVILLAS HOTEL & SUITE	
Auditoría de gestión	
Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017	
Descripción	Comunicación
Condición	El hotel no posee una estructura organizacional definida por áreas para la empresa
Criterio	La estructura organizacional definida correctamente en niveles jerárquicos hasta los empleados es importante para dar a conocer la autoridad directa por área hacia cada trabajador en la empresa, forma parte indispensable del sistema de información para evaluar las relaciones internas-externas y así lograr el cumplimiento de metas con economía, eficiencia y eficacia.
Causa	Concentra las decisiones en diferentes cargos de la jerarquía.
Efecto	El personal puede recibir órdenes de diferentes personas de la empresa, dificultando labores que de otro modo podrían ser cotidianas y simples.
Comentario de la administración	La estructura organizacional es un aspecto fundamental de la comprensión de toda empresa, del modo en que se piensa y organiza a sí misma. Una buena organización es garante de una funcionalidad más armónica y de alcanzar las características deseadas en la empresa.
Recomendación del auditor	Utilizar el modelo por departamentalización de las labores empresariales en distintas unidades llamadas departamentos, es uno de los principios básicos de la estructura organizacional. Cada departamento atiende un conjunto específico de necesidades.

Elaborado por: _____

Fecha: _____

Revisado por: _____

Fecha: _____

Autorizado por: _____

Fecha: _____

11. Estructura de informe de auditoría de gestión

San Salvador, 11 de febrero de 2018

Licenciada:
Gerente
SIETE MARAVILLAS HOTEL & SUITE
Presente

El presente informe contiene los resultados de la auditoría de gestión, para el período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017 con el propósito que se estudien las sugerencias planteadas y se efectúen las correcciones necesarias.

De acuerdo a nuestros procedimientos ejecutados informamos sobre los hallazgos:

- ✓ Siete maravillas hotel & suite cuenta con un manual donde establece las políticas de ética y conducta en el que están, las políticas de manejo de conflicto de interés.
- ✓ Se verifico que si cuenta con una estructura de autoridad y responsabilidad de cada uno de sus empleados.
- ✓ El hotel no posee una estructura organizacional definida por áreas para la empresa.
- ✓ Posee políticas para el desarrollo de las funciones del personal interno.
- ✓ Se han establecido las políticas administrativas que el hotel aplica hacia el logro de los objetivos.
- ✓ Siete maravillas hotel & suite, monitorea el rendimiento de su personal y sus actividades.

Como evaluación final identificamos que la administración reconozca en forma oportuna en donde existen sus debilidades internas y se apoye en los asesores externos para promover su reforzamiento.

Nuestro informe se emite exclusivamente para el propósito indicado en el primer párrafo de este informe y no debe ser utilizado para fines diferentes al indicado ni ser distribuido a terceras personas.

Audidores Externos
Registro Profesional
San Salvador, 11 de febrero de 2018
Avenida Nevada No.2, Colonia Montebello, San Salvador, El Salvador, C.A

CONCLUSIONES

Después de haber realizado la investigación referente a “auditoría de gestión sobre la utilización de recursos y calidad de los servicios que ofrecen los pequeños hoteles de San Salvador” se llegó a las siguientes conclusiones:

- ✓ Los contadores profesionales autorizados por el Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría no cuentan con un marco de referencia de auditoría de gestión para evaluar el grado de economía, eficiencia y eficacia de las operaciones de los pequeños hoteles
- ✓ Los hoteles aplican indicadores, pero no realizan un análisis fondo que permita evaluar la gestión de la empresa de forma integral.
- ✓ Los propietarios de negocios, gerentes y administradores están dispuestos a invertir e implementar indicadores financieros y gestión que les facilite la toma de decisiones en el giro de la entidad.
- ✓ Los pequeños hoteles disponen de recursos económicos necesarios para evaluar el plan anual de trabajo todas las actividades que realiza la empresa para identificar problemas u oportunidades de mejora de manera más oportuna.

RECOMENDACIONES

Luego de haber realizado la investigación se recomienda lo siguiente:

- ✓ Realizar los procedimientos propuestos en el trabajo de investigación como una herramienta que sirva de base para realizar auditorías de gestión, enfocadas a evaluar la economía, eficiencia y eficacia de los pequeños hoteles.
- ✓ Obtener el mayor conocimiento de la gestión, monitoreo y control en la empresa para recomendar o mejorar indicadores que permitan evaluar el desempeño de forma efectiva de acuerdo con las necesidades de cada hotel.
- ✓ Contratar los servicios de un auditor para realizar evaluaciones adecuadas y oportunas con el objetivo de agregar valor y mejorar las operaciones de la institución.
- ✓ Evaluar los indicadores financieros y gestión para identificar problemas o causas que necesitan ser corregidos.

BIBLIOGRAFÍA

- Committe of sponsoring organizations of the threadway commission (COSO). (2013). *Control interno: informe COSO*. Ecoe.
- The Institute of Internal Auditors*, Normas Internacionales para el ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (NIEPAI) edición 2016.
- Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR). Enero 2017. Boletín Mensual de Actividades.
- Jovel Jovel, Roberto Carlos. Año 2011 “Guía básica para elaborar trabajos de investigación”, Universidad de El Salvador, San Salvador, El Salvador.
- Mejía, Orellana y Gómez. (2008). Auditoría de gestión como herramienta para evaluar los procesos administrativos, financieros y operativos del sector dedicado a la publicidad, en el área metropolitana de San Salvador (Tesis pregrado). Universidad de El Salvador, San Salvador, El Salvador.
- Según la Federación Internacional de Contadores (International Federation of Accountants, IFAC). Ed (2013). Normas Internacionales de Auditoría y Control de Calidad.
- Mochón, Francisco. 2008. Turismo y Economía. Editorial S.A. Mcgraw-Hill / Interamericana de España.
- Carrasquel Meneses, Fredy Gabriel. Términos de Auditoría.
- Centrum Océano. Enciclopedia práctica profesional del turismo, hoteles y restaurantes. España. Editorial grupo Océano.
- Ley de Turismo. Decreto legislativo N° 899
- De Armas García Raúl. Año 2008. Auditoria de gestión, conceptos y métodos. Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba.

ANEXOS

Anexo n° 1: Cuestionario dirigido a gerentes, administradores o propietarios del negocio.

Anexo n° 2: Cuestionario dirigido a Profesionales autorizados por el Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría.

Anexo n° 3: Tabulación de encuesta realizada a gerentes, administradores o propietarios del negocio

Anexo n° 4: Tabulación de encuesta realizada a profesionales autorizados por el consejo de vigilancia de la profesión de contaduría pública y auditoría

Anexo n° 5: NTS 03.44.01:12 “Norma de calidad turística de servicios e instalaciones para pequeños y medianos hoteles, hostales y aparta hoteles”



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



Cuestionario acerca de:

Análisis de auditoría de gestión sobre la utilización de recursos y calidad de los servicios que ofrecen los pequeños hoteles de San Salvador.

Dirigido a: Gerentes, administradores o propietarios del negocio.

Propósito: Conocer los aspectos relevantes sobre la auditoría de gestión en la utilización de recursos y calidad de los servicios para el logro de los objetivos en pequeños hoteles de San Salvador.

Mencione su cargo dentro del hotel: _____

Indicaciones: Marque con “X” para seleccionar la respuesta conveniente. El presente cuestionario será utilizado únicamente para fines académicos.

1. De las razones que se presentan a continuación, ¿cuáles considera que llevan a los hoteles a realizar una auditoría de gestión?

- a) Mejorar la calidad de los servicios
- b) Ser un hotel competitivo en el mercado
- c) Mejorar los procesos brindados a los clientes
- d) Optimizar el uso de recursos
- e) Otro (especifique) _____

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

2. En su opinión, ¿cuál de los siguientes conceptos define mejor la auditoría de gestión?

- a) Consiste en el examen y evaluación de los documentos, operaciones, registros y estados financieros de la entidad, para determinar si estos reflejan razonablemente su situación financiera y los resultados de sus operaciones.
- b) Es el examen y evaluación crítica y sistemática externa sobre la base de un conjunto de procedimientos para la evaluación del cumplimiento de obligaciones tributarias
- c) El examen que se realiza en una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos.

3. Señale, ¿cuál de los siguientes elementos están contenidos en su perfil institucional?

- a) Descripción de la empresa
- b) Definición del negocio
- c) Misión y visión
- d) Objetivos y metas
- e) Historia de la empresa
- f) Otro (especifique) _____
- g) No se posee perfil institucional

4. ¿Con qué frecuencia realiza revisiones del plan anual de trabajo de la entidad?

- a) Anualmente
- b) Semestralmente
- c) Trimestralmente
- d) Mensualmente
- e) Otro (especifique) _____
- f) No se elabora plan de trabajo

5. Partiendo de la importancia del desempeño de los empleados, ¿con qué frecuencia evalúa el trabajo del personal?

- a) Anualmente
- b) Semestralmente
- c) Trimestralmente

- d) Mensualmente
- e) Otro (especifique) _____
- f) No se evalúa el desempeño

6. Uno de los aspectos importantes en la calidad de los servicios es la formación de los empleados, ¿con qué frecuencia realiza capacitaciones al personal en general?

- a) Más de un año
- b) Una vez al año
- c) Cada 6 meses
- d) Cada 3 meses
- e) Otro (especifique) _____
- f) No realiza capacitaciones al personal

7. ¿Cuál de las siguientes herramientas de control se elaboran en el hotel?

- a) Presupuesto de gastos
- b) Presupuesto de ingresos
- c) Cronograma de actividades
- d) Presupuesto operativo
- e) Estados financieros proyectados
- f) Indicadores financieros
- g) Otro (especifique) _____
- h) No se elabora herramienta para este tipo de control

8. De las siguientes áreas dentro del hotel, ¿cuál representa su mayor fuente de ingresos?

- a) Alojamiento
- b) Restaurante
- c) Bar
- d) Spa
- e) Local para eventos
- f) Otro (especifique) _____

9. Para la prestación de servicios en el hotel, ¿qué considera que le representa mayores costos?

- a) Materiales de limpieza
- b) Alimentos para huéspedes
- c) Capacitación del personal
- d) Accesorios para uso de huéspedes en habitación (toallas, jabón, shampoo, etc.)
- e) Otro (especifique) _____

10. De los siguientes departamentos del hotel, ¿cuál considera que le representa mayor gasto?

- a) Contabilidad
- b) Administración
- c) Departamento de recursos humanos
- d) Informática
- e) Mantenimiento
- f) Otro (especifique) _____

11. Al realizar un análisis de razones financieras del hotel, ¿qué tipo de indicadores financieros elaboran?

- a) Liquidez y solvencia
- b) Endeudamiento
- c) Rentabilidad
- d) Índices de actividad de la empresa
- e) Otro (especifique) _____
- f) No elaboran indicadores

12. Al momento de realizar de compras relacionados con los servicios del negocio, ¿qué controles ejecutan?

- a) Requisiciones
- b) Cotizaciones
- c) Pedidos de compras
- d) Recepción
- e) Verificación de producto

- f) Registro del producto
- g) Otro (especifique) _____
- h) No se ejecutan controles

13. ¿Qué tipo de documentación utiliza para comprobar las transacciones de entrada o salida de efectivo en el hotel?

- a) Comprobantes de remesa
- b) Comprobantes de compra
- c) Comprobantes de gastos
- d) Abonos a préstamos
- e) Voucher
- f) Comprobantes de pago a empleados
- g) Comprobante de ingresos
- h) Otro (especifique) _____

14. ¿Qué medidas posee para el control del efectivo en el hotel?

- a) Arqueos de caja
- b) Conciliaciones bancarias
- c) Establecimiento de fondos de caja chica
- d) Establecimiento de 2 o más firmas para la autorización de cheques
- e) Otro (especifique) _____

15. ¿Qué herramientas utilizan para evaluar los servicios que brindan a los clientes?

- a) Buzón de sugerencias
- b) Tarjetas en las habitaciones
- c) Cuestionarios en línea
- d) Otro (especifique) _____

16. ¿Cuál de las siguientes medidas de seguridad se han adoptado en las instalaciones del hotel?

- a) Sistema de alarmas
- b) Equipo contra incendios
- c) Escaleras de emergencia
- d) Señalización ruta de evacuación
- e) Detectores de humo
- f) Otros (especifique) _____

17. Mencione el marco de referencia que utiliza para los procedimientos de atención al cliente

- a) Normas de Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001
- b) Norma de calidad turística de servicios e instalaciones para pequeños y medianos hoteles, hostales y apartahoteles.
- c) Committee of Sponsoring Organizations of de Treadway commission (COSO)
- d) Otros (especifique) _____
- e) No se ha adoptado ningún marco de referencia

18. Respecto a las evaluaciones de la calidad de los servicios del hotel, ¿cuál de los siguientes aspectos considera de mayor importancia para analizar?

- a) El grado de satisfacción del cliente
- b) Expectativas del cliente
- c) Identificación las actividades de mejora
- d) Un análisis comparativo de la competencia

19. Con relación al servicio de reservaciones ¿cuál de los siguientes procesos realiza?

- a) Determina disponibilidad de la fecha, hora de la reserva y las tarifas de las habitaciones
- b) Comunicación al cliente cualquier cambio en la reservación
- c) Solicita de letreo del apellido o documento legal bajo el que esta la reservación
- d) Maneja un formato de solicitudes de reserva
- e) Otros (especifique) _____

20. En su opinión, ¿cuáles son los beneficios del sector hotelero al realizar una auditoría de gestión?

- a) Detección de problemas de gestión
- b) Detección de puntos débiles en los factores administrativos y operativos.
- c) Reconocimiento de acciones a realizar para mejorar la rentabilidad.
- d) Implementación de políticas mejor enfocadas el logro de los objetivos.
- e) Permite evaluar la utilización adecuada de los recursos disponibles

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

21. En su opinión, ¿considera que la evaluación del logro de objetivos, utilización de recursos, calidad de los servicios y atención al cliente permitiría identificar áreas de mejora en las operaciones del hotel?

- a) Si
- b) No

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Favor explique el porqué de su respuesta: _____



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



Cuestionario acerca de:

Auditoría de gestión sobre la utilización de recursos y calidad de los servicios que ofrecen los pequeños hoteles de San Salvador

Dirigido a: Profesionales autorizados por el Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría.

Propósito: Conocer los aspectos relevantes que el profesional en contaduría pública considera sobre la auditoría de gestión en la utilización de recursos y calidad de los servicios que ofrecen los pequeños hoteles de San Salvador.

Indicaciones: Marque con “X” para seleccionar la respuesta conveniente. El presente cuestionario será utilizado únicamente para fines académicos.

1. En su opinión, ¿cuál de los siguientes conceptos define mejor la auditoría de gestión?

a) Consiste en el examen y evaluación de los documentos, operaciones, registros y estados financieros de la entidad, para determinar si estos reflejan razonablemente su situación financiera y los resultados de sus operaciones.

b) Es el examen y evaluación crítica y sistemática externa sobre la base de un conjunto de procedimientos para la evaluación del cumplimiento de obligaciones tributarias

c) El examen que se realiza en una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos.

2. ¿Qué tipos de servicios de auditoría ofrece la firma?

- a) Auditoría interna
- b) Auditoría externa
- c) Auditoría fiscal
- d) Auditoría de gestión
- e) Auditoría sobre sistemas de gestión de Calidad
- f) Otras (especifique) _____

3. Desde su punto de vista, ¿cuál de las siguientes normativas técnicas es aplicable en una auditoría de gestión para evaluar los recursos y calidad de los servicios?

- a) Normas Internacionales para el Ejercicio de la Profesión de la Auditoría Interna (NEPAI)
- b) Normas Internacionales de Auditoría (NIAS)
- c) Normas de Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001
- d) Otros (especifique) _____

4. ¿Posee un manual que contenga lineamientos enfocados a la realización de auditoría de gestión?

- a) Si
- b) No

5. Al realizar un análisis de razones financieras, ¿qué tipo de indicadores utilizaría en una auditoría de gestión?

- a) Liquidez y solvencia
- b) Endeudamiento
- c) Eficiencia
- d) Rentabilidad
- e) No revisa indicadores financieros

6. ¿Qué indicadores considera apropiados para medir la eficacia en la atención brindada a los clientes?

- a) Índice de Cobertura (Número de usuarios atendidos/ numero potencial de usuarios)
- b) Índice de cumplimiento de tiempo (Tiempo ejecutado/ tiempo programado)
- c) Índice de Cumplimiento de utilización de Recursos (Recursos utilizados/ recursos planeados)
- d) Otras evaluaciones (especifique)_____

7. ¿Con cuál de las siguientes opciones considera debería documentarse los procedimientos de auditoría de gestión?

- a) Cédulas de trabajo
- b) Narrativas
- c) Cuestionarios
- d) Programas específicos por área
- e) Otros (especifique)_____

8. ¿De qué manera evaluaría la eficacia en la gestión de los hoteles?

- a) Grado de cumplimiento de objetivos y metas
- b) Utilización de los recursos en el logro de objetivos
- c) Otros (especifique)_____

9. ¿De qué manera evaluaría el grado de eficiencia en las operaciones de un hotel?

- a) Valoraría los perfiles del personal
- b) Evaluaría el uso adecuado de las instalaciones
- a) Identificaría las mermas o desperdicios de suministros e inventarios
- c) Conocería la filosofía institucional del hotel
- d) Mediría los tiempos de realización de actividades
- e) Evaluaría los ingresos y egresos del hotel
- f) Otros (especifique) _____

10. ¿Qué aspectos evaluaría para determinar el grado de economía en la utilización de los recursos financieros en un hotel?

- a) Evaluaría calidad y precio ofrecidos por el proveedor
- b) Revisaría la existencia y cumplimiento de los procedimientos para compras
- c) Identificaría si existe un presupuesto de compras para el giro del negocio
- d) Valoraría si existen cotizaciones de compras a tres proveedores como mínimo
- e) Consideraría la adecuada segregación de funciones en el área de compras
- f) Otros (especifique) _____

11. Clasifique, ¿cuál de los siguientes aspectos considera relevantes para identificar el alcance de un programa de auditoría de gestión de pequeños hoteles?

Aspectos	Muy importante	Importante	Poco importante
Tamaño y Naturaleza de la organización			
Complejidad de los procesos de gestión de la organización			
Recursos del programa de Auditoría			
Perfil Organizacional del Hotel			

12. Desde su punto de vista, señale las actividades principales que podría contener la planificación de la auditoría de gestión

- a) Análisis organizacional para la auditoría de gestión
- b) Evaluación preliminar del control interno
- c) Plan de trabajo de auditoría
- d) Programas de auditoría
- e) Otros (especifique) _____

13. Desde su punto de vista, señale las actividades principales que debería contener la ejecución de la auditoría de gestión.

- a) Formulación e interpretación de indicadores de gestión
- b) Aplicación de las pruebas de control, analíticas y sustantivas
- c) Evaluación de la evidencia cualitativa o cuantitativa obtenida.
- d) Análisis y formulación de los hallazgos de la auditoría
- e) Validación de los resultados con la administración
- f) Otros (especifique) _____

14. Desde su punto de vista, señale las actividades principales que podría contener la etapa de informe de auditoría de gestión

- a) Elaboración de borrador de informe
- b) Reunión con la gerencia
- c) Presentación de resultados al hotel
- d) Redacción de conclusiones y recomendaciones
- e) Elaboración de informe definitivo
- f) Otros (especifique) _____

15. ¿Considera que la elaboración de un documento que aborde el desarrollo de auditoría de gestión aplicado en empresas hoteleras sería de utilidad para el auditor al momento de realizar este tipo de encargos?

