

308908

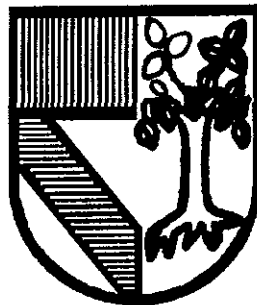
8  
24

# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

---

---

ESCUELA DE CONTADURIA  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



LA AUDITORIA INTERNA EN LA INDUSTRIA HOTELERA  
MEXICANA COMO ELEMENTO DE MEDICION, DETECCION Y  
CORRECCION TANTO EN LA ADMINISTRACION COMO EN LA  
OPERACION PARA EL ADECUADO FUNCIONAMIENTO DE LOS  
HOTELES.

TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO  
DE INVESTIGACION PRESENTA COMO TESIS  
**DALMARIS DEL PILAR UGALDE DELGADO**  
PARA OPTAR POR EL TITULO DE  
**LICENCIADO EN CONTADURIA**

DIRECTOR DE TESIS:  
CP. CLAUDIO MANUEL RIVAS CUEVAS

MEXICO, D. F.

ENERO DE 1999

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

27/400



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# AGRADECIMIENTOS

**A Dios** que me dio la vida, la capacidad y la fuerza para poder llegar al fin de mi carrera ya que sin él nada soy.

**A mi Madre** Nelly Delgado Manzanilla por su eterno cariño y bendiciones.

**A mis padres** con todo el cariño, admiración y gratitud por el esfuerzo y las ilusiones que forjaron en mí y por las enseñanzas y estímulos que me proporcionaron.

**A mi amiga** Alma Elizabeth Jiménez que gracias a su dedicación, profesionalismo y ayuda desinteresada hizo posible la elaboración del presente trabajo.

**A mi Hermano** por los estímulos que me dio para lograr mi formación profesional y por su ayuda y ejemplo a través de mi vida.

**Al C.P. Isaac Rodríguez** por su valiosa colaboración, contribuyendo en forma decisiva a la culminación de este trabajo.

**A la C.P. Himelda Ugalde Burgos** que con sus sabias enseñanzas y valiosos consejos, despertaron en mi el afán de superación.

A mi Universidad,

A mis maestros,

A mis compañeros y amigos.

# TESIS PROFESIONAL

## **LA AUDITORÍA INTERNA EN LA INDUSTRIA HOTELERA MEXICANA COMO ELEMENTO DE MEDICIÓN, DETECCIÓN Y CORRECCIÓN TANTO EN LA ADMINISTRACIÓN COMO EN LA OPERACIÓN PARA EL ADECUADO FUNCIONAMIENTO DE LOS HOTELES.**

### INDICE

#### INDICE

OBJETIVO.....	1
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO I.-ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA HOTELERA.</b>	
1.1 Origen de la hotelería y la hotelería en México.....	4
1.1.1 Origen de la hotelería.....	4
1.1.2 Desarrollo de la hotelería en México.....	10
1.2 Importancia del desarrollo de la industria hotelera, como factor primordial dentro de la estructura turística del país.....	14
1.3 Fundamento para el desarrollo de la contabilidad hotelera.....	16
1.4 Entorno macroeconómico de la hotelería como medio generador de empleos y recursos financieros para el país .....	19

## **CAPÍTULO II.- LA HOTELERÍA COMO SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN.**

2.1 La hotelería como sistema de organización dentro de la Industria Turística.....	23
2.1.1 Concepto de Organización.....	23
2.1.1.1 Factor Humano.....	25
2.1.1.2 Factor Material.....	26
2.1.1.3 Factor Financiero.....	26
2.1.2 El Organigrama en el establecimiento Hotelero.....	27
2.2 Organización de un establecimiento hotelero.....	30
2.3 Importancia de la organización a través de políticas y procedimientos dentro de la función hotelera.....	39
2.4 La administración dentro del sistema hotelero.....	44

## **CAPÍTULO III.- IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA INTERNA COMO MEDIO SUPERVISOR PARA LA SALVAGUARDA DE LOS ACTIVOS EN LOS HOTELES.**

3.1 Importancia del trabajo de Auditoría Interna dentro de la operación y administración del hotel.....	51
3.2 Enlace entre Auditoría Interna y la Gerencia Administrativa (Contraloría) para salvaguarda de los activos en el hotel.....	55
3.3 Posición de Auditoría Interna ante el encuentro de errores e irregularidades.....	59
3.3.1 Planeación del trabajo de Auditoría en el hotel.....	59
3.3.2 Responsabilidad del Auditor Interno ante el encuentro de errores e irregularidades.....	66
3.3.3 Informe de Auditoría Interna.....	68
3.3.4 Seguimiento al informe de Auditoría Interna.....	77