- a) Si
- b) No

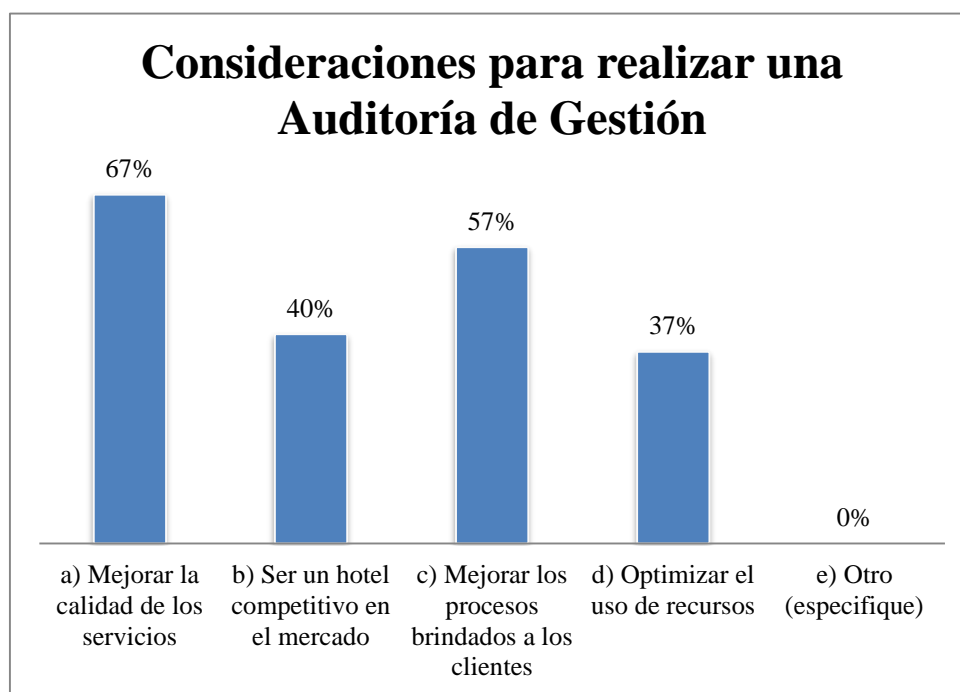
Favor explique el porqué de su respuesta: _____

TABULACIÓN DE ENCUESTA REALIZADA A GERENTES, ADMINISTRADORES O PROPIETARIOS DEL NEGOCIO

Para procesar la información se utilizó Microsoft Excel en el que se realizó la tabulación de los datos recolectados, que se presentan en gráficos adecuados al tipo de pregunta y representados en porcentajes y términos absolutos.

1. De las razones que se presentan a continuación, ¿cuáles considera que llevan a los hoteles a realizar una auditoría de gestión?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Mejorar la calidad de los servicios	20/30	67%
b) Ser un hotel competitivo en el mercado	12/30	40%
c) Mejorar los procesos brindados a los clientes	17/30	57%
d) Optimizar el uso de recursos	11/30	37%
e) Otro (especifique)	0/30	0%
TOTAL	60/30	200%

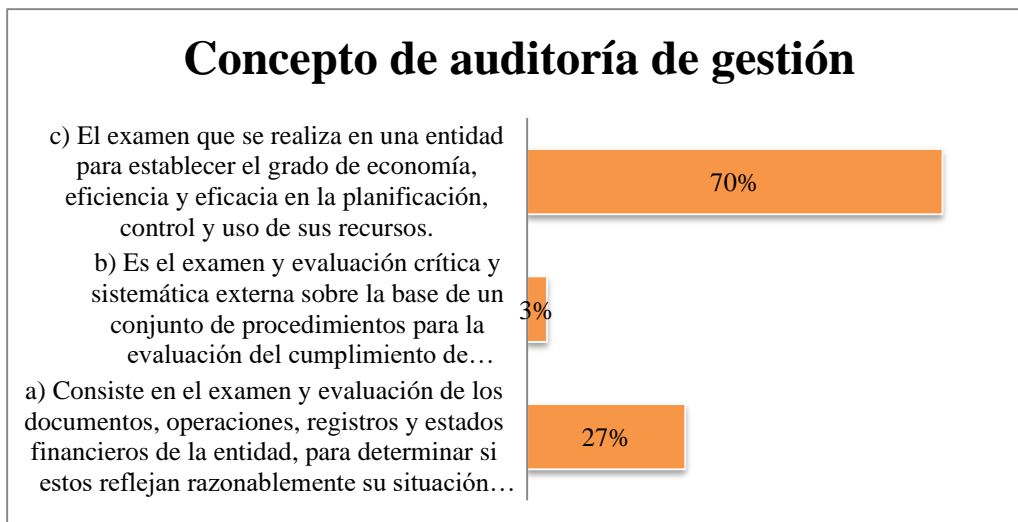


Objetivo: Determinar qué áreas son las que llevan a las entidades a decidir realizar una auditoría de gestión.

Análisis: El 67% de los encuestados manifiesta que los motivos por los que se considera necesario realizar una auditoría es para mejorar la calidad de los servicios mientras que un 57% afirma que también es importante mejorar los procesos brindados a los clientes.

2. En su opinión, ¿cuál de los siguientes conceptos define mejor la auditoría de gestión?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Consiste en el examen y evaluación de los documentos, operaciones, registros y estados financieros de la entidad, para determinar si estos reflejan razonablemente su situación financiera y los resultados de sus operaciones.	8/30	27%
b) Es el examen y evaluación crítica y sistemática externa sobre la base de un conjunto de procedimientos para la evaluación del cumplimiento de obligaciones tributarias	1/30	3%
c) El examen que se realiza en una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos.	21/30	70%
TOTAL	30/30	100%

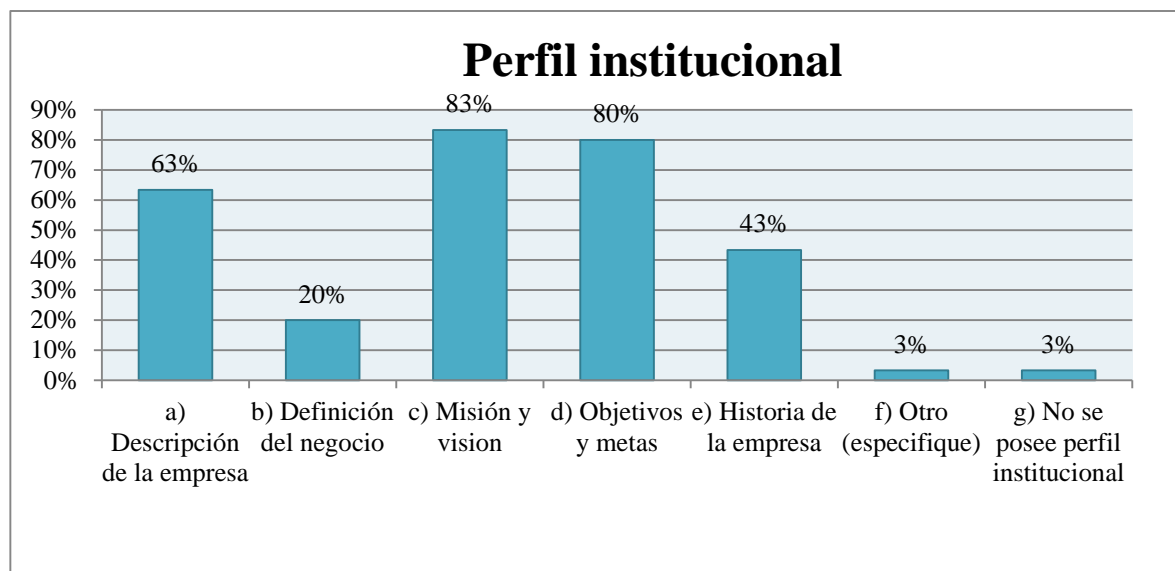


Objetivo: Saber si tiene alguna idea de que es auditoría de gestión.

Análisis: El 70% de los encuestados tiene un conocimiento sobre la definición de auditoría de gestión.

3. Señale, ¿cuál de los siguientes elementos están contenidos en su perfil institucional?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Descripción de la empresa	19/30	63%
b) Definición del negocio	6/30	20%
c) Misión y visión	25/30	83%
d) Objetivos y metas	24/30	80%
e) Historia de la empresa	13/30	43%
f) Otro (especifique)	1/30	3%
g) No se posee perfil institucional	1/30	3%
TOTAL	89/30	297%

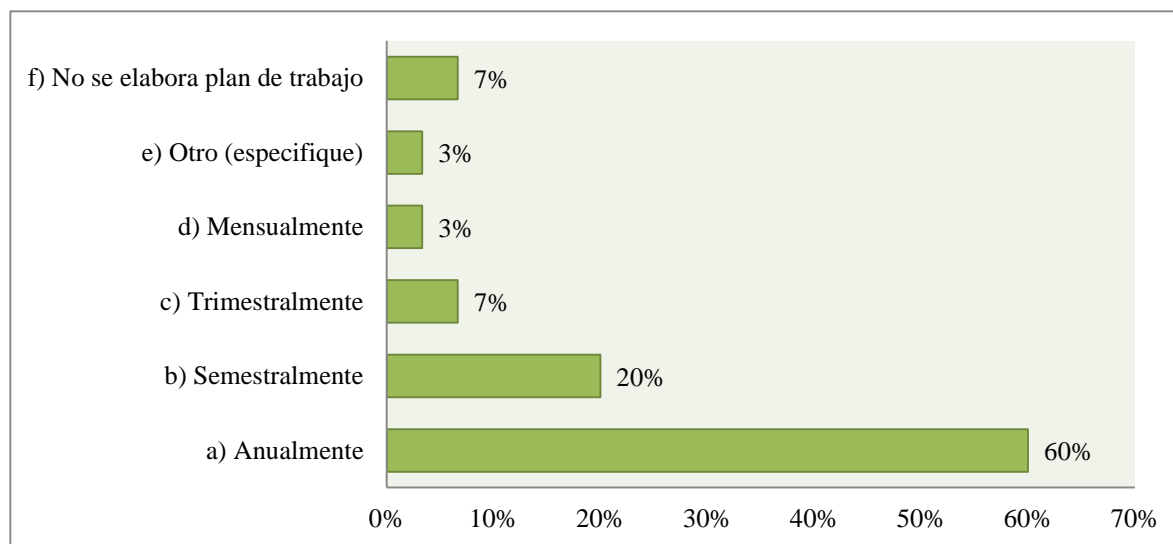


Objetivo: Identificar la identidad del hotel

Análisis: El 83% de los encuestados maneja dentro de su perfil institucional una visión y misión como entidad, así como lo que pretenden ser en el futuro. Mientras que el 80% tiene objetivos y metas trazados.

4. ¿Con qué frecuencia realiza revisiones del plan anual de trabajo de la entidad?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Anualmente	18/30	60%
b) Semestralmente	6/30	20%
c) Trimestralmente	2/30	7%
d) Mensualmente	1/30	3%
e) Otro (especifique)	1/30	3%
f) No se elabora plan de trabajo	2/30	7%
TOTAL	30/30	100%

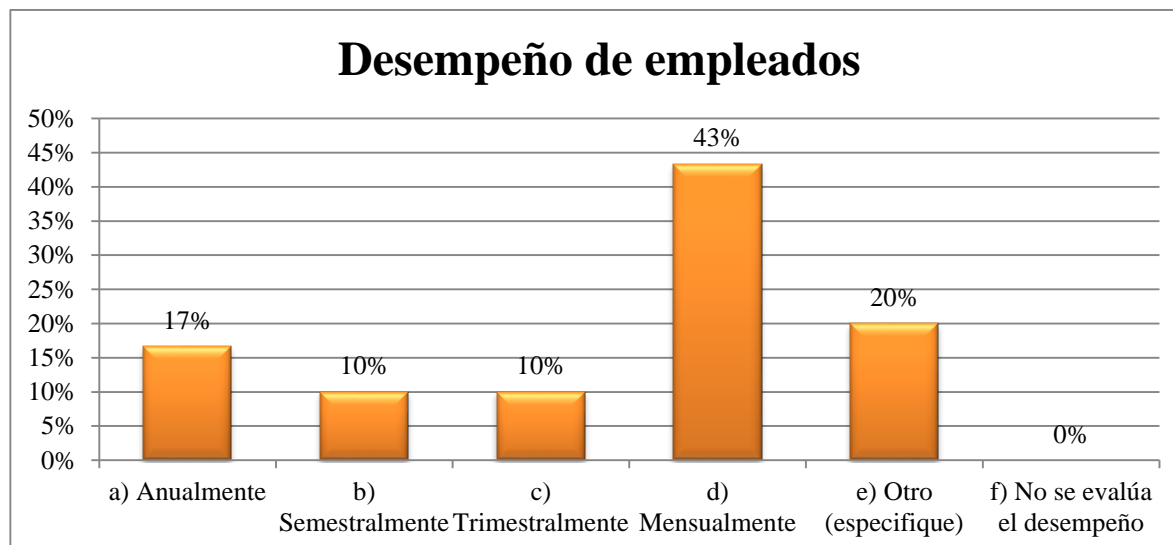


Objetivo: Tener una noción del tiempo en el cual la empresa renueva sus objetivos y metas.

Análisis: El 60% de los encuestados evalúa su plan anual de trabajo que posee como entidad en un periodo de una vez al año.

5. Partiendo de la importancia del desempeño de los empleados, ¿con qué frecuencia evalúa el trabajo del personal?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Anualmente	5/30	17%
b) Semestralmente	3/30	10%
c) Trimestralmente	3/30	10%
d) Mensualmente	13/30	43%
e) Otro (especifique)	6/30	20%
f) No se evalúa el desempeño	0/30	0
TOTAL	30/30	100%

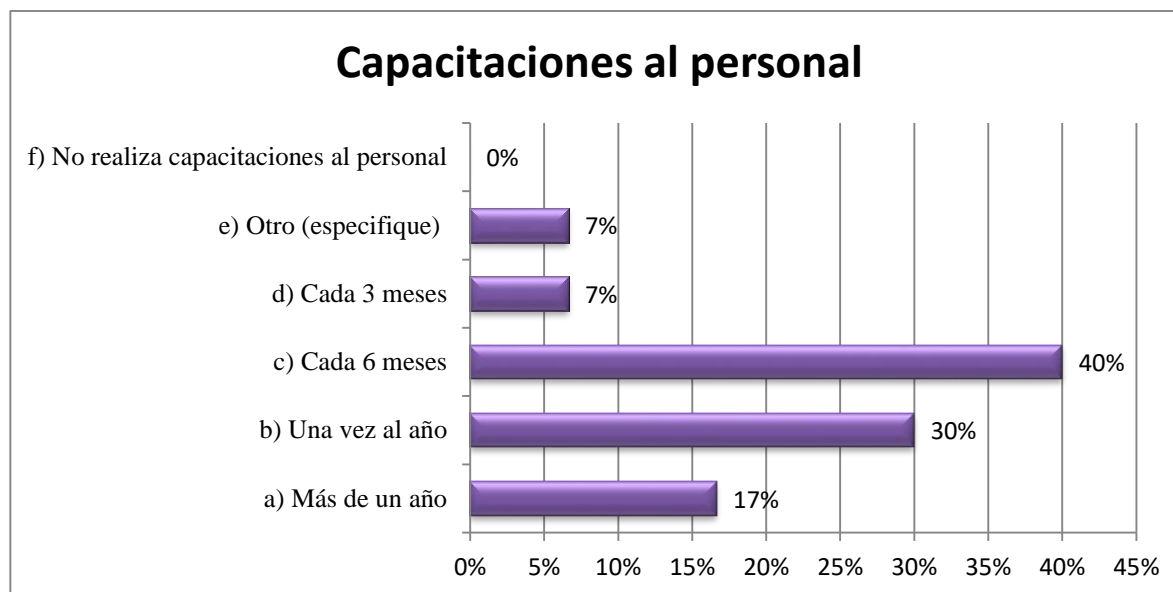


Objetivo: Saber la frecuencia con que es evaluada la eficiencia de los empleados en el hotel.

Análisis: Debido a que todos los encuestados consideran importante evaluar el desempeño de los empleados el 43% manifiesta que es importante realizarlo mensualmente.

6. Uno de los aspectos importantes en la calidad de los servicios es la formación de los empleados, ¿con qué frecuencia realiza capacitaciones al personal en general?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Más de un año	5/30	17%
b) Una vez al año	9/30	30%
c) Cada 6 meses	12/30	40%
d) Cada 3 meses	2/30	7%
e) Otro (especifique)	2/30	7%
f) No realiza capacitaciones al personal	0/30	0
TOTAL	30/30	100%

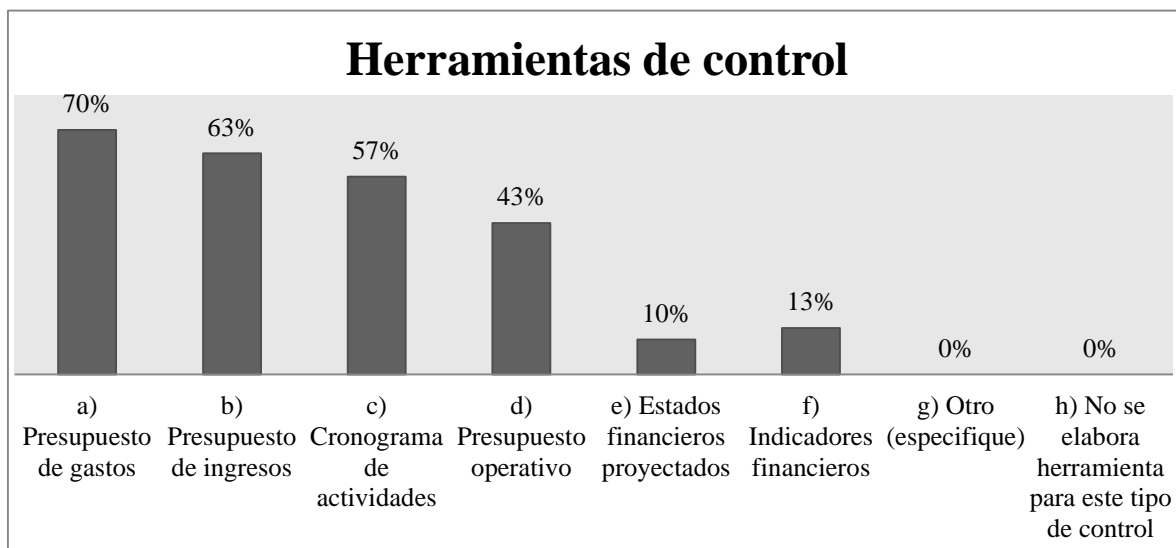


Objetivo: Conocer si existe capacitación para el personal.

Análisis: Debido a que todos los encuestados consideran importante capacitar a los empleados el 40% lo realiza como mínimo cada seis meses.

7. ¿Cuál de las siguientes herramientas de control se elaboran en el hotel?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Presupuesto de gastos	21/30	70%
b) Presupuesto de ingresos	19/30	63%
c) Cronograma de actividades	17/30	57%
d) Presupuesto operativo	13/30	43%
e) Estados financieros proyectados	3/30	10%
f) Indicadores financieros	4/30	13%
g) Otro (especifique)	0/30	0%
h) No se elabora herramienta para este tipo de control	0/30	0%
TOTAL	77/30	257%

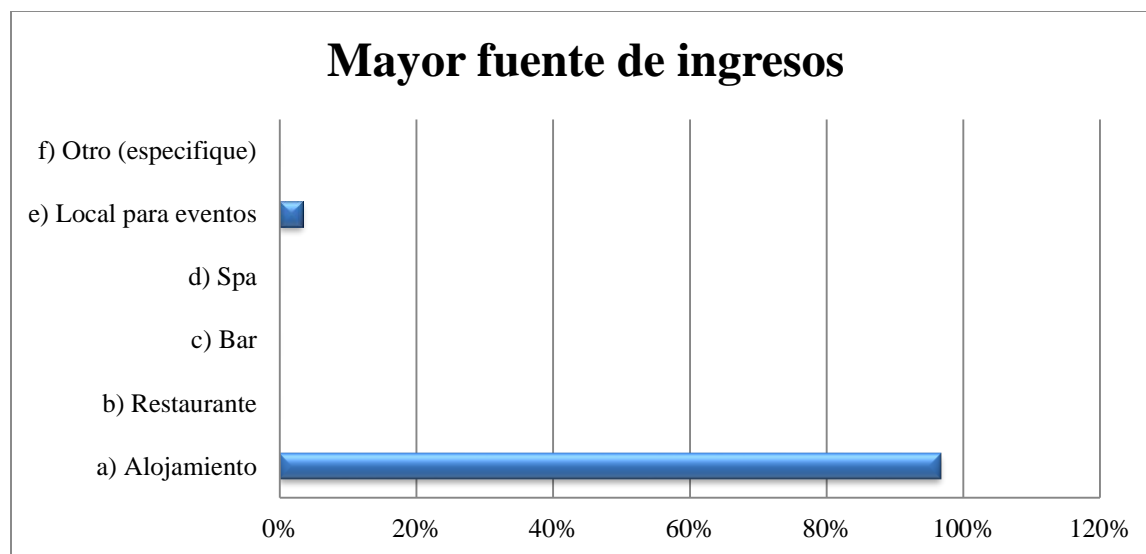


Objetivo: Saber que herramienta utiliza el hotel para la toma de decisiones importantes que mejoraran el desempeño del hotel

Análisis: Según manifestaron los encuestados entre las principales herramientas de control que elaboran el 70% tiene un presupuesto de gasto, seguido de un 63% que elaboran un presupuesto de ingresos.

8. De las siguientes áreas dentro del hotel, ¿cuál representa su mayor fuente de ingresos?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Alojamiento	29/30	97%
b) Restaurante	0	0
c) Bar	0	0
d) Spa	0	0
e) Local para eventos	1/30	3%
f) Otro (especifique)	0	0
TOTAL	30/30	100%

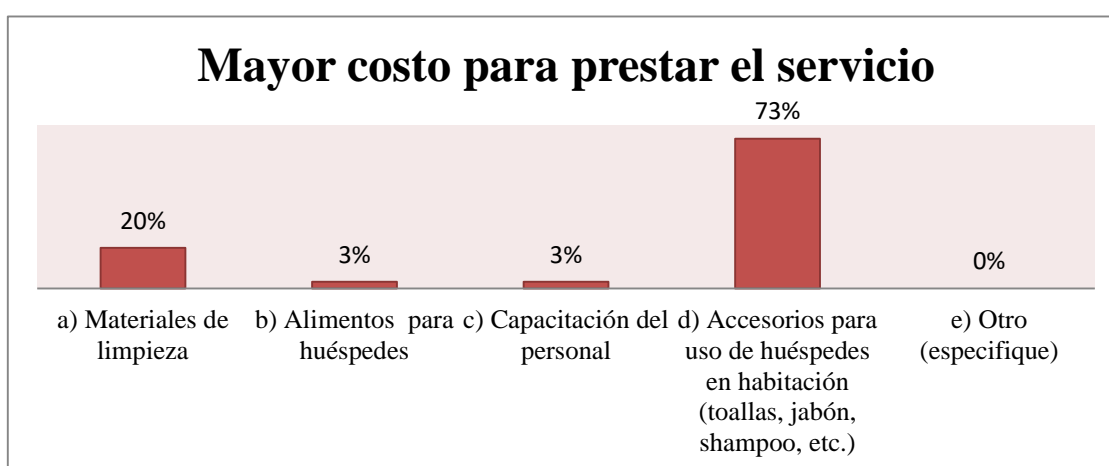


Objetivo: Identificar la fuente principal de ingresos en el hotel.

Análisis: Según manifestaron los encuestados para el 70% tienen como mayor fuente de ingresos es el alojamiento.

9. Para la prestación de servicios en el hotel, ¿qué considera que le representa mayores costos?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Materiales de limpieza	6/30	20%
b) Alimentos para huéspedes	1/30	3%
c) Capacitación del personal	1/30	3%
d) Accesorios para uso de huéspedes en habitación (toallas, jabón, shampoo, etc.)	22/30	73%
e) Otro (especifique)	0	0%
TOTAL	30/30	100%

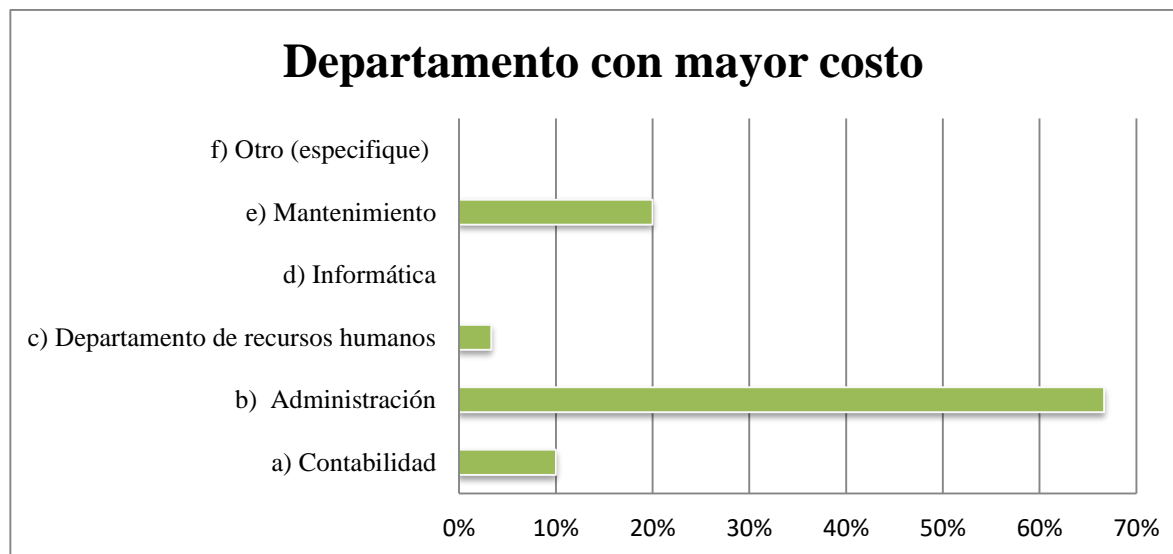


Objetivo: Indagar que genera mayores costos para prestar el servicio en el hotel.

Análisis: El 73% de los encuestados declara que para la prestación de servicios en el hotel lo que les genera mayores costos son los accesorios para uso de huéspedes en habitación (toallas, jabón, shampoo, etc.)

10. De los siguientes departamentos del hotel, ¿cuál considera que le representa mayor gasto?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Contabilidad	3/30	10%
b) Administración	20/30	67%
c) Departamento de recursos humanos	1/30	3%
d) Informática	0/30	0
e) Mantenimiento	6/30	20%
f) Otro (especifique)	0/30	0
TOTAL	30/30	100%

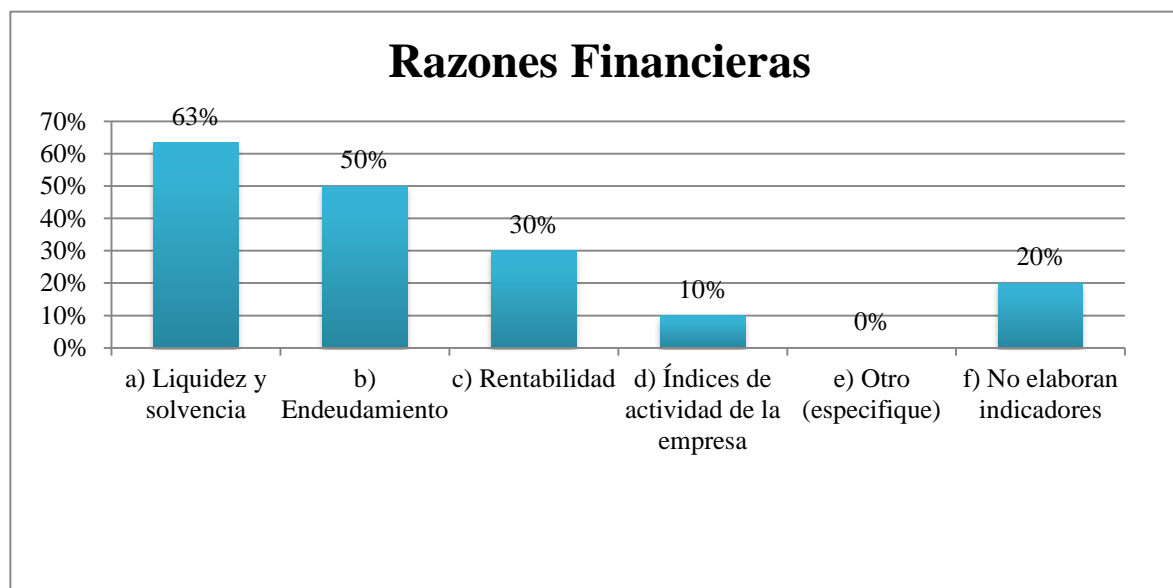


Objetivo: Conocer el departamento que genera mayor gasto en el hotel

Análisis: El 67% de los encuestados manifestó que el departamento del hotel que le genera mayores gastos son administración.

11. Al realizar un análisis de razones financieras del hotel, ¿qué tipo de indicadores financieros elaboran?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Liquidez y solvencia	19/30	63%
b) Endeudamiento	15/30	50%
c) Rentabilidad	9/30	30%
d) Índices de actividad de la empresa	3/30	10%
e) Otro (especifique)	0/30	0%
f) No elaboran indicadores	6/30	20%
TOTAL	52/30	173%

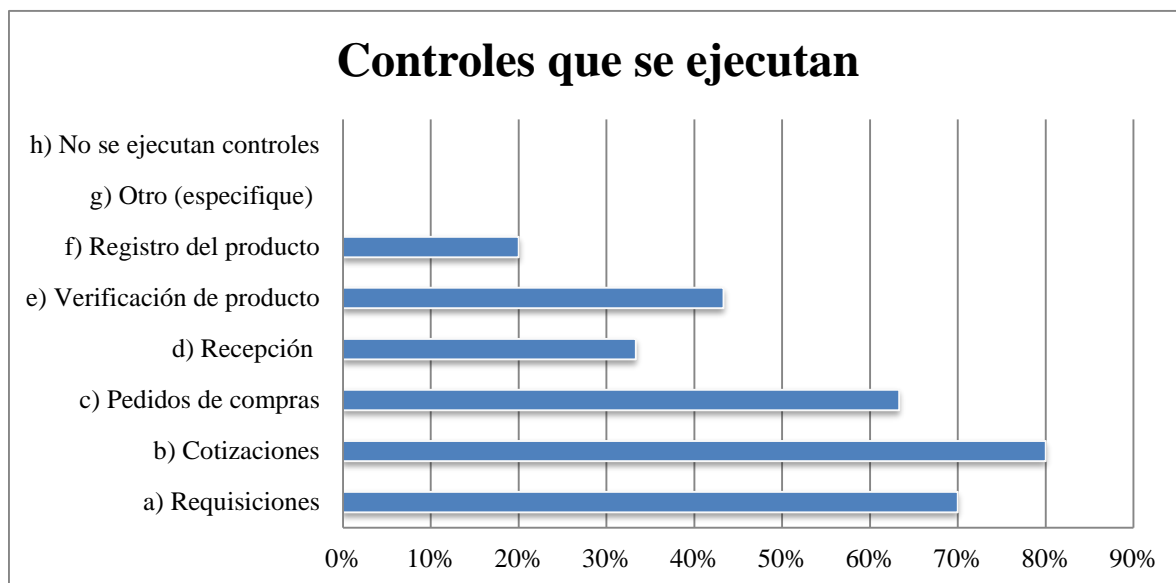


Objetivo: Averiguar el tipo de indicadores financieros que elaboran el hotel para la toma de decisiones.

Análisis: El 63% de los encuestados manifestó que para realizar un análisis de razones financieras del hotel los indicadores que más elaboran son la liquidez y solvencia.

12. Al momento de realizar de compras relacionados con los servicios del negocio, ¿qué controles ejecutan?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Requisiciones	21/30	70%
b) Cotizaciones	24/30	80%
c) Pedidos de compras	19/30	63%
d) Recepción	10/30	33%
e) Verificación de producto	13/30	43%
f) Registro del producto	6/30	20%
g) Otro (especifique)	0/30	0%
h) No se ejecutan controles	0/30	0%
TOTAL	93/30	310%

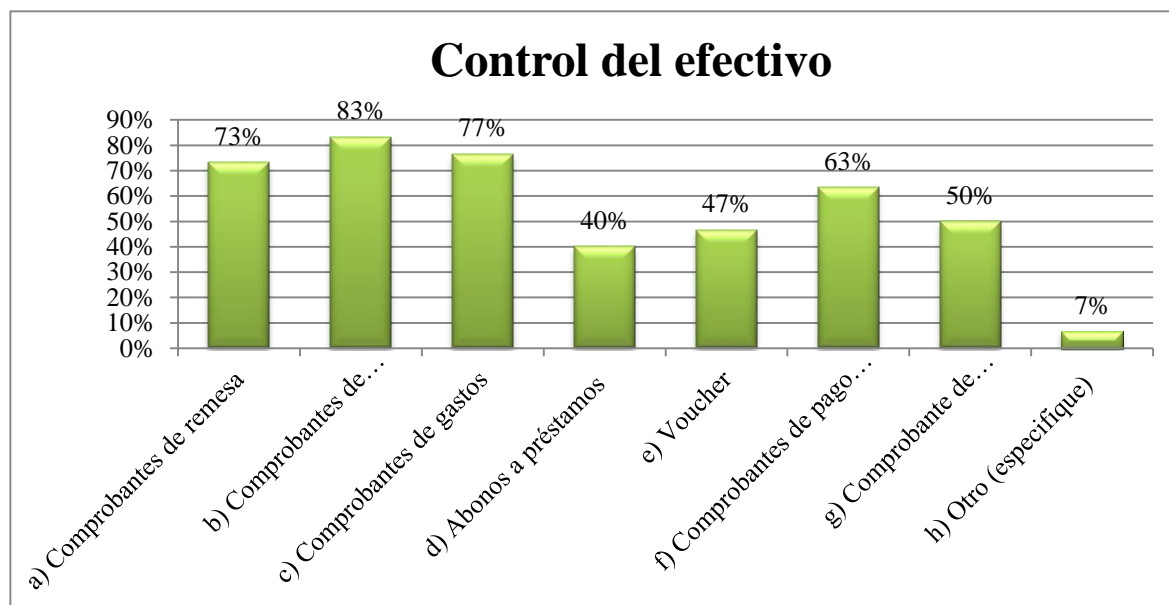


Objetivo: medir la eficiencia en las operaciones de compra del hotel

Análisis: El 80% de los encuestados manifestó que al momento de realizar de compras relacionados con los servicios del negocio ejecutan controles como cotizaciones.

13. ¿Qué tipo de documentación utiliza para comprobar las transacciones de entrada o salida de efectivo en el hotel?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Comprobantes de remesa	22/30	73%
b) Comprobantes de compra	25/30	83%
c) Comprobantes de gastos	23/30	77%
d) Abonos a préstamos	12/30	40%
e) Voucher	14/30	47%
f) Comprobantes de pago a empleados	19/30	63%
g) Comprobante de ingresos	15/30	50%
h) Otro (especifique)	2/30	7%
TOTAL	132/30	440%

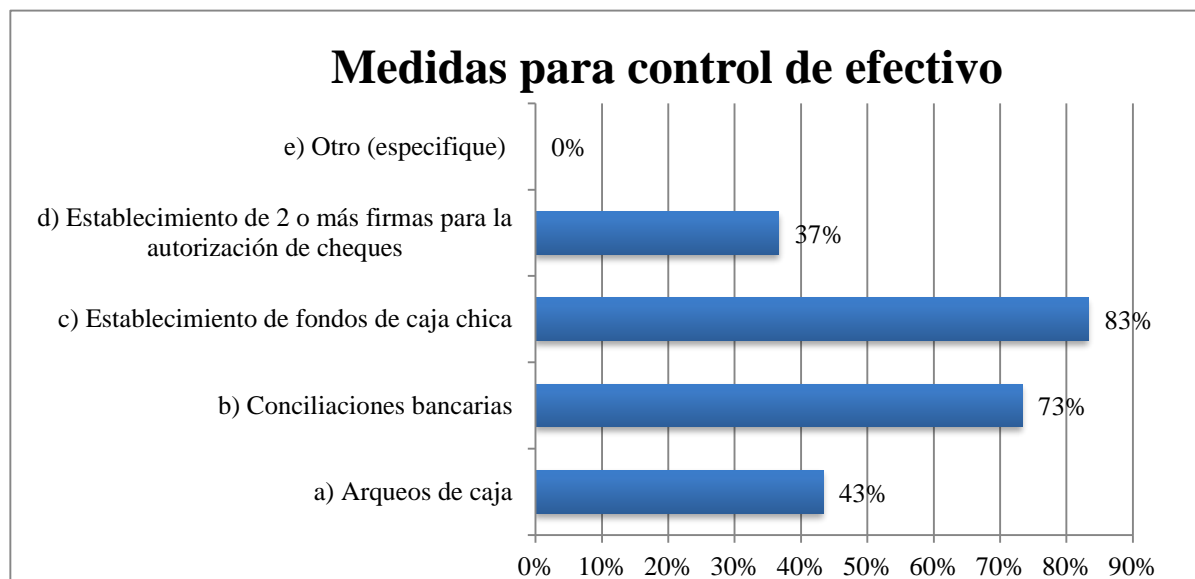


Objetivo: Conocer las medidas de control interno que tiene el hotel para documentar las entradas y salidas de dinero.

Análisis: El 83% de los encuestados manifestó que el tipo de documentación que más utiliza para comprobar las transacciones de entrada o salida de efectivo en el hotel son los comprobantes de compra.

14. ¿Qué medidas posee para el control del efectivo en el hotel?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Arqueos de caja	13/30	43%
b) Conciliaciones bancarias	22/30	73%
c) Establecimiento de fondos de caja chica	25/30	83%
d) Establecimiento de 2 o más firmas para la autorización de cheques	11/30	37%
e) Otro (especifique)	0/30	0%
TOTAL	71/30	237%

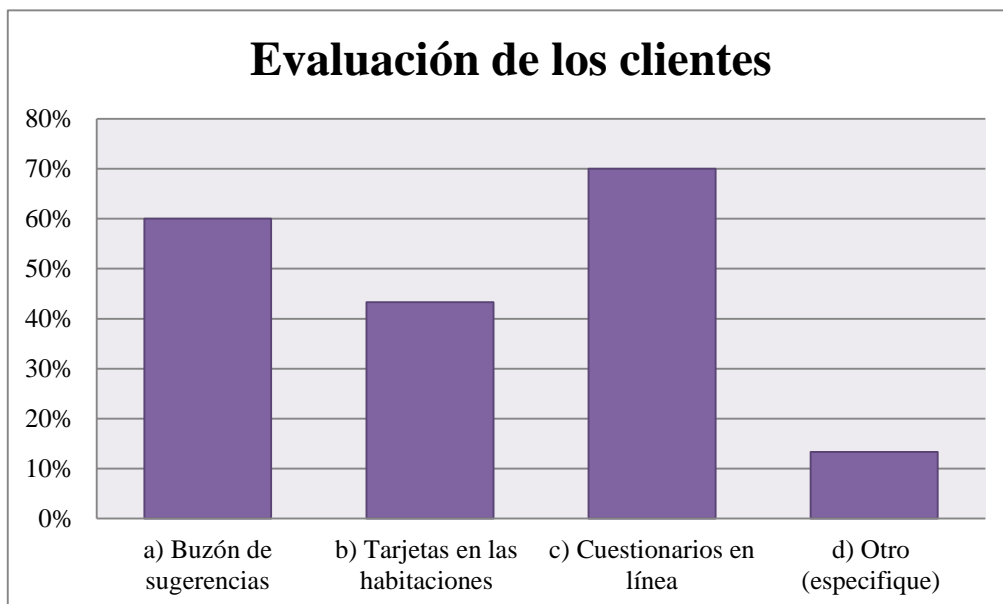


Objetivo: Indagar las medidas de control del efectivo del hotel.