## **CAPÍTULO IV.- IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA DE INGRESOS COMO CONCENTRADOR DE LAS OPERACIONES DIARIAS DESARROLLADAS POR EL HOTEL (CASO PRÁCTICO).**

4.1 Definición y trabajo de la Auditoría de Ingresos y Auditoría Nocturna en los hoteles.....	80
4.2 Importancia del trabajo desarrollado por el Auditor de Ingresos.....	86
4.3 Caso Práctico.....	89
4.4.1 Introducción del caso práctico.....	89
4.4.2 Cédula de marcas.....	91
4.4.3 Trabajo de Auditoría Interna revisando la Auditoría de Ingresos.....	92
4.4.4 Informe a la Gerencia General.....	120
<b>Conclusiones.....</b>	<b>122</b>
<b>APENDICE 1 Términos más comunes dentro de la industria hotelera ...</b>	<b>124</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>126</b>



## **OBJETIVO**

Conocer y entender el trabajo desarrollado por el departamento de Auditoría Interna dentro de una cadena hotelera como medio de prevención, detección y corrección ante los errores e irregularidades que se pudieran encontrar para la salvaguarda en forma adecuada y oportuna de los activos de los hoteles, poniendo en práctica en todo momento las políticas y procedimientos que permiten estandarizar y controlar las operaciones realizadas por los mismos.

## **INTRODUCCIÓN.**

La hotelería es un factor de gran importancia para el desarrollo turístico y de negocios para el país, debido a que la actividad hotelera mexicana es por su trascendencia e implicaciones un hecho de interés cada vez más generalizado en la economía nacional, sin embargo es un tema del cual sólo se tiene conocimiento superficial y en gran medida equivocado, ello se debe a que se difunde y maneja información, la mayoría de las veces sin veracidad, exactitud y sin relación congruente entre sí o con los demás sectores económicos de la vida nacional; lo anterior por establecer, sin formalidad de los orígenes y fundamentos de datos, cifras y versiones de la evolución del turismo en nuestro país.

La industria hotelera se ha desarrollado y ha cambiado considerablemente; dicho desarrollo no sólo se ha dado en los terrenos material, de equipo, instalaciones, servicios y economía; también se observa una evolución considerable en las estructuras culturales, en la planeación, en los conceptos y criterios así como en las actitudes de los empresarios que ante las circunstancias económicas del país han hecho un atractivo más para el turismo extranjero.

La actividad hotelera en México, como en todo el mundo, esta ligada de manera muy cercana al turismo aún y cuando México cuenta con tantos y tan

variados lugares para visitar y conocer el país, no ha logrado el “despegue” que lo haga posicionarse como una entidad turística por excelencia; lo anterior, debido a la falta de recursos para la promoción de esta industria.

Quien dice servicio, dice correspondencia de parte de aquellos que lo reciben, esto es, remuneración, así se presenta el aspecto económico del turismo y en nuestro caso específico de la hotelería; la industria hotelera, también llamada la industria sin chimeneas, es la primer fuente generadora de empleos en el país, no obstante la crisis que nos aqueja. Esto se ve gracias a la inversión que han hecho los empresarios del ramo que en julio de 1996, habían invertido en esta industria 16.3 mil millones de pesos (dato según la Asociación Nacional de Cadenas Hoteleras, A.C.), lo que permite ofrecer una infraestructura de 365 mil habitaciones y un capital que es un 97% nacional.

Como se puede observar el turismo significa para México un receptor de ingresos considerables debido a que las personas que han trabajado en otras partes vienen a consumir en los hoteles una parte de sus ahorros, lo que supone la adquisición de divisas, es decir, de medios de pago en el exterior, por lo que constituye un capítulo importante, a veces decisivo en la balanza de pagos<sup>1</sup>, hasta el punto de equilibrar y aún de superar la balanza comercial<sup>2</sup>.

Como se puede observar el repunte estratégico en las inversiones hoteleras por los empresarios nacionales es de gran importancia, situación que redundo en un crecimiento ordenado y debidamente planeado, lo que resulta para aquellos inversionistas que el destino de sus recursos sea garantizado y destinado para lo que se planeo en el papel. Es ahí donde la Auditoría Interna cumple una función primordial para la salvaguarda de las inversiones y activos de los empresarios.

Actualmente el enfoque de la Auditoría Interna es de gran importancia, si tomamos en cuenta no sólo el aspecto financiero, sino el de la operación

---

<sup>1</sup> Síntesis excelente de la oferta y la demanda de divisas ya que resume todas las transacciones comerciales y financieras de un país con respecto a todos los países restantes.