Análisis: El 83 % de los encuestados manifestó que dentro de las medidas que posee para el control del efectivo en el hotel el establecimiento de fondo de caja chica.

15. ¿Qué herramientas utilizan para evaluar los servicios que brindan a los clientes?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Buzón de sugerencias	18/30	60%
b) Tarjetas en las habitaciones	13/30	43%
c) Cuestionarios en línea	21/30	70%
d) Otro (especifique)	4/30	13%
TOTAL	56/30	187%

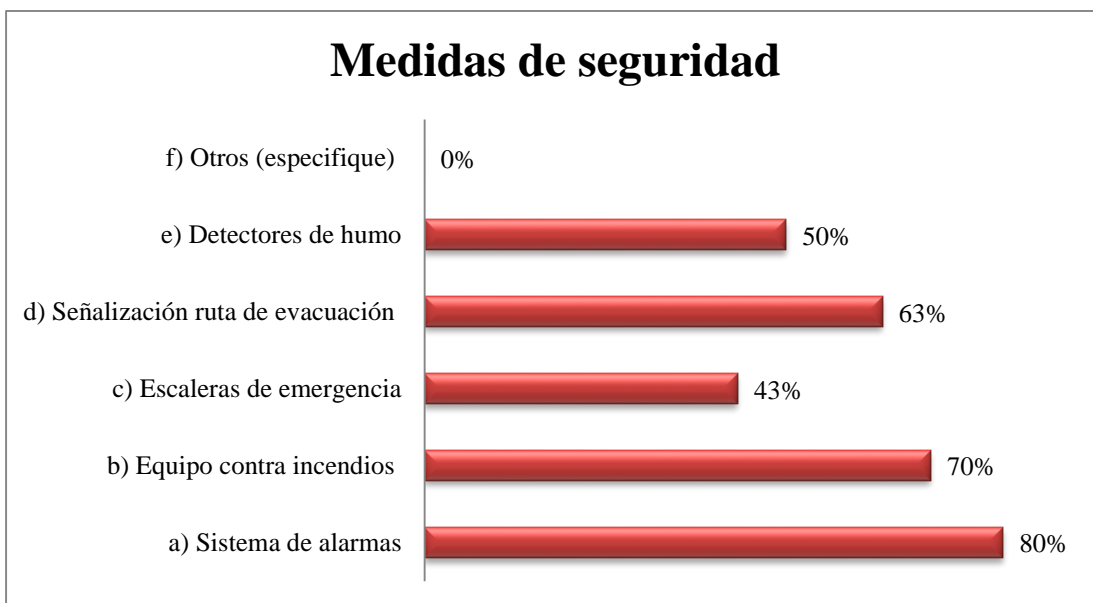


Objetivo: Conocer como el hotel evalúa la calidad en que prestan sus servicios.

Análisis: El 70% de los encuestados manifestó que la herramienta que más utiliza para evaluar los servicios que brindan a los clientes son los cuestionarios en línea.

16. ¿Cuál de las siguientes medidas de seguridad se han adoptado en las instalaciones del hotel?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Sistema de alarmas	24/30	80%
b) Equipo contra incendios	21/30	70%
c) Escaleras de emergencia	13/30	43%
d) Señalización ruta de evacuación	19/30	63%
e) Detectores de humo	15/30	50%
f) Otros (especifique)	0/30	0%
TOTAL	92/30	307%

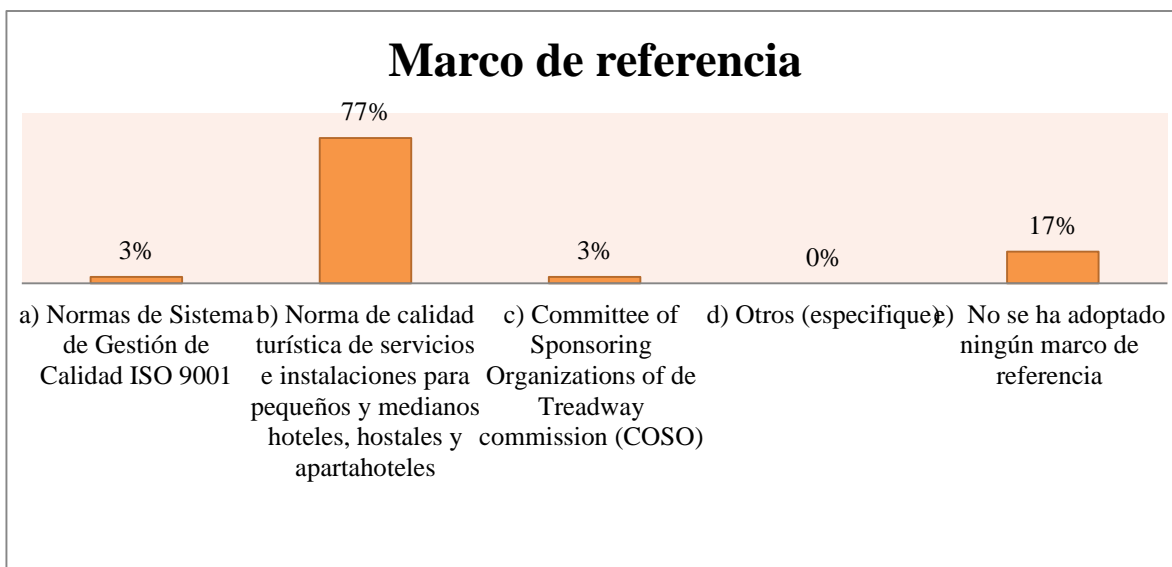


Objetivo: Conocer la calidad mínima de seguridad que tiene el hotel para sus instalaciones

Análisis: El 80% de los encuestados manifestó que la medida de seguridad que más han adoptado en las instalaciones del hotel sistema de alarmas

17. Mencione el marco de referencia que utiliza para los procedimientos de atención al cliente

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Normas de Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001	1/30	3%
b) Norma de calidad turística de servicios e instalaciones para pequeños y medianos hoteles, hostales y apartahoteles	23/30	77%
c) Committee of Sponsoring Organizations of de Treadway commission (COSO)	1/30	3%
d) Otros (especifique)	0/30	0%
e) No se ha adoptado ningún marco de referencia	5/30	17%
TOTAL	30/30	100%

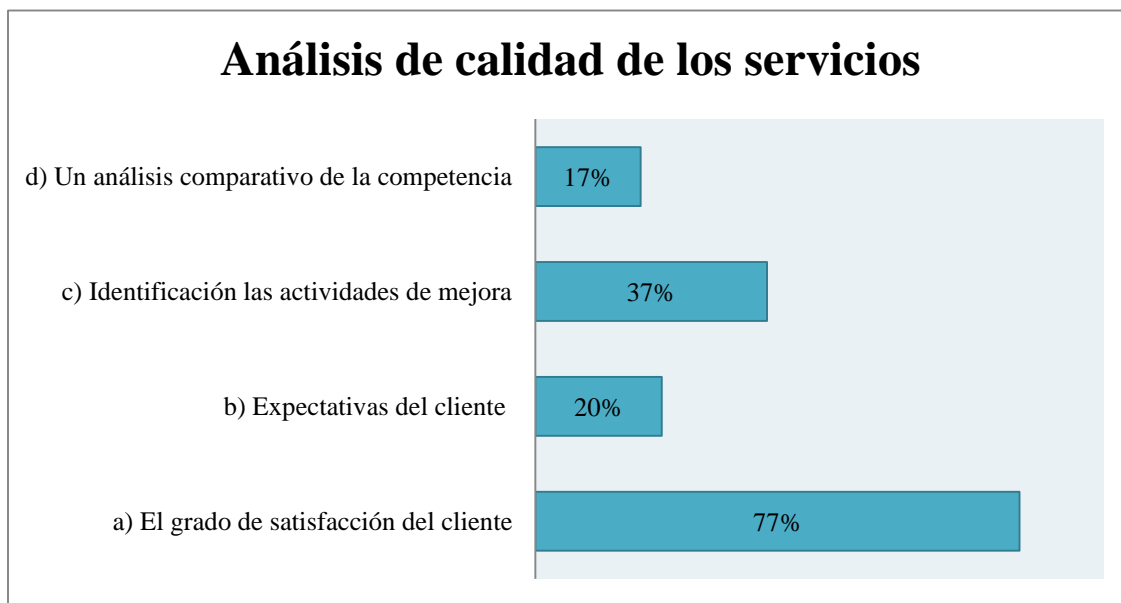


Objetivo: Conocer el marco de referencia que se utiliza en el hotel para medir la calidad de los procedimientos con el cliente.

Análisis: El 77% de los encuestados manifestó que el marco de referencia que se utiliza en el hotel para medir la calidad de los procedimientos con el cliente es Norma de calidad turística de servicios e instalaciones para pequeños y medianos hoteles, hostales y apartahoteles.

18. Respecto a las evaluaciones de la calidad de los servicios del hotel, ¿cuál de los siguientes aspectos considera de mayor importancia para analizar?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) El grado de satisfacción del cliente	23/30	77%
b) Expectativas del cliente	6/30	20%
c) Identificación las actividades de mejora	11/30	37%
d) Un análisis comparativo de la competencia	5/30	17%
TOTAL	45/30	150%

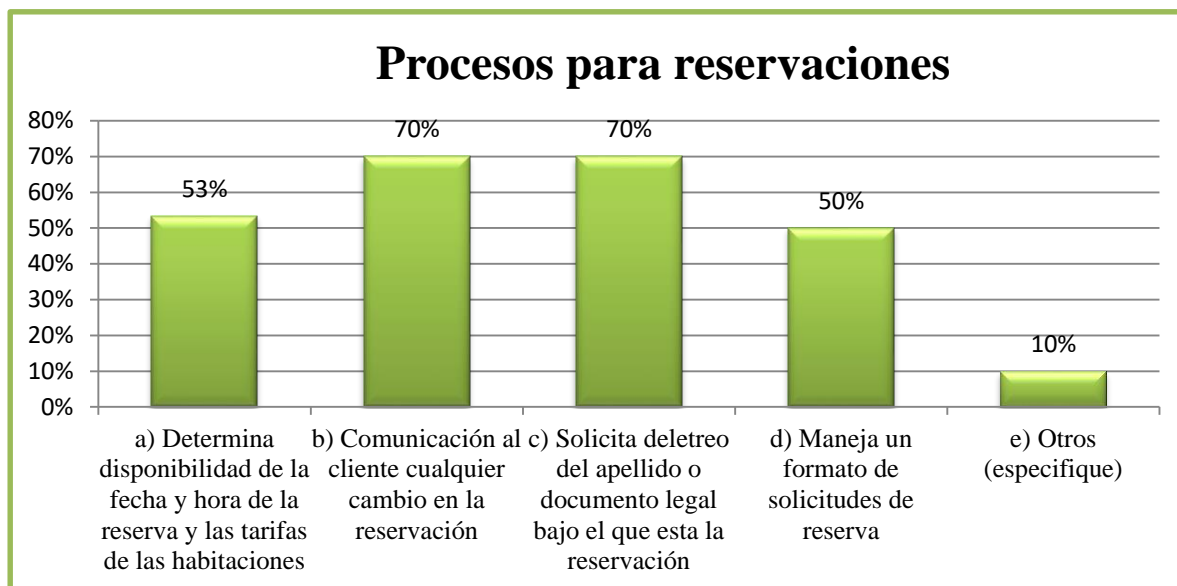


Objetivo: Conocer el marco de referencia que se utiliza en el hotel para medir la calidad de los procedimientos con el cliente.

Análisis: El 77% de los encuestados manifestó que para las evaluaciones de la calidad de los servicios del hotel el aspecto considerado de mayor importancia para analizar son el grado de satisfacción del cliente

19. Con relación al servicio de reservaciones ¿cuál de los siguientes procesos realiza?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Determina disponibilidad de la fecha y hora de la reserva y las tarifas de las habitaciones	16/30	53%
b) Comunicación al cliente cualquier cambio en la reservación	21/30	70%
c) Solicita deletreo del apellido o documento legal bajo el que esta la reservación	21/30	70%
d) Maneja un formato de solicitudes de reserva	15/30	50%
e) Otros (especifique)	3/30	10%
TOTAL	76/30	253%

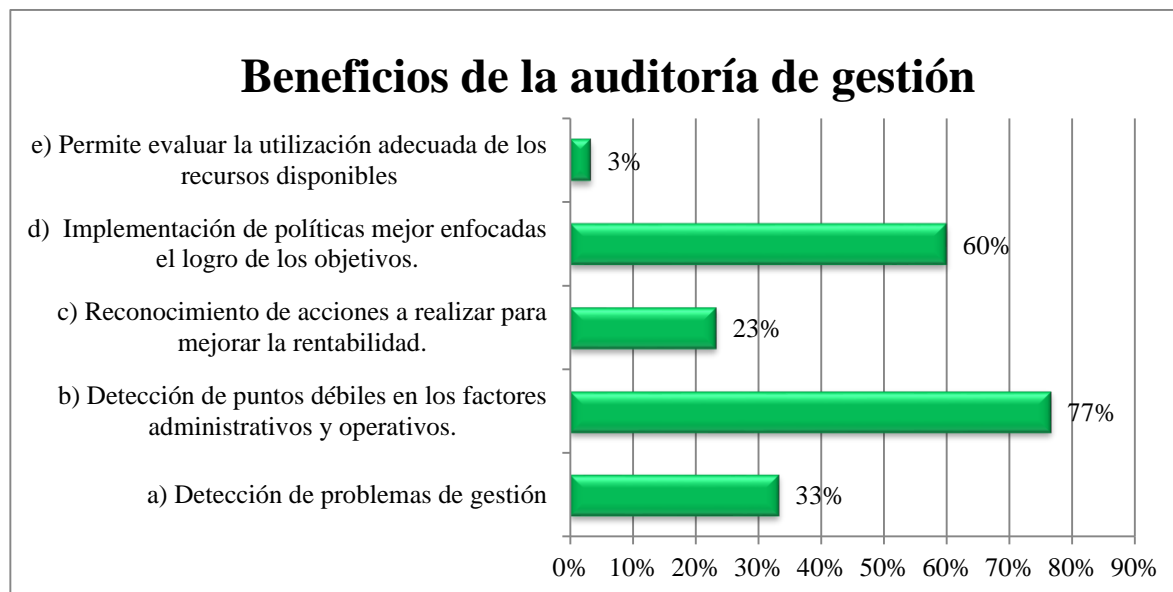


Objetivo: Conocer el grado de cumplimiento de los Requisitos de la prestación de servicio.

Análisis: El 70% de los encuestados manifestó que para realizar el servicio de reservaciones ejecuta los procesos comunicación al cliente cualquier cambio en la reservación además de solicitar deletreo del apellido o documento legal bajo el que esta la reservación.

20. En su opinión, ¿cuáles son los beneficios del sector hotelero al realizar una auditoría de gestión?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Detección de problemas de gestión	10/30	33%
b) Detección de puntos débiles en los factores administrativos y operativos.	23/30	77%
c) Reconocimiento de acciones a realizar para mejorar la rentabilidad.	7/30	23%
d) Implementación de políticas mejor enfocadas el logro de los objetivos.	18/30	60%
e) Permite evaluar la utilización adecuada de los recursos disponibles	1/30	3%
TOTAL	59/30	197%

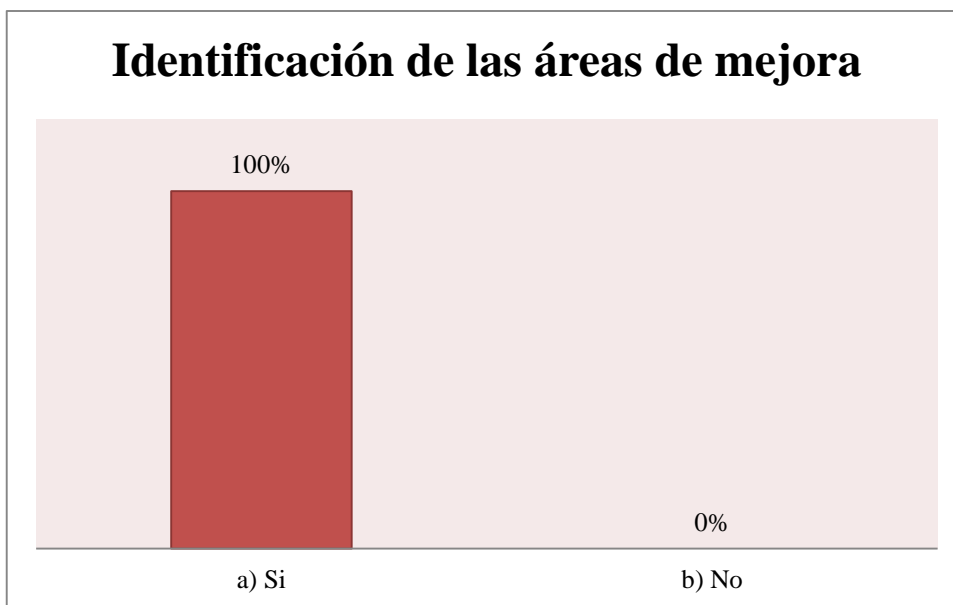


Objetivo: Conocer los beneficios que el sector hotelero espera obtener con la realización de una auditoría de gestión

Análisis: El 77% de los encuestados manifestó que los beneficios del sector hotelero al realizar una auditoría de gestión son la detección de puntos débiles en los factores administrativos y operativos.

21. En su opinión, ¿considera que la evaluación del logro de objetivos, utilización de recursos, calidad de los servicios y atención al cliente permitiría identificar áreas de mejora en las operaciones del hotel?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Si	30/30	100%
b) No	0/30	0
TOTAL	30/30	100%



Objetivo: Conocer la opinión sobre la necesidad de medir la eficacia, eficiencia y economía de la utilización de recursos en hoteles.

Análisis: El 100% de los encuestados considero que la evaluación del logro de objetivos, utilización de recursos, calidad de los servicios y atención al cliente permite identificar áreas de mejora en las operaciones del hotel.

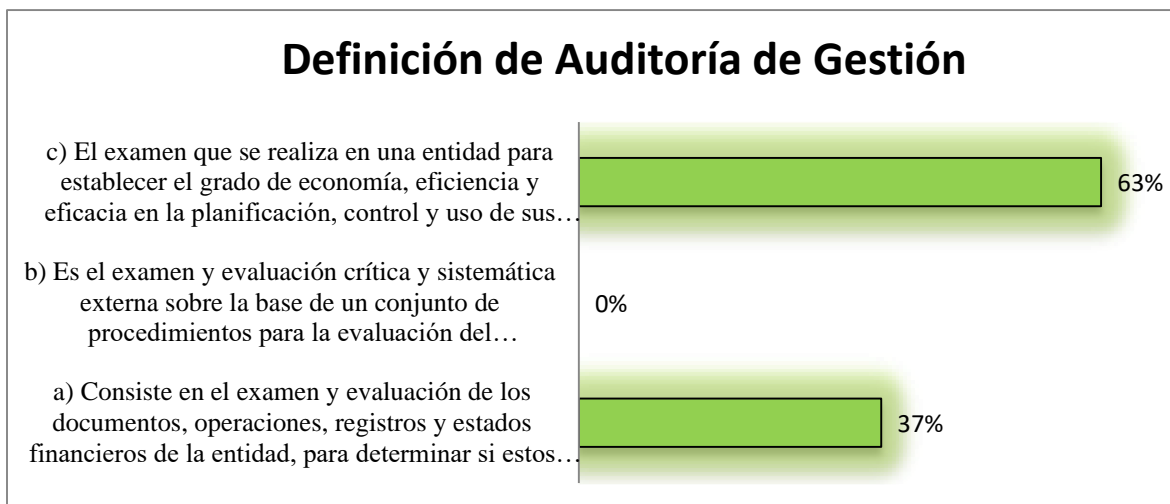
TABULACIÓN DE ENCUESTA REALIZADA A PROFESIONALES AUTORIZADOS POR EL CONSEJO DE VIGILANCIA DE LA PROFESIÓN DE CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA

Para procesar la información se utilizó Microsoft Excel en el que se realizó la tabulación de los datos recolectados, que se presentan en gráficos adecuados al tipo de pregunta y representados en porcentajes y términos absolutos.

Objetivo: Saber si tiene alguna idea de que es auditoría de gestión.

1. En su opinión, ¿cuál de los siguientes conceptos define mejor la auditoría de gestión?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Consiste en el examen y evaluación de los documentos, operaciones, registros y estados financieros de la entidad, para determinar si estos reflejan razonablemente su situación financiera y los resultados de sus operaciones.	11/30	37%
b) Es el examen y evaluación crítica y sistemática externa sobre la base de un conjunto de procedimientos para la evaluación del cumplimiento de obligaciones tributarias	0/30	0%
c) El examen que se realiza en una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos.	19/30	63%
TOTAL	30/30	100%

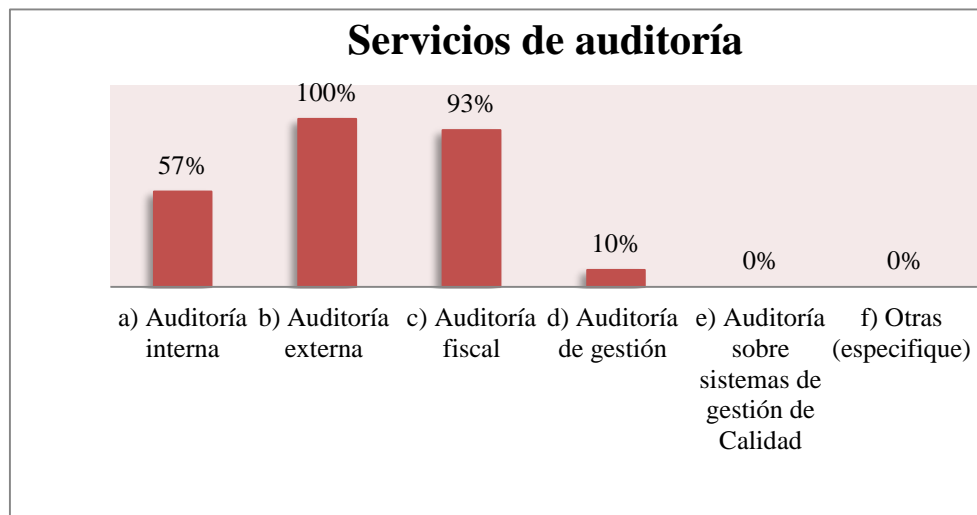


Análisis: El 63% de los encuestados conoce que el concepto de la auditoría de gestión es el examen que se realiza en una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos.

Objetivos: Conocer si los contadores públicos se enfocan en la realización únicamente de las auditorías que norma la legislación, o si en estas se busca de ofrecer otro tipo de auditorías.

2. ¿Qué tipos de servicios de auditoría ofrece la firma?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Auditoría interna	17/30	57%
b) Auditoría externa	30/30	100%
c) Auditoría fiscal	28/30	93%
d) Auditoría de gestión	3/30	10%
e) Auditoría sobre sistemas de gestión de calidad	0/30	0%
f) Otras (especifique)	0/30	0%
TOTAL	78/30	260%

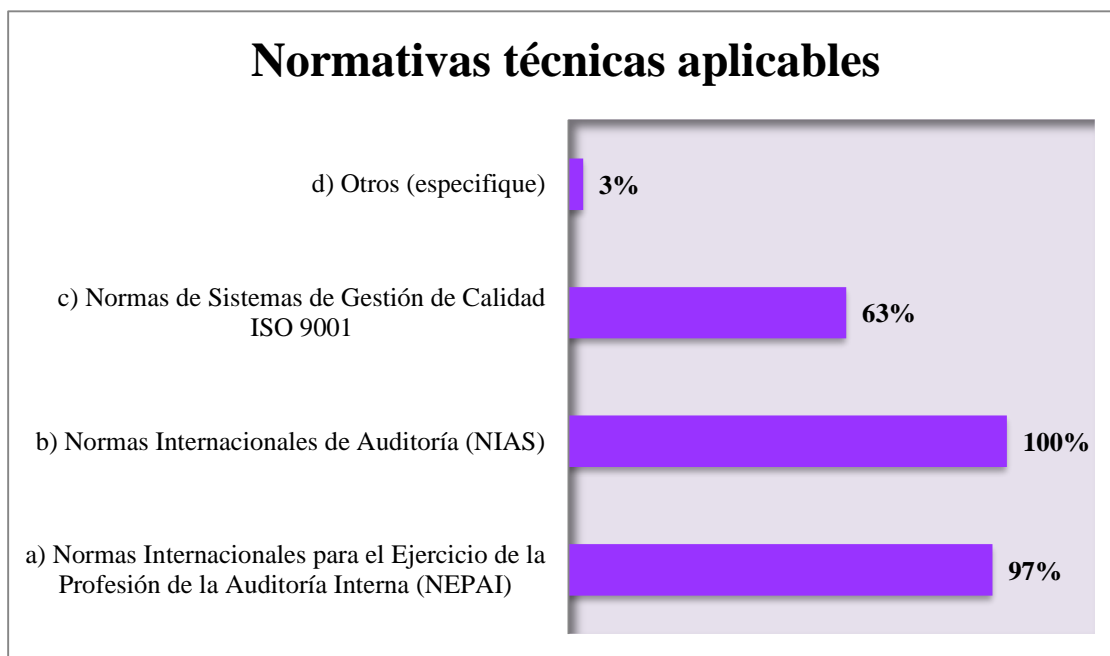


Análisis: El 100% de los encuestados realiza servicios de auditorías externas por lo que tiene la posibilidad de incursionar en ofreciendo auditorías gestión.

Objetivo: Conocer la normativa que utilizan para realizar las auditorías de gestión.

3. Desde su punto de vista, ¿cuál de las siguientes normativas técnicas es aplicable en una auditoría de gestión para evaluar los recursos y calidad de los servicios?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Normas Internacionales para el Ejercicio de la Profesión de la Auditoría Interna (NEPAI)	29/30	97%
b) Normas Internacionales de Auditoría (NIAS)	30/30	100%
c) Normas de Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001	19/30	63%
d) Otros (especifique)	1/30	3%
TOTAL	79/30	263%

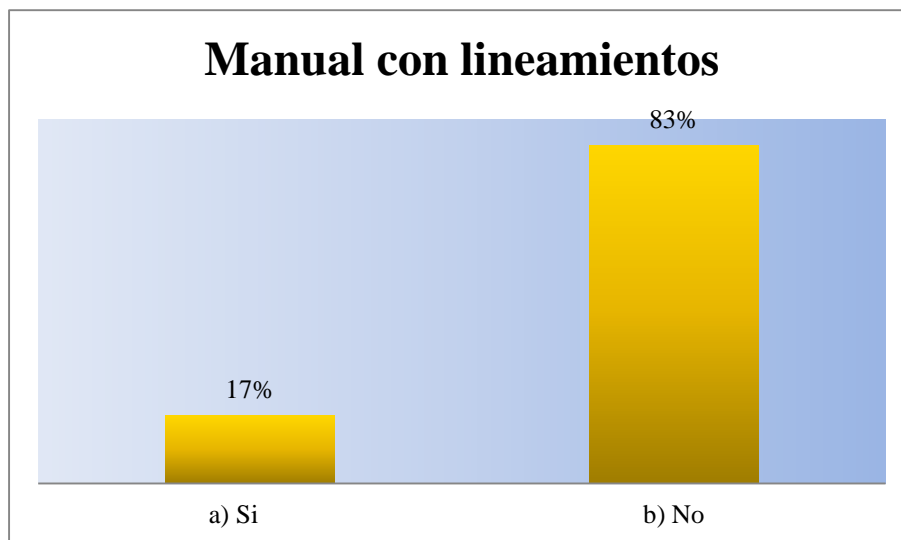


Análisis: El 100% de los encuestados manifiesta que la mejor normativa técnica aplicable en una auditoría de gestión para evaluar los recursos y calidad de los servicios son las Normas Internacionales de Auditoría (NIAS).

Objetivo: Indagar si los auditores independientes poseen un manual de políticas y procedimientos a seguir en el desarrollo de auditoría de gestión en hoteles.

4. ¿Posee un manual que contenga lineamientos enfocados a la realización de auditoría de gestión?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Si	5/30	17%
b) No	25/30	83%
TOTAL	30/30	100%

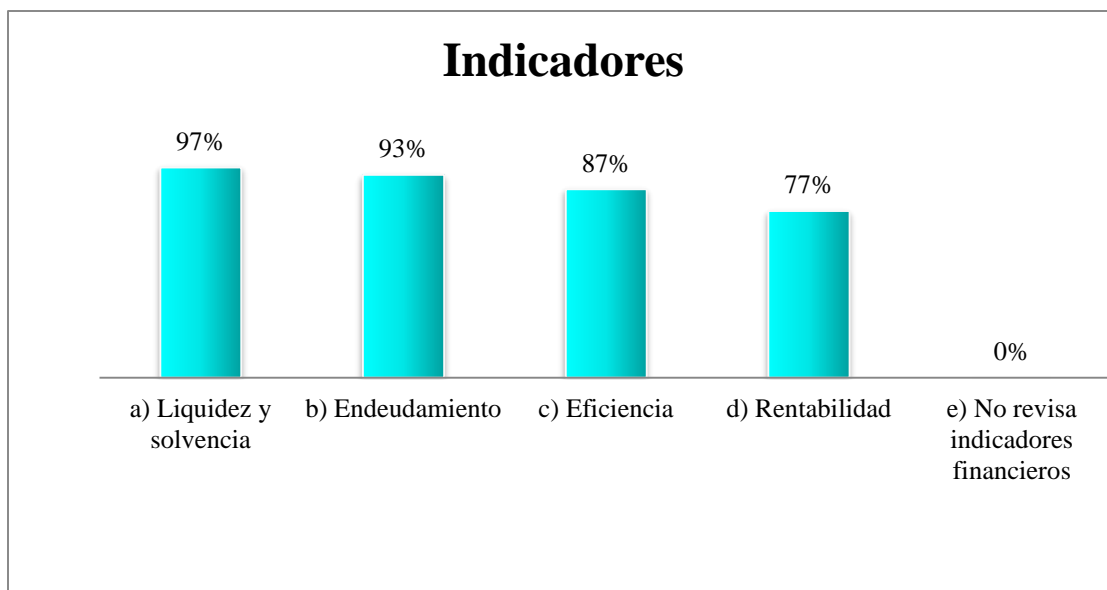


Análisis: El 83% de los encuestados manifiesta auditores independientes no poseen un manual de políticas y procedimientos a seguir en el desarrollo de auditoría de gestión en hoteles.

Objetivo: Averiguar el tipo de indicadores financieros que elaboran el hotel para la toma de decisiones.

5. Al realizar un análisis de razones financieras, ¿qué tipo de indicadores utilizaría en una auditoría de gestión?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Liquidez y solvencia	29/30	97%
b) Endeudamiento	28/30	93%
c) Eficiencia	26/30	87%
d) Rentabilidad	23/30	77%
e) No revisa indicadores financieros	0/30	0%
TOTAL	106/30	353%



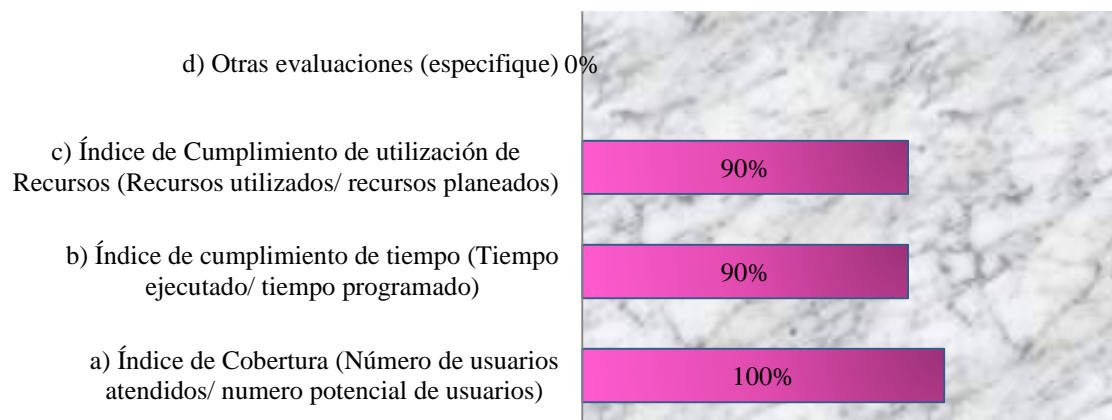
Análisis: El 97% de los encuestados manifiesta que para efectuar un análisis de razones financieras el tipo de indicadores utilizaría en una auditoría de gestión es la liquidez y solvencia.

Objetivo: Saber cuáles son los indicadores más apropiados para medir la eficacia de atención a los clientes.

6. ¿Qué indicadores considera apropiados para medir la eficacia en la atención brindada a los clientes?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Índice de Cobertura (Número de usuarios atendidos/ número potencial de usuarios)	30/30	100%
b) Índice de cumplimiento de tiempo (Tiempo ejecutado/ tiempo programado)	27/30	90%
c) Índice de Cumplimiento de utilización de Recursos (Recursos utilizados/ recursos planeados)	27/30	90%
d) Otras evaluaciones (especifique)	0/30	0%
TOTAL	84/30	280%

Indicador para medir la eficacia

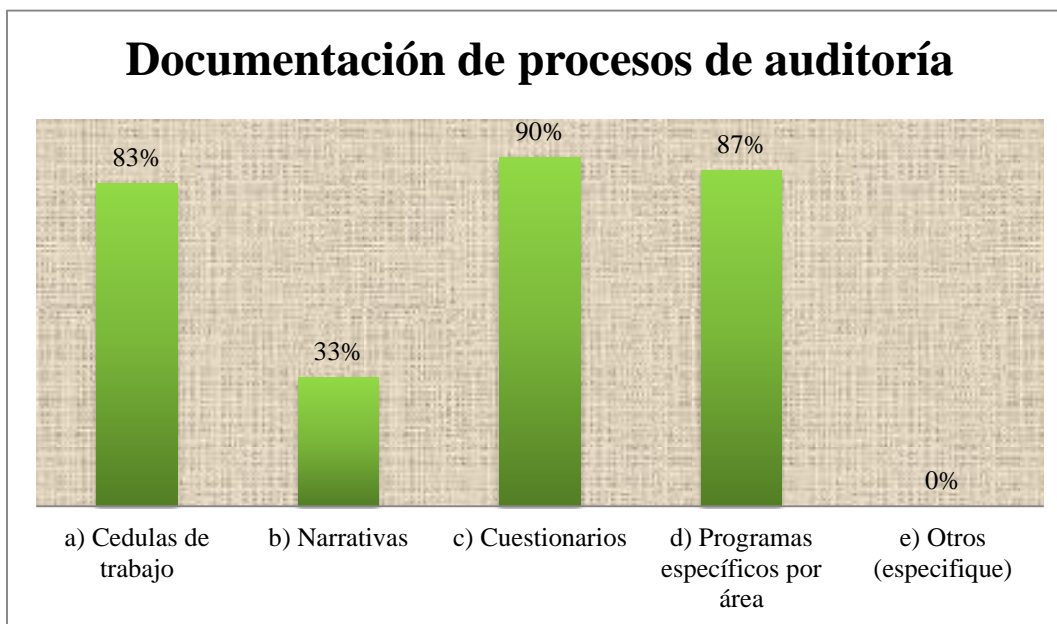


Análisis: El 100% de los encuestados manifiesta que el indicador más apropiados para medir la eficacia de atención brindada a los clientes es el índice de cobertura (número de usuarios atendidos entre el número potencial de usuarios).

Objetivo: conocer si se utiliza la documentación adecuada para la ejecución de los procedimientos de auditoría de gestión es apropiada.

7. ¿Con cuál de las siguientes opciones considera debería documentarse los procedimientos de auditoría de gestión?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Cédulas de trabajo	25/30	83%
b) Narrativas	10/30	33%
c) Cuestionarios	27/30	90%
d) Programas específicos por área	26/30	87%
e) Otros (especifique)	0/30	0%
TOTAL	88/30	293%

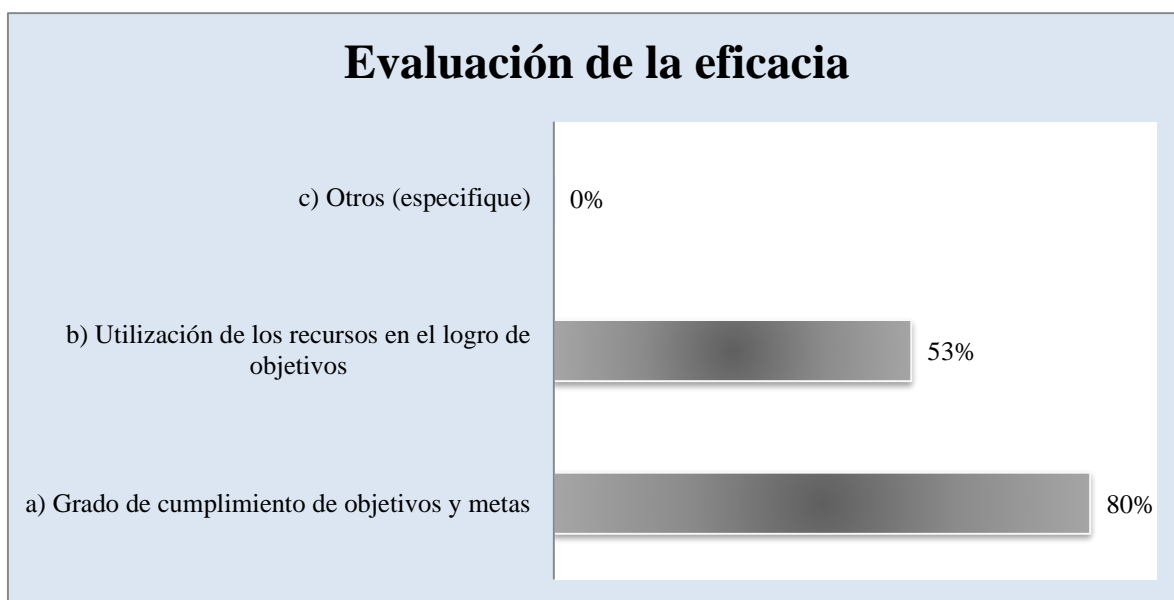


Análisis: El 90% de los encuestados considera que deberían documentarse los procedimientos de auditoría de gestión por medio de cuestionarios.