<sup>2</sup> Son las exportaciones e importaciones de mercancías de todo tipo.

adecuada de los hoteles, debe ser minuciosamente vigilada para cumplir con los objetivos planeados.

El propósito de la presente tesis es conocer de manera objetiva la estructura de la Industria hotelera en México, así como de su operación de tal manera de destacar la importancia del trabajo del departamento de Auditoría Interna como asesor de negocios en la detección, corrección y seguimiento de errores e irregularidades por medio de un informe dirigido a los inversionistas y funcionarios de alto nivel, de modo que se cuente con información de primera mano, veraz y objetiva para la toma de decisiones. En lo que se refiere al aspecto financiero, se explicará a través de un caso práctico, la importancia de la auditoría de Ingresos como piedra angular para la concentración de las operaciones diarias de los hoteles.

Los tiempos actuales se caracterizan por la rapidez de los cambios y la necesidad de adaptarse a ellos en el menor tiempo posible, es ahí donde entra la auditoría interna en los hoteles y se adelanta por medio de un plan de trabajo debidamente estructurado procurando el adecuado destino de las inversiones en la industria hotelera.

# CAPÍTULO I

## ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA HOTELERA.

### 1.1 Origen de la hotelería y la hotelería en México.

#### 1.1.1 Origen de la hotelería.

Para ser absolutamente completa una historia de la industria hotelera tendría que remontarse necesariamente unos 12,000 años en el pasado; sin embargo, por razones prácticas, el manejo de albergues como tales no fue posible hasta la adopción de un medio normalizado de intercambio.

Con la aparición de la moneda, hacia el siglo VI A.C. se produjo el primer impulso real para que las personas comerciaran y viajaran. Entonces, al ampliarse el radio de acción de los viajeros, fue haciéndose mayor su necesidad de alojamiento.

Los primeros albergues no eran más que partes pequeñas de residencias privadas. Técnicamente, éstos eran instituciones de autoservicio, rara vez limpios y dirigidos casi siempre por propietarios poco progresistas y de mala reputación. No fue sino hasta que se llevó a cabo la Revolución Industrial en Inglaterra, cuando se produjeron indicios de progreso y nuevas ideas en el negocio de los hoteles.

Durante la era de 1750 a 1820, los albergues británicos se ganaron la reputación de ser los mejores del mundo; sus primeros desarrollos se centraron en Londres y en torno a esta ciudad, donde los hoteleros aumentaron los servicios, mantuvieron altos niveles de limpieza y hasta cierto punto, se encargaron de dar

provisiones a sus clientes. A medida que fueron mejorando las carreteras, las nuevas ideas que se habían originado en las zonas metropolitanas fueron adoptadas por los albergues campesinos. Los albergues de Inglaterra alcanzaron su punto máximo de desarrollo durante el período de Pick Wick<sup>1</sup>; entonces, por alguna razón, los hoteleros ingleses cayeron en lo rutinario y no desearon, o no pudieron, instaurar nuevos progresos. En las colonias, los primeros albergues fueron situados en las ciudades portuarias y siguieron directamente el modelo de los de las metrópolis; sin embargo, mientras que los hoteleros ingleses se conformaron con permanecer en un status de apatía restrictiva, sus equivalentes norteamericanos mostraron no tener esas inhibiciones. Estas últimas eran radicales, aventureras y expansionistas.

Poco después de la revolución, los albergues de los Estados Unidos eran los mayores del mundo y estaban a punto de ofrecer los mejores servicios que podían encontrarse en cualquier parte del orbe. Desde luego, de acuerdo con las normas actuales, esos servicios serán totalmente inadecuados, pero para su época eran óptimos. Hacia el año 1800, era evidente que los Estados Unidos tomaban la delantera en el desarrollo de los hoteles modernos de primera clase. Además del espíritu emprendedor del hotelero estadounidense, hubo otros factores que influyeron en el crecimiento rápido de la industria hotelera en Norteamérica.

Mientras los hoteles europeos funcionaban de acuerdo con la premisa de que sólo los miembros de la aristocracia tenían derecho a las comodidades y los lujos, los hoteles norteamericanos funcionaban de acuerdo con normas de igualdad - cualquiera podía disponer de los servicios de un hotel, en tanto pudiera pagar por ellos, y las tarifas estaban dentro de las posibilidades económicas de casi todo el mundo. Otro factor fue el hábito de los estadounidenses de vivir permanente en los hoteles. Un factor más, quizá el más importante de todos, fue el hecho de que el norteamericano medio viajaba considerablemente más que los

---

<sup>1</sup> Escritor Británico

residentes de otros países. En realidad, ese hábito intenso de viajar de los estadounidenses ha seguido ejerciendo una gran influencia, incluso en la actualidad, sobre toda la industria hotelera, tanto en la Unión Americana como en el extranjero.