Objetivo: Conocer la opinión sobre cómo medir la eficacia

8. ¿De qué manera evaluaría la eficacia en la gestión de los hoteles?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Grado de cumplimiento de objetivos y metas	24/30	80%
b) Utilización de los recursos en el logro de objetivos	16/30	53%
c) Otros (especifique)	0/30	0%
TOTAL	40/30	133%

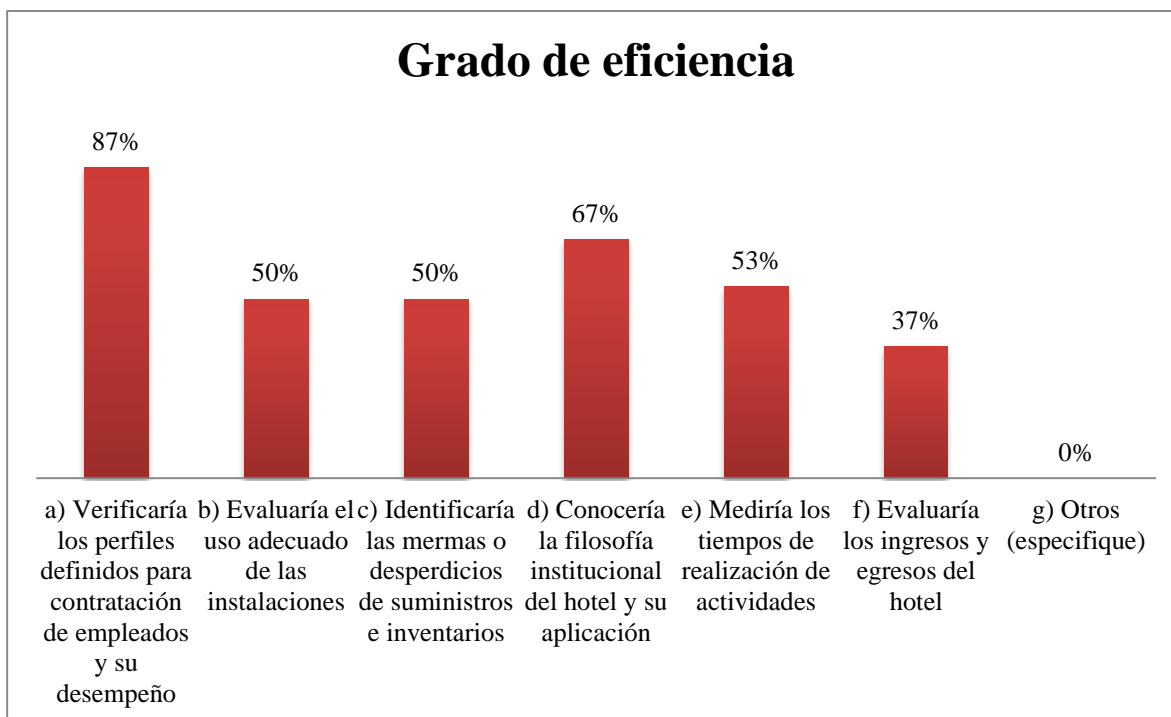


Análisis: El 80% de los encuestados manifiesta que evaluaría la eficacia en la gestión de los hoteles por el avance en el grado de cumplimiento de objetivos y metas.

Objetivo: Conocer la opinión sobre cómo medir la eficiencia

9. ¿De qué manera evaluaría el grado de eficiencia en las operaciones de un hotel?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Verificaría los perfiles definidos para contratación de empleados y su desempeño	26/30	87%
b) Evaluaría el uso adecuado de las instalaciones	15/30	50%
c) Identificaría las mermas o desperdicios de suministros e inventarios	15/30	50%
d) Conocería la filosofía institucional del hotel y su aplicación	20/30	67%
e) Mediría los tiempos de realización de actividades	16/30	53%
f) Evaluaría los ingresos y egresos del hotel	11/30	37%
g) Otros (especifique)	0/30	0%
TOTAL	103/30	343%



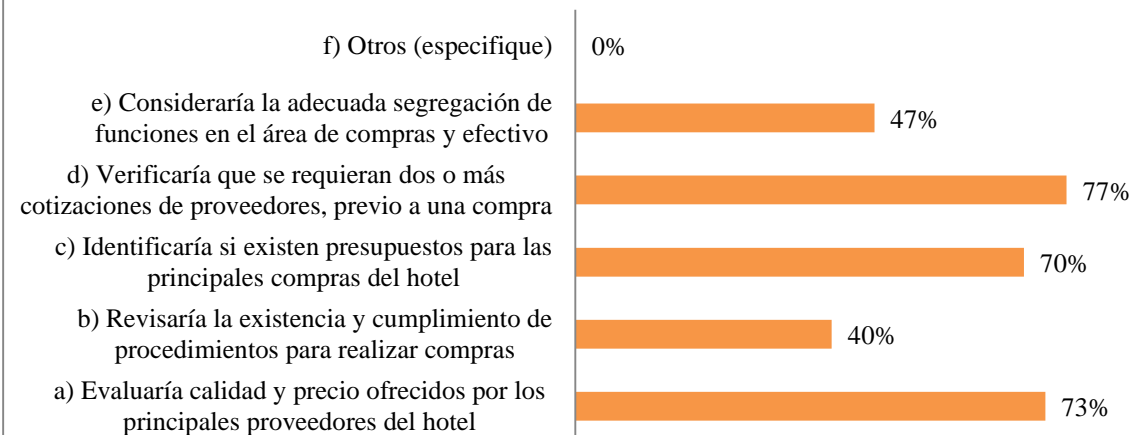
Análisis: El 87% de los encuestados manifiesta que evaluaría el grado de eficiencia en las operaciones de un hotel verificando los perfiles definidos para contratación de empleados y su desempeño.

Objetivo: Conocer la opinión sobre cómo medir la economía

10. ¿Qué aspectos evaluaría para determinar el grado de economía en la utilización de los recursos financieros en un hotel?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Evaluaría calidad y precio ofrecidos por los principales proveedores del hotel	22/30	73%
b) Revisaría la existencia y cumplimiento de procedimientos para realizar compras	12/30	40%
c) Identificaría si existen presupuestos para las principales compras del hotel	21/30	70%
d) Verificaría que se requieran dos o más cotizaciones de proveedores, previo a una compra	23/30	77%
e) Consideraría la adecuada segregación de funciones en el área de compras y efectivo	14/30	47%
f) Otros (especifique)	0/30	0%
TOTAL	92/30	307%

Grado de economía en la utilización de los recursos

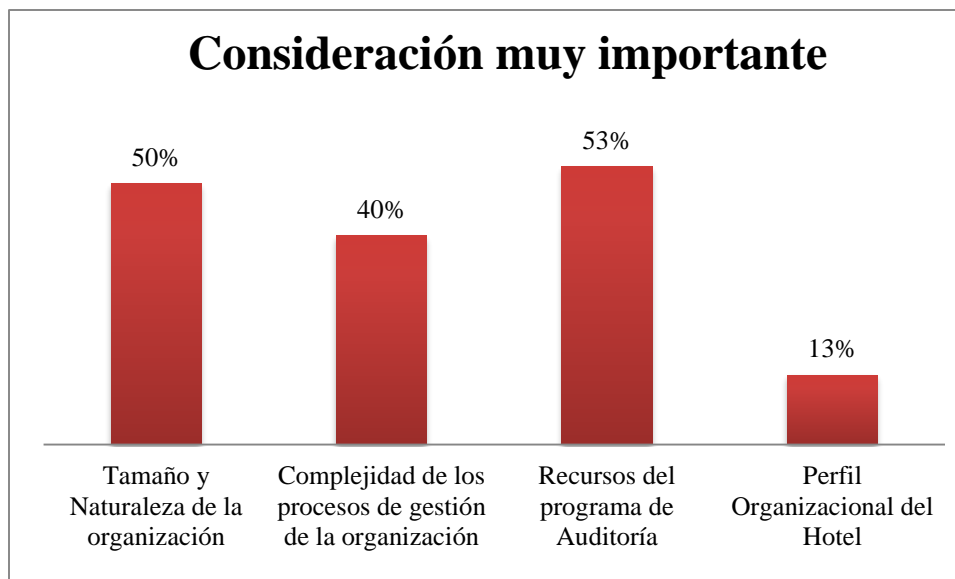


Análisis: El 73% de los encuestados muestra que los aspectos que evaluaría para determinar el grado de economía en la utilización de los recursos financieros en un hotel es la valoración de calidad y precio ofrecidos por los principales proveedores del hotel.

Objetivo: Conocer cuáles son los aspectos más relevantes para identificar el alcance de un programa de auditoría de gestión

11. Clasifique, ¿cuál de los siguientes aspectos considera relevantes para identificar el alcance de un programa de auditoría de gestión de pequeños hoteles?

ASPECTOS	MUY IMPORTANTE	PORCENTAJE
Tamaño y Naturaleza de la organización	15/30	50%
Complejidad de los procesos de gestión de la organización	12/30	40%
Recursos del programa de Auditoría	16/30	53%
Perfil Organizacional del Hotel	4/30	13%
TOTAL	47/30	157%



Análisis:

El

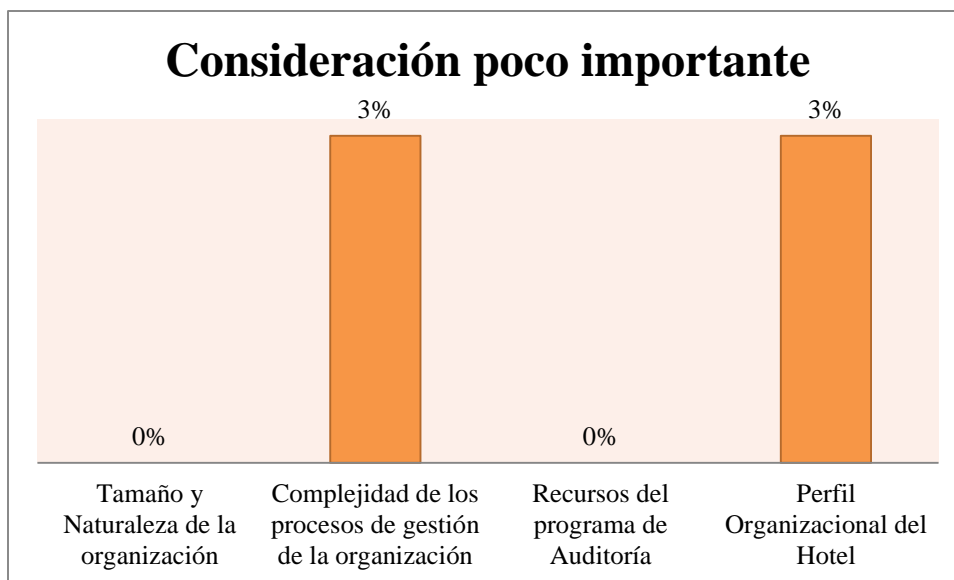
53% de los encuestados presenta que la adecuada clasificación en aspectos que considera muy importante para identificar el alcance de un programa de auditoría de gestión de pequeños hoteles son los recursos del programa de auditoría.

ASPECTOS	IMPORTANTE	PORCENTAJE
Tamaño y Naturaleza de la organización	15/30	50%
Complejidad de los procesos de gestión de la organización	17/30	57%
Recursos del programa de Auditoría	14/30	47%
Perfil Organizacional del Hotel	23/30	77%
TOTAL	69/30	230%



Análisis: El 77% de los encuestados presenta que la adecuada clasificación en aspectos que considera importante para identificar el alcance de un programa de auditoría de gestión de pequeños hoteles es el perfil organizacional del hotel.

ASPECTOS	POCO IMPORTANTE	PORCENTAJE
Tamaño y Naturaleza de la organización	0/30	0%
Complejidad de los procesos de gestión de la organización	1/30	3%
Recursos del programa de Auditoría	0/30	0%
Perfil Organizacional del Hotel	1/30	3%
TOTAL	2/30	7%



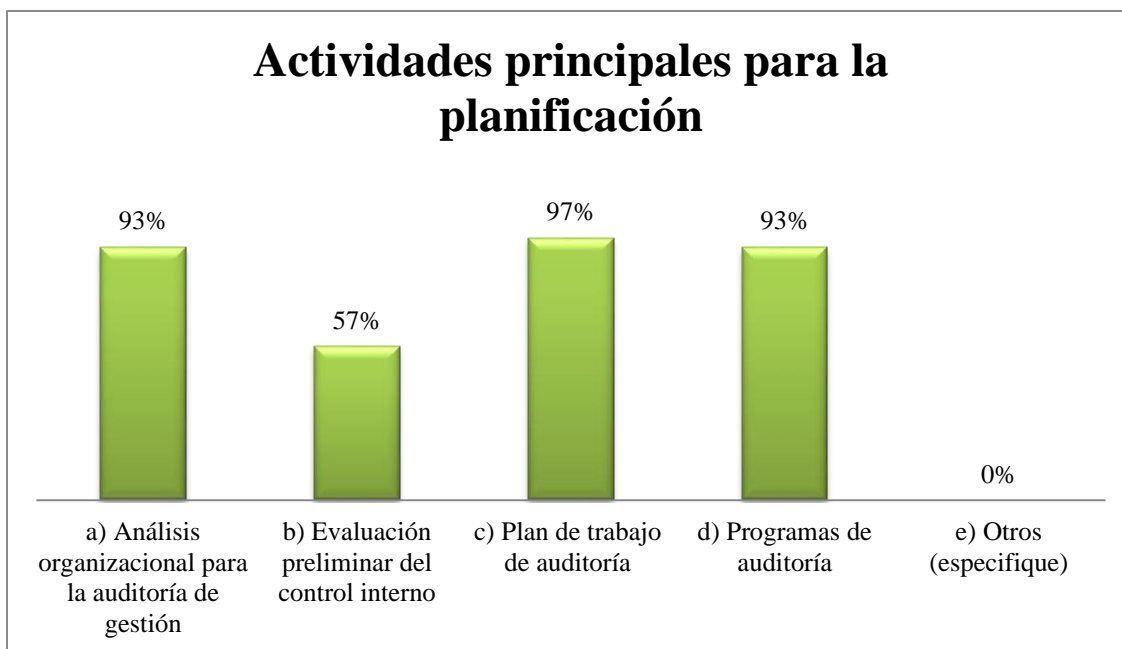
Análisis: El de los encuestados

muestra que la adecuada clasificación en aspectos que considera poco importantes para identificar el alcance de un programa de auditoría de gestión de pequeños hoteles es el perfil organizacional del hotel.

Objetivo: Saber cuáles son las principales actividades a considerar para realizar la planificación de una auditoría de gestión.

12. Desde su punto de vista, señale las actividades principales que podría contener la planificación de la auditoría de gestión.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Análisis organizacional para la auditoría de gestión	28/30	93%
b) Evaluación preliminar del control interno	17/30	57%
c) Plan de trabajo de auditoría	29/30	97%
d) Programas de auditoría	28/30	93%
e) Otros (especifique)	0/30	0%
TOTAL	102/30	340%

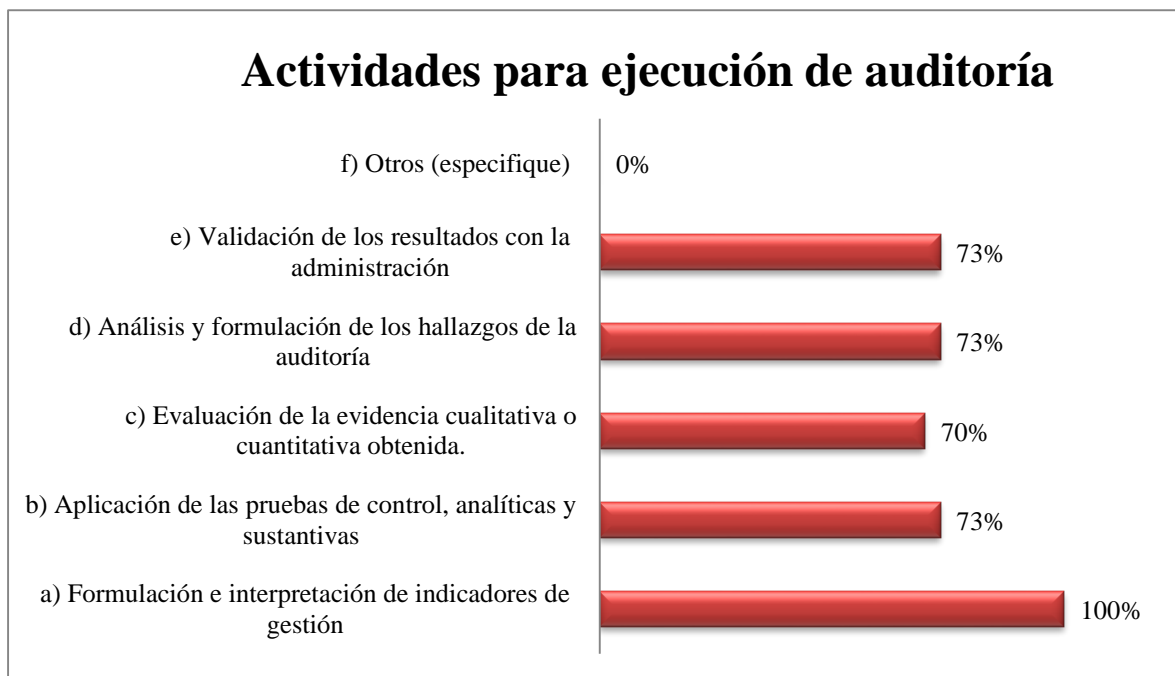


Análisis: El 97% de los encuestados muestra que las actividades principales que debería contener la planificación de la auditoría de gestión es el plan de trabajo de auditoría.

Objetivo: Conocer cuáles son los aspectos más relevantes para realizar la ejecución de una auditoría de gestión.

13. Desde su punto de vista, señale las actividades principales que debería contener la ejecución de la auditoría de gestión.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Formulación e interpretación de indicadores de gestión	30/30	100%
b) Aplicación de las pruebas de control, analíticas y sustantivas	22/30	73%
c) Evaluación de la evidencia cualitativa o cuantitativa obtenida	21/30	70%
d) Análisis y formulación de los hallazgos de la auditoría	22/30	73%
e) Validación de los resultados con la administración	22/30	73%
f) Otros (especifique)	0/30	0%
TOTAL	117/30	390%

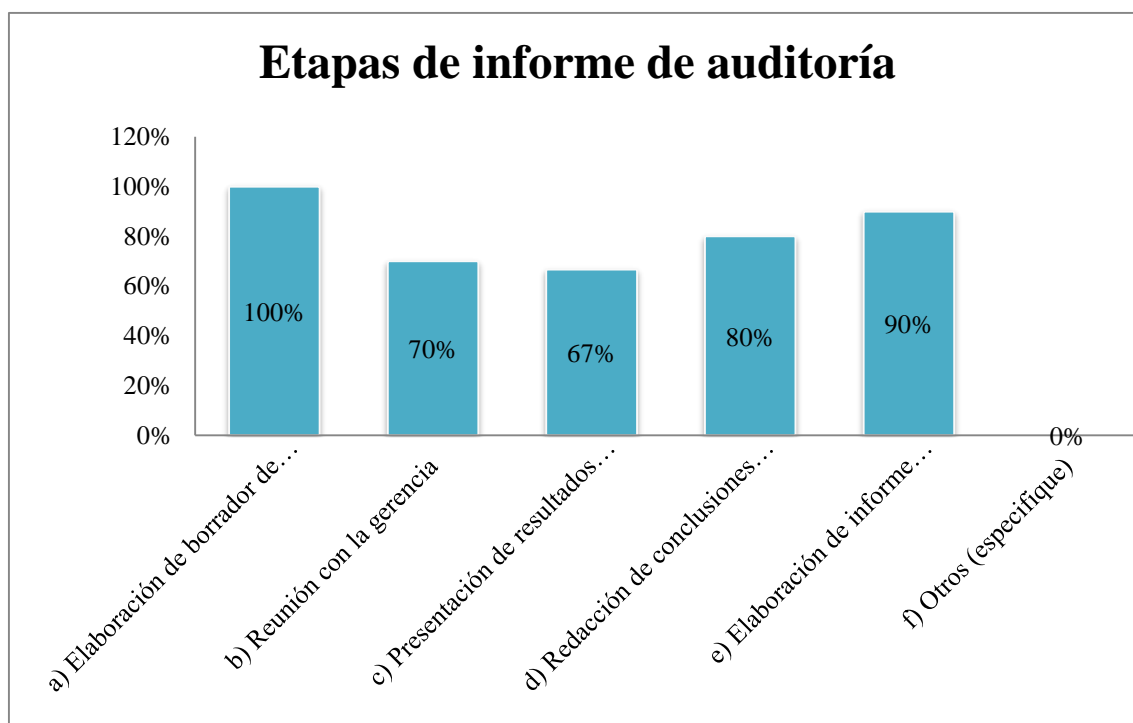


Análisis: El 100% de los encuestados manifiesta que las actividades principales que debería contener la ejecución de la auditoría de gestión son la formulación e interpretación de indicadores de gestión.

Objetivo: Conocer los aspectos más relevantes para realizar el informe de una auditoría de gestión.

14. Desde su punto de vista, señale las actividades principales que podría contener la etapa de informe de auditoría de gestión

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Elaboración de borrador de informe	30/30	100%
b) Reunión con la gerencia	21/30	70%
c) Presentación de resultados al hotel	20/30	67%
d) Redacción de conclusiones y recomendaciones	24/30	80%
e) Elaboración de informe definitivo	27/30	90%
f) Otros (especifique)	0/30	0%
TOTAL	122/30	407%

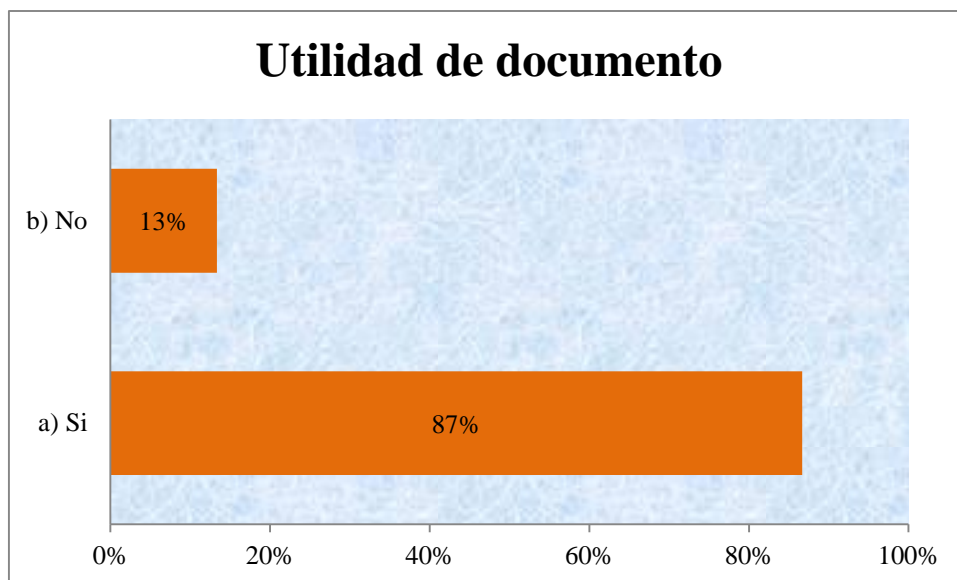


Análisis: El 100% de los encuestados manifiesta que las actividades principales que debería contener el informe de la auditoría de gestión son la elaboración de borrador de informe.

Objetivo: conocer opinión de los profesionales en contaduría pública sobre la importancia que tiene la auditoría de gestión en las empresas.

15. ¿Considera que la elaboración de un documento que aborde el desarrollo de auditoría de gestión aplicado en empresas hoteleras sería de utilidad para el auditor al momento de realizar este tipo de encargos?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Si	26/30	87%
b) No	4/30	13%
TOTAL	30/30	100%



Análisis: El 87% de los profesionales en contaduría pública sobre la importancia que tiene la auditoría de gestión en las empresas considera que la elaboración de un documento que aborde el desarrollo de auditoría de gestión aplicado en empresas hoteleras seria de utilidad para el auditor al momento de realizar este tipo de encargos.

**Norma de calidad turística de
servicios e instalaciones para
pequeños y medianos hoteles,
hostales y apartahoteles.**

NTS 03.44.01:12

ÍNDICE

	Página
PRÓLOGO	ii
1 OBJETO	1
2 CAMPO DE APLICACIÓN	1
3 DEFINICIONES	1
4 REQUISITOS PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO	2
4.1 Reservasiones.....	2
4.2 Servicio de Portería.....	2
4.3 Servicio de Equipaje y Botones	3
4.4 Servicio de Recepción e Información	4
4.5 Servicio de Check Out y Facturación	6
4.6 Servicio de Teléfono	6
5 INSTALACIONES Y EQUIPO.....	7
5.1 Requisitos Generales.....	7
5.2 Instalaciones para Empleados	8
5.3 Habitaciones	8
5.4 Baños.....	9
5.5 Ropa de Cama y Toallas	10
5.6 Requisitos de Seguridad.....	10
6 LIMPIEZA	11
6.1 Limpieza de Zonas Comunes	11
6.2 Limpieza de Sanitarios en Zonas Comunes	11
6.3 Limpieza de Habitaciones	11
7 LAVANDERÍA	13
7.1 Lavandería de Lencería y Toallas	13
7.2 Lavandería de Prendas del Cliente.....	14
8 LIMPIEZA DE COMEDORES Y COCINAS.....	14
8.1 Personal y Condiciones de Higiene de Cocinas.....	14
8.2 Tratamiento de Desperdicios.....	16
8.3 Lavado de Menaje y Zona de Cocina.....	16
9 MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES	17
BIBLIOGRAFÍA.....	18

PRÓLOGO

El Organismo Salvadoreño de Normalización (OSN), es el organismo nacional responsable de elaborar, actualizar, adoptar, derogar y divulgar normas técnicas, de acuerdo a la Ley del Sistema Salvadoreño para la Calidad, la cual fue publicada en el Diario Oficial No. 158 del 26 de agosto de 2011.

La Organización Internacional de Normalización (ISO), es una federación mundial de organismos de normalización, siendo el Organismo Salvadoreño de Normalización (OSN), el representante de El Salvador.

Esta Norma Técnica Salvadoreña ha sido desarrollada de acuerdo con las reglas establecidas en la NTS ISO/IEC DIRECTIVA 2.

Esta Norma fue aprobada a partir de la NSR 03.44.01:06; “Norma de calidad turística de servicios e instalaciones para pequeños y medianos hoteles, hostales y apartahoteles”.

El Comité Técnico de Normalización de Turismo. Hoteles. N° 44, fue el responsable del desarrollo de esta norma técnica titulada NTS 03.44.01:12; “Norma de calidad turística de servicios e instalaciones para pequeños y medianos hoteles, hostales y apartahoteles”, para lo cual participaron las entidades que se mencionan a continuación:

ENTIDADES PARTICIPANTES

Asociación pequeños Hoteles /Hotel Izalco Cabaña Club

Asociación pequeños Hoteles /Hotel Santa Elena

Asociación pequeños Hoteles /Hotel Villa Serena

Asociación pequeños Hoteles/ Mariscal Hotel y Suites

Asociación Salvadoreña de Hoteles/Hotel Alameda

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología – CONACYT

Dirección de Protección al Consumidor

Ministerio de Turismo – MITUR

Universidad Francisco Gavidia – UFG

Organismo Salvadoreño de Normalización – OSN

1 OBJETO

Establecer los requisitos de Calidad para el servicio e infraestructura para Pequeños y Medianos Hoteles, Hostales y Apartahoteles.

2 CAMPO DE APLICACIÓN

Esta Norma Técnica Salvadoreña aplica a los siguientes establecimientos hoteleros: pequeños y medianos hoteles, hostales y apartahoteles.

3 DEFINICIONES

3.1

alojamiento

proporciona al menos, camas e instalaciones sanitarias

3.2

apartahotel

hotel en el que se proporciona alojamiento en habitaciones básicamente equipadas para la auto preparación de alimentos y otros servicios complementarios

3.3

check in

proceso por medio del cual, se registra el ingreso de uno o varios huéspedes al flujo de información de un establecimiento de alojamiento y hospedaje, en el que intervienen por parte del establecimiento, un recepcionista y uno o varios huéspedes, se asigna la habitación y se concreta la forma de pago

3.4

check out

proceso por medio del cual, se recibe del huésped, la habitación o habitaciones que han sido ocupadas durante una estadía, se efectúa un balance de la(s) cuentas con cargo o a favor del huésped o los huéspedes que se disponen a dejar el establecimiento y se formaliza el pago

3.5 establecimiento hotelero

para fines de esta Norma Técnica Salvadoreña se entenderá como tal los Pequeños y Medianos Hoteles, Hostales y Apartahotel

3.6 hotel

establecimiento con recepción, servicios e instalaciones adicionales que ofrece alojamiento y en la mayoría de los casos, servicios de comida

3.7

mediano hotel

hotel que posee un mínimo de 51 y un máximo de 100 habitaciones y 16 a 30 empleados

3.8

pequeños hoteles

hotel que posee un mínimo de 5 y un máximo de 50 habitaciones y 2 a 15 empleados

4 REQUISITOS PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

4.1 Reservasiones

- a) el servicio de reservación debe ser realizado en cinco minutos;
- b) debe proporcionarse la información de tarifas disponibles, plan de tarifas, políticas de reservación y políticas de llegada;
- c) las reservaciones deben ser registradas, definiendo: la fecha de entrada y salida, nombre del cliente, nombre de la persona que hizo la reservación, número de habitación y tipo, teléfono o correo electrónico de contacto, tarifa y forma de pago aplicables y empleado que recibió la reservación;
- d) toda petición adicional del cliente debe ser registrada e informársele la factibilidad de cumplirla por el establecimiento hotelero;
- e) el establecimiento hotelero debe confirmar la reservación antes de 24 horas;
- f) cualquier cambio en una reservación, realizado por el establecimiento hotelero, debe ser justificado, documentado y comunicado al cliente;
- g) debe realizarse un control continuo del nivel de reservación admitido para evitar sobre contratación y sobreventas;
- h) el establecimiento hotelero debe tener instrucciones documentadas de las acciones a realizar en caso de sobre contratación y sobreventa.

4.2 Servicio de Portería

La persona que realice las funciones de portería debe:

- a) saludar con cortesía a los clientes o visitantes a su llegada o salida;
- b) ayudar al cliente con su equipaje al entrar o salir del establecimiento hotelero;
- c) el portero debe tener conocimiento de la zona, lugares de interés y destinos más solicitados, así como los servicios complementarios.

4.3 Servicio de Equipaje y Botones

4.3.1 Para la entrada de los clientes

- a) saludar con cortesía a los clientes o visitantes a su llegada;
- b) en caso de clientes frecuentes llamarlos por su nombre;
- c) manejar el equipaje con cuidado;
- d) explicar funcionamiento de luces, televisión, agua caliente y demás aparatos existentes en las habitaciones;
- e) deberá informar al cliente sobre los diferentes servicios del hotel;
- f) señalar la distribución de las diferentes áreas del hotel, así como las salidas de emergencia o el diagrama de la ruta de evacuación;
- g) ofrecer abrir o cerrar cortinas de la habitación;
- h) revisar los suministros y en su caso reportar faltantes;
- i) ofrecer ayuda en caso de que soliciten alguna asistencia.

4.3.2 Para la salida de los clientes

- a) acudir máximo en cinco minutos al llamado de los clientes;
- b) manejar el equipaje con cuidado;
- c) revisar si hay objetos olvidados por los clientes en la habitación y el baño;
- d) consultarle al cliente si ha solicitado el servicio de transporte y confirmar que haya llegado;
- e) despedirse con cortesía, desearle buen viaje al cliente y pronto regreso.

4.3.3 Requisitos adicionales

- a) en condiciones normales de funcionamiento, el traslado del equipaje desde su llegada hasta a la habitación debe realizarse en un tiempo de 10 minutos para equipaje individual y en equipaje de grupo o varias entradas simultaneas en 30 minutos;
- b) debe establecerse un mecanismo que permita la identificación del equipaje de los clientes;
- c) el acceso al cuarto de equipaje (en caso el establecimiento hotelero posea uno) será restringido y las personas autorizadas garantizarán la entrega del equipaje a los clientes correspondientes.

4.4 Servicio de Recepción e Información

Debe cumplir con los siguientes requisitos:

- a) el recepcionista debe dar la bienvenida y saludar con cortesía a los clientes;
- b) en caso de clientes frecuentes llamarlos por su nombre;
- c) solicitar a los clientes el número de reservación si aplica;
- d) proporcionar la información de tarifas disponibles, servicios que presta el establecimiento hotelero, formas de pago, tipo de facturación y hora de salida. Esta información también debe estar un lugar visible para los clientes en el área de recepción;
- e) deber completarse en la hoja de registro la siguiente información del cliente: la fecha de entrada y salida, nombre del cliente, procedencia, número de habitación y tipo, teléfono o correo electrónico de contacto, tarifa y forma de pago aplicables y empleado que recibió al huésped;
- f) toda petición adicional del cliente debe ser registrada e informársele la factibilidad de cumplirla por el establecimiento hotelero;
- g) realizar el “check in” en un tiempo no mayor de 5 minutos para clientes que han reservado previamente y 10 minutos para clientes sin reservación;

Nota 1: El establecimiento hotelero debe verificar que se cumplan los requisitos legales vigentes, tales como: informe de entrada de huéspedes nacionales o extranjeros que se envía a la Dirección General de Migración.

- h) la persona que se encuentre en recepción debe portar un distintivo en el que se identifique al establecimiento hotelero y su nombre;
- i) debe informarse al cliente, de los servicios que el establecimiento tiene a su disposición (fax, cajas de seguridad, teléfono celular, y otros), las instrucciones de uso precisas, y disponga de tarifas actualizadas;
- j) a la llegada del cliente se podrá cambiar la habitación inicialmente asignada a un cliente, si para ello existen motivos relevantes y debe registrarse la aceptación por parte del cliente;
- k) el personal de recepción informará al cliente de cualquier circunstancia no habitual en el establecimiento, como puede ser la existencia de obras, limitaciones de horarios o servicios. Deberá conocer el estado de las habitaciones (conservación, ruidos exteriores) con el fin de evitar errores de asignación;
- l) para aquellos clientes que tengan reservación para un día determinado y no se les pueda alojar de manera inmediata, el establecimiento ofrecerá el servicio de custodia de equipaje hasta que el cliente quede alojado;
- m) si esta situación tiene lugar con posterioridad a la hora de entrada, adicionalmente el establecimiento deberá tener definido y ofrecerá al cliente una serie de servicios y/o actividades gratuitas que compensen la imposibilidad de alojarlos de forma inmediata;
- n) para ambos casos, el establecimiento dispondrá y ofrecerá al cliente un servicio de cortesía en condiciones de confort y seguridad conforme a la categoría del establecimiento;
- o) el servicio de recepción incluirá un sistema de control de crédito de los clientes, de modo que estén definidos los

límites y las responsabilidades de autorizarlos, así como las acciones a adoptar en el caso de exceso de los límites;

- p) cuando el servicio de recepción ofrezca la posibilidad de cambio de divisas dispondrá de la respectiva autorización, facilitando al cliente los correspondientes recibos en que se indique el tipo de cambio efectuado y las comisiones aplicadas;
- q) debe informarse al cliente cuando éste lo requiera, de los puntos de interés, actividades sociales, culturales y de entretenimiento, y otros servicios o atracciones de interés turístico existentes en el destino turístico y su área de influencia;
- r) debe tenerse un procedimiento para atender y resolver las quejas del cliente. El servicio de recepción dispondrá de la respectiva hoja sugerencias;
- s) debe existir un libro de incidencias entre turnos en el que se registren todas las sugerencias o quejas de los clientes que, sin originar reclamación, puedan ser formuladas por los clientes sobre la calidad del servicio;
- t) disponer de un servicio de recogida de mensajes o paquetes dirigidos a clientes del establecimiento, y se asegure que estos llegan a su destinatario con la mayor prontitud posible y bajo las condiciones de seguridad establecidas, se lleva un registro al respecto;
- u) en todas las habitaciones habrá, a disposición del cliente, un Directorio de Servicios del establecimiento, en el que se indique, convenientemente presentada, toda la información que sobre el establecimiento y su entorno pueda resultar de interés para el cliente durante su estancia. El personal de recepción buscará de forma inmediata, si fuera necesario, la información requerida por el cliente en caso de no conocerla o no disponer de ella;
- v) disponer de un mapa de la ciudad o el país, para mostrar al cliente o visitante la localización del establecimiento y el destino requerido;
- w) tener información sobre las horas de apertura y cierre de los puntos de atracción más comunes, cuando estén sujetos a horario;
- x) tendrá un conocimiento suficiente de los transportes públicos, sus conexiones y los horarios actualizados;
- y) prospectos informativos o propagandísticos de los establecimientos o puntos de mayor interés para el visitante (por ejemplo: guías de museos, restaurantes y espectáculos);
- z) disponer de suficientes medios de búsqueda de aquella información a la que no tenga acceso de forma inmediata. Entre otras se deberán asegurar las siguientes gestiones: Reservación y adquisición de billetes de transporte y reservación de hoteles, Cambio de moneda, Servicios Médicos, traducciones, custodia de bienes.

4.5 Servicio de Check Out y Facturación

- a) el horario de atención debe cubrir las 24 horas;
- b) realizar el “check out” y facturación en un tiempo no mayor de 10 minutos;
- c) presentar la cuenta para revisión del cliente, ésta se detallará en la medida que el cliente lo solicite y puede ser emitida a nombre de terceros;
- d) debe agradecerse por la estancia, desearle buen viaje y pronto regreso.

4.6 Servicio de Teléfono

- a) recibir y transferir llamadas telefónicas las 24 horas del día;
- b) atender el teléfono a los tres timbrazos como máximo, agradecer la llamada, proporcionar el nombre del hotel y la persona que atiende;
- c) el servicio de teléfono debe incluir la recepción y emisión de fax. Debe garantizarse la confidencialidad de los mensajes;
- d) cuando se transfieran llamadas a la habitación de los clientes y este no se encuentre debe recuperarse la llamada para tomar el mensaje y entregárselo a los clientes;
- e) dejar constancia por escrito de los mensajes dirigidos a los clientes;
- f) los mensajes deben tener: la fecha y hora de la llamada, persona que llamo, objeto de la llamada, número de teléfono para corresponder y nombre del empleado que tomo el mensaje;
- g) la entrega de los mensajes tomados debe realizarse garantizando la confidencialidad ante terceros;
- h) colocar en las habitaciones para disposición de los clientes un listado actualizado con las extensiones de los diferentes departamentos, teléfonos de urgencia, información de códigos para llamadas internacionales;
- i) todos los clientes deben tener acceso a teléfono, dentro o fuera de la habitación o a través de central telefónica, a líneas exteriores nacionales o internacionales.

5 INSTALACIONES Y EQUIPO

5.1 Requisitos Generales

- a) la decoración debe mantener una lógica coherencia de acuerdo al estilo del hotel;
- b) las instalaciones y el mobiliario deben estar en buen estado de conservación;
- c) las diferentes áreas de atención a los clientes deben estar claramente identificadas;
- d) áreas limpias, ventiladas e iluminadas;
- e) los equipos deben funcionar al 100%;
- f) las habitaciones deben estar aromatizadas y libre de malos olores;
- g) debe colocarse en la entrada del establecimiento hotelero, escaleras y rampas para personas con capacidades especiales;
- h) el nivel de ruido acorde al “ordenanza municipal”;
- i) las diferentes áreas de atención a los clientes deben estar claramente identificadas;
- j) las cortinas y similares deben estar en buen estado de conservación y limpias;
- k) deben evitarse ruidos causados maquinaria, traslado de mercadería o similares;
- l) el área de recepción debe estar iluminada;
- m) el acceso a las habitaciones desde la recepción debe estar señalizado;
- n) las diversas áreas deben estar señalizadas;
- o) las macetas, floreros y zonas jardines de interior deben estar en buenas condiciones de limpieza e iluminación nocturna y sin obstáculos que dificulten el acceso directo al establecimiento;
- p) el lobby con mobiliario funcional;
- q) baños en el área de lobby limpios y funcionales;
- r) cajas de seguridad en el 30% de las habitaciones;

- s) teléfono público dentro de las instalaciones del hotel;
- t) áreas de guarda equipaje.

5.2 Instalaciones para Empleados

- a) botiquín;
- b) lavamanos y espejo;
- c) papel sanitario y jabón;
- d) toallas individuales o desechables;
- e) sanitarios higiénicos, limpios y funcionales.

5.3 Habitaciones

Las habitaciones deben ser limpiadas diariamente y contar con lo siguiente:

- a) deben ser de 9m² para habitaciones sencillas y 10,50 m² para habitaciones dobles;
- b) tv color;
- c) camas desde 1,00 m (Con plan de rotación de colchón);
- d) protector de colchón;
- e) almohada más almohada de repuesto;
- f) juego completo de sábanas y fundas;
- g) espejo y mesa de uso varios;
- h) respaldos de cama;
- i) cesto de basura;
- j) silla;

- k) cortina;
- l) closet o ropero con puertas;
- m) luz en cabecera o buró;
- n) luz en baño;
- o) ventilador o aire acondicionado de acuerdo al lugar de ubicación del establecimiento hotelero;
- p) chapas seguras;
- q) mirilla;
- r) cadena o pasador de seguridad en la puerta;
- s) vasos de vidrio con protector higiénico (1 por persona);
- t) directorio telefónico;
- u) carteles de no molestar y aseo;
- v) teléfono con instrucciones de marcado impresas.

5.4 Baños

Debe contar con:

- a) acabados en los muros;
- b) recubrimientos en los pisos;
- c) muros limpios;
- d) pisos limpios;

- e) mobiliario limpio;
- f) agua caliente y fría (con instrucciones de las llaves);
- g) inodoro con cubierta;
- h) lavamanos con tocador;
- i) jabonera;
- j) toalleros;
- k) papel Sanitario;
- l) antideslizante en el piso;
- m) cortina o puerta en regadera;
- n) portapañuelos y pañuelos desechables;
- o) cesto de basura con bolsa;
- p) agua purificada en instalación o embotellada debidamente sellada y etiquetada;
- q) sistema de ventilación (ducto o ventanilla natural);
- r) toalla mediana por persona;
- s) los artículos de amenidades mínimos son: 1 champú, 2 jabones, 1 acondicionador, 1 crema de manos.

5.5 Ropa de Cama y Toallas

- a) debe cambiarse cuando se reciba un nuevo cliente;
- b) en caso de clientes ya instalados deben ser sustituidos como máximo cada tres días;

- c) las toallas deben ser sustituidas diariamente. Se permitirá la política de ahorro de recursos en la cual mediante previa consulta a los clientes, se sustituyen las toallas cada dos días;
- d) deberá colocarse en cada habitación un juego de toallas por persona. Este juego estará compuesto por: una toalla de ducha, una toalla de manos. Además, debe colocarse una toalla alfombra por cada habitación;
- e) el juego de lencería debe incluir: protector de colchón, forro, sabana, funda de almohada, cubrecama;
- f) no se debe utilizar ropa de cama o toallas dañadas, con manchas o en mal estado;
- g) en caso el establecimiento hotelero tenga alfombras estas deben ser lavadas por lo menos una vez al año.

5.6 Requisitos de Seguridad

- a) se debe contar con un sistema de alarma;
- b) señalización de emergencia luminosa en áreas cerrada o “pintura fosforescente”;
- c) contar con equipos contra incendios;
- d) se debe señalar de forma clara y visible la ruta de evacuación;
- e) cuando tengas más de cuatro pisos deben contar con escaleras contra incendios;
- f) se debe proporcionar una guía de seguridad para huéspedes (visible en las habitaciones);
- g) se debe tener un manual de emergencias para el personal;
- h) detectores de humo en habitaciones y áreas públicas;
- i) debe tenerse un plan de contingencia contra incendios;
- j) debe tenerse accesible la información de contacto de la Policía Turística.

6 LIMPIEZA

6.1 Limpieza de Zonas Comunes

Un mínimo de dos veces al día, la persona responsable del servicio de limpieza en las áreas comunes, debe comprobar que:

- a) el área de recepción, los corredores, las escaleras, las salas de uso habitual, las áreas de animación interior y los sanitarios en zonas comunes cumplen con los requisitos de higiene y limpieza establecido;
- b) que el funcionamiento de luces y otros equipos en estas áreas, estén funcionando adecuadamente.

6.2 Limpieza de Sanitarios en Zonas Comunes

- a) los sanitarios en zonas comunes deben limpiarse por lo menos tres veces al día;
- b) durante el periodo de limpieza, debe colocarse la señalización que se está limpiando;
- c) los sanitarios deben tener papel higiénico, jabón líquido, toallas desechables o secador de aire, papeleras con bolsa, ducto de ventilación o ventana, espejo e iluminación.

6.3 Limpieza de Habitaciones

- a) debe establecerse una rutina de limpieza de habitaciones, de manera que el personal conozca en cada momento las habitaciones que debe limpiar. La limpieza de habitaciones se realizará preferentemente en el turno de mañana. Se asegurará que el servicio al cliente es el óptimo y se respetará el descanso de los clientes. Se evitará en todo caso cualquier molestia provocada por posibles ruidos derivados de la operativa del servicio interno del hotel;
- b) las habitaciones que, aun habiendo sido limpiadas a la salida de un cliente, no fueran ocupadas en el plazo de los tres días siguientes, deberán ser objeto de las actividades de mantenimiento y limpieza que se consideren convenientes, y ser repasadas antes de la entrada de un nuevo cliente. Se considera actividad mínima de mantenimiento, la aireación de la habitación, descarga de tanque de inodoro, apertura de grifos y desempolvado de mesas, mesillas y elementos decorativos;
- c) una habitación se considerará limpia y ordenada cuando:
 - haya sido convenientemente ventilada y haya un olor agradable en el ambiente, eliminándose expresamente cualquier olor a tabaco;
 - las papeleras y ceniceros estén vacíos y limpios;
 - no existan restos de polvo o suciedad en suelos, paredes, mobiliario, elementos decorativos, cristales y ventanas;

- las camas tengan lencería limpia, y el cambio de la misma sea conforme a las normas establecidas, y estén arregladas, cubiertas y sin arrugas;
- todos los elementos, como luces, radio y TV, minibar, aire acondicionado, etc., funcionen correctamente, avisando mediante reportes o sistemas similares de cualquier anomalía observada al responsable de limpieza (o quien se defina a tal efecto).

d) un baño de habitación/apartamento se considerará limpio, higiénico y ordenado cuando:

- las papeleras, ceniceros y bolsas estén vacías y limpias;
- las papeleras del baño deberán llevar bolsa plástica;
- no existan restos de suciedad ni humedad en suelos, paredes y equipos sanitarios;
- los inodoros estén convenientemente desinfectados y limpios;
- las toallas utilizadas hayan sido retiradas y sustituidas por otras limpias, conforme a las normas establecidas;
- los elementos, como luces, grifería, etc. funcionen correctamente y ofrezcan un aspecto limpio;
- los espejos estén en perfectas condiciones de uso y no estén picados;
- todos los aparatos eléctricos estén en perfectas condiciones de uso;
- el baño tenga un olor agradable;
- los vasos, en el baño, estén limpios y protegidos.

e) debe mantenerse una bitácora en el que se registren incidencias detectadas o ocurridas en la limpieza de las habitaciones;

f) para el desarrollo de la limpieza se debe utilizar un carro de limpieza o similar que permita colocar los utensilios de limpieza y la lencería y toallas. Este debe ser silencioso con protectores para que no dañen las paredes y muebles;

g) la lencería y toallas sucias serán retiradas de las habitaciones colocadas en bolsas, sacos o recipientes;

- h) las prendas sucias deben ser llevadas al área de lavandería al finalizar cada ronda.

7 LAVANDERÍA

7.1 Lavandería de Lencería y Toallas

- a) el stock mínimo de prendas preparadas para uso del cliente debe ser dos juegos por cada habitación;
- b) una prenda de lencería o toalla estará lista para su uso, cuando:
- no haya manchas en la prenda;
 - no haya roturas y el nivel de desgaste de la prenda sea aceptable;
 - la textura de la prenda sea agradable al tacto;
 - huela a limpio;
 - no esté arrugada y este planchada y doblada (Las sábanas es opcional se planchen).
- c) las instalaciones dedicadas a lavado y planchado de lencería y toallas, deberá estar equipados con el mobiliario necesario (planchador, estante, depósitos de ropa sucia) para una correcta colocación y clasificación de la ropa que se encuentre en el interior;
- d) debe evitarse que prendas sucias, mojadas o similares queden depositadas en las instalaciones de lencería;
- e) se dispondrá de una bodega o área designada para almacenar las prendas de lencería y toallas de stock de reservación de que disponga el establecimiento, que no sean utilizadas por los clientes, no se encuentren en lavandería o estén almacenadas en las bodegas de pisos;
- f) debe establecerse un programa de lavado y productos detergentes y suavizantes a utilizar;
- g) para el secado de la ropa se utilizará preferentemente máquinas secadoras, teniendo cuidado en la indicación del tiempo y temperatura de secado de acuerdo al tipo de prenda;
- h) en caso el servicio de lavandería sea subcontratado, la responsabilidad de que el servicio sea adecuado es del establecimiento hotelero. Debiéndose establecer en el contrato, programas de lavado, productos a utilizar y plazos de entrega.

7.2 Lavandería de Prendas del Cliente

- a) en caso el establecimiento hotelero proporcione el servicio de lavandería de prendas, debe establecerse un programa para que sean lavadas y planchadas;
- b) debe dejarse una bolsa en un sitio visible para los clientes para que coloquen su nombre, número de habitación, número y tipo de prendas que deposita y el tipo de servicio que desea recibir;
- c) deben colocarse en un lugar visible para los clientes, las tarifas, tiempos necesarios para los servicios, horarios de recolección y entrega de prendas y teléfono de contacto para información complementaria.

8 LIMPIEZA DE COMEDORES Y COCINAS

8.1 Personal y Condiciones de Higiene de Cocinas

8.1.1 Las instalaciones y espacios de las cocinas y de zonas de preparación y conservación de alimentos y de enseres en contacto con ellos, estarán en perfectas condiciones higiénicas y de limpieza, cumpliendo con las normativas de higiene y seguridad específicas.

8.1.2 La cocina y el comedor estarán aislados de los servicios higiénicos, (aseos), de los lugares donde se depositan las basuras (cubos o contenedores) y de otras zonas que puedan ser fuente de contaminación (dormitorios, habitaciones, lugares con animales, etc.).

8.1.3 El personal destinado a cocinas tendrá la formación y el adiestramiento necesario para desempeñar las funciones y asumir responsabilidades asignadas.

8.1.4 Para el trabajo en cocina se requieren las siguientes condiciones de higiene personal:

- a) limpieza corporal;
- b) pelo limpio, recogido y cubierto;
- c) limpieza de manos: uñas limpias y cortas;
- d) lavado de manos antes de empezar el trabajo de cocina y después de cada pausa;
- e) no portar anillos, pulseras, relojes de mano, así como otros objetos que puedan ocasionar accidentes y sean puntos de acumulación de restos alimentarios;
- f) secado de manos: Uso de servilletas o rollos de papel, no utilizando en ningún caso toallas colectivas;
- g) vestimenta de trabajo limpia, zapatos limpios y no deslizantes. Uso obligatorio de calcetines;

- h) acceso a cocina sólo al personal autorizado;
- i) está expresamente prohibido comer y fumar en cocina.

8.1.5 Como reglas generales de higiene en la manipulación y preparación de alimentos están:

- a) no introducir los dedos en las comidas, salsas, etc. para degustación;
- b) no utilizar directamente las manos como utensilios en la preparación de los platos una vez elaborados y en los rellenos de algunos alimentos;
- c) toda persona con enfermedades infecto-contagiosas o enfermedades de piel, heridas sangrantes o que en general puedan causar cualquier tipo de peligro para la salud, no podrán trabajar en cocina en los procesos de manipulación y elaboración de alimentos. En caso de heridas en dedos o en manos, serán cubiertas por dedales o guantes de látex;
- d) no tocar con los dedos el interior de los platos ni otros utensilios por la parte donde hay contacto habitual con los alimentos;
- e) evitar absolutamente la entrada de animales vivos en recintos de cocina y, en general donde hay productos alimentarios. El control de plagas debe realizarse siguiendo los lineamientos del código de prácticas del Codex Alimentarius CODEX CAC/RCP 39; Código de prácticas de higiene para los alimentos precocinados y cocinados utilizados en los servicios de comidas para colectividades;
- f) todos los alimentos que procedan de platos o mesa del servicio al cliente deben ser tirados al contenedor de desperdicios;
- g) los excedentes de alimentos elaborados, no servidos en mesa (línea de buffet), podrán ser recuperados salvo excepción de lácteos y aquellos en los que no esté asegurada la cadena de frío.

Nota 2: Estos excedentes serán tratados convenientemente para su posible reutilización: refrigerados y/o congelados, etc. Serán identificados con la fecha de su elaboración inicial y/o fecha de caducidad o de uso preferente. Su reutilización deberá hacerse en el menor tiempo posible y no podrán ser nuevamente conservados o almacenados para otro nuevo servicio.

- h) de manera general será obligatoria la aplicación de la normativa de salud alimentaria.

8.1.6 Todo puesto de trabajo en el área de elaboración de alimentos estará convenientemente descrito y las personas que realicen tales labores tendrán la correspondiente formación. Estarán nombradas aquellas personas que tienen la responsabilidad en el control de elaboración de alimentos.

8.1.7 El servicio dispondrá de personal con tareas específicas para la limpieza de la cocina que se ocupe tanto de las instalaciones como de los artículos. Se definirán igualmente cuales son los productos de limpieza y desinfección a utilizar en relación a las diferentes superficies y utensilios a lavar y/o desinfectar.

8.2 Tratamiento de Desperdicios

- 8.2.1** Las basuras estarán en recipientes tapados continuamente, preferentemente con pedal, los cuales dispondrán de bolsas para evitar en la medida de lo posible el contacto directo de la basura y el recipiente.
- 8.2.2** Los recipientes de basuras y papeleras del área de cocinas serán lavadas diariamente, con agua caliente, detergentes adecuados y desinfectantes.
- 8.2.3** Al menos diariamente y cada vez que sea necesario se sacarán las bolsas de basura y serán llevadas a una zona aislada donde los olores no afecten a los alimentos.
- 8.2.4** Las basuras y desperdicios serán segregadas según su origen: restos orgánicos de alimentos, vidrios, plásticos, papel y cartón, tejidos, etc., con arreglo a las disposiciones municipales o a las políticas respectivas del establecimiento.
- 8.2.5** Cada recipiente de basura deberá estar perfectamente identificado, codificado por colores, indicando el tipo de basura o desecho al que está destinado su uso.
- 8.2.6** En el movimiento de basuras y desperdicios, estas no se cruzarán con la zona de preparación y elaboración de alimentos.
- 8.2.7** La ubicación de basuras y desperdicios será en zonas no visibles al cliente.

8.3 Lavado de Menaje y Zona de Cocina

- 8.3.1** Existirá un plan de limpieza y mantenimiento de las cocinas debidamente documentado en el que se definirán los criterios de limpieza de la misma en cuanto a las limpiezas que es necesario realizar durante el día para garantizar una higiene adecuada de la misma.
- 8.3.2** La limpieza de maquinaria y lavado del menaje se realizará después de cada servicio de comidas, respetando el método de limpieza.
- 8.3.3** El lavado del menaje de cocina se realizará en zonas separadas a la elaboración y preparación de los alimentos.
- 8.3.4** Para la cristalería, cubertería, vajilla, etc. del servicio al cliente se respetará el circuito de lavado descrito en las instrucciones correspondientes. De manera general éstas incluirán lugar de entrada de los utensilios sucios, lavado con sus características, salida de utensilios limpios, secado y almacenamiento. Se asegurará que no estén en contacto utensilios limpios con otros sucios.
- 8.3.5** Todos los utensilios defectuosos o dañados deberán ser eliminados de la circulación con el fin de evitar ser puesto nuevamente en el servicio al cliente.

- 8.3.6** Deben evitarse malos olores en las zonas de cocinas y en los implementos.
- 8.3.7** Estos productos se corresponderán con las recomendaciones ecológicas establecidas y se evitará que dejen restos de olor en los útiles de cocina y restaurantes.
- 8.3.8** Los textiles utilizados en cocina estarán identificados respecto de la aplicación a la que están destinados. Serán cambiados al menos diariamente y siempre que se tenga evidencia de su suciedad o posible riesgo de contaminación.

9 MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES

- 9.1** La persona responsable de cada uno de los servicios relacionados con el mantenimiento, o en su caso la persona asignada por él, realizará las tareas de supervisión necesarias (documentadas al menos en cuanto a su alcance, frecuencia y responsabilidad de realización) para asegurar un preciso cumplimiento de los requisitos que se han definido anteriormente.
- 9.2** Las actividades de supervisión quedarán convenientemente documentadas, de manera que sea posible realizar un seguimiento de los diferentes servicios. Se informará de los resultados del análisis de ésta información al personal adscrito al servicio de mantenimiento de instalaciones
- 9.3** El responsable del servicio asegurará la planificación de las revisiones e inspecciones reglamentarias y su inclusión en los planes de mantenimiento del establecimiento; Comprobación durante las tareas de mantenimiento, de que estas se llevan a cabo de la forma establecida; Inspección periódica (mínimo mensual) de las instalaciones y equipos. Esta inspección abarcará el correcto estado de funcionamiento y conservación de los equipos y aparatos.
- 9.4** El responsable del servicio de mantenimiento debe tener un libro de incidencias o reportes de trabajo en los que, podrán anotar todas aquellas actividades relevantes que hayan tenido lugar durante su servicio en contacto con el cliente.

BIBLIOGRAFÍA

- [1] *Propuesta Técnica Norma de Calidad para pequeños y medianos hoteles y apartamentos turísticos, Asociación Salvadoreña de Pequeños Hoteles de El Salvador;*
- [2] *NMX-TT-005:1996 IMNC. Requisitos Mínimos de Calidad en el servicio e instalaciones que deben cumplir los hoteles, moteles, servicio de tiempo compartido y similares para obtener el “Certificado de Calidad Turística Comercial- Dos Estrella” o el “Certificado de Calidad Turística Comercia- Una Estrella”. México;*
- [3] *ISO 18513:2003. Tourisms Services. Hotel and other types of tourism accommodation. Terminology;*
- [4] *UNE EN ISO 18513. Servicios Turísticos. Hoteles y otros tipos de alojamientos turísticos. Terminología;*
- [5] *CODEX CAC/RCP 39:1993 Código de prácticas de higiene para los alimentos precocinados utilizados en los servicios de comidas para colectividades.*