### **1794-1829**

En 1794 se inauguró en Nueva York el City Hotel, el primer edificio construido en Norteamérica con fines específicamente hoteleros. Hasta entonces los hoteleros se habían limitado a convertir en albergue su propia casa o la de algún amigo. El City Hotel fue de hecho un albergue de gran tamaño; pero con sus 73 habitaciones era considerado como un "inmenso establecimiento".

La era de los albergues gigantes se extendió durante un período de 35 años y preparó el escenario para la primera edad de oro de los hoteles en los Estados Unidos.

### **1829-1900**

En 1829 se construyó en Boston el primer Hotel de primera clase, el Tremont House; este hotel bien el calificativo de "Adán y Eva" en la industria hotelera moderna.

El Tremont House, fue el mayor y más costoso edificio que hasta entonces se había construido en Norteamérica. El Tremont House fue el primer hotel que tuvo habitaciones privadas, simples o dobles; para quienes aprecian la vida en privado. No sólo se trataba de habitaciones privadas, sino que además cada una de ellas tenía un cerrojo. Hubo otras dos ideas que se consideraron como lujos extremados: cada cuarto tenía una jofaina<sup>2</sup> y una jarra y a los huéspedes se les suministraba jabón en forma gratuita.

Se introdujo la cocina francesa por primera vez en un hotel. El Tremont House fue el primero en tener "botones" (mozos) y fue ahí donde surgió por primera vez el anunciador (precursor del teléfono en las habitaciones).

---

<sup>2</sup> Vasija en forma de una taza grande y poco profunda destinada a contener agua para lavarse la cara y las manos.

Otras ciudades aceptaron el reto de construir mejores hoteles y, al cabo de 20 años, el Tremont House tuvo que cerrar sus puertas para modernizarse. Su duración fue exactamente de 65 años; pero durante los últimos veinte fue un hotel de segunda clase.

La excitación y la competencia en la construcción de hoteles que tuvo su punto máximo entre 1830 y 1850 en el este, siguieron progresando hasta llegar a la costa del pacífico. Chicago tenía el Gran Pacific, la Palmer House y la Sherman House; San Luis ostentaba con orgullo el Planteis y Omaha hacía hincapié en las virtudes del Paxton; San Francisco Construyó el Palace, el hotel más ornamentado y costoso de aquella época.

Hacia fines del siglo XIX, cesó el auge de los hoteles, y la mayoría de las personas estaban convencidas de que se habían incluido en los hoteles de Norteamérica todas las comodidades, los servicios y las nuevas ideas.

Muchas personas de medios económicos modestos consideraron a los hoteles de lujo como demasiado caros y a los hoteles pequeños como carentes de normas de servicios, alimentación y limpieza. Como resultado de ello se veían obligados a escoger uno de dos males, y cualquiera que fuera su elección, raramente estaban contentos.

### **1900-1930**

Al iniciarse el siglo XX, la industria hotelera se enfrentó al problema de servir a una nueva población de viajeros.

Tuvo que afrontar problemas tales como: ¿Qué tipo de comodidades necesitaban los agentes viajeros?, ¿Se necesitaban nuevos servicios?, ¿Qué tarifas atraerían negocios, proporcionando todavía un buen beneficio?.

Por fortuna para la industria, Ellsworth M. Statler había previsto el desarrollo de esa situación y estaba dispuesto a enfrentarse al reto personalmente. La apertura del Buffalo Statler, el 18 de enero de 1908 marcó una nueva época en la industria hotelera norteamericana - ése fue el nacimiento del hotel comercial moderno. En su "invento" estaban incluidas todas las técnicas conocidas de la época, además de la experiencia y las ideas de Ellsworth, registradas cuidadosamente durante toda su vida, en cuadernos de notas. Muchos servicios y numerosas comodidades que se dan por sentados en la actualidad pero que eran innovaciones en aquella época, se implantaron por primera vez en ese hotel: puertas contra incendios que protegían las dos escaleras principales; una cerradura de puerta con el ojo exactamente por encima de la manija, de tal modo que pudiera localizarse de inmediato cuando el vestíbulo estuviera sumido en la oscuridad; un interruptor de luz precisamente al lado de la puerta, para no tener que desplazarse a oscuras por la habitación, un baño privado, un espejo de cuerpo entero y agua helada corriente para cada habitación, además de un periódico matinal gratuito para cada huésped. Statler se convirtió en modelo para la construcción moderna de hoteles durante los cuarenta años siguientes.

La década de 1920-1930, hizo que se inclinara la segunda edad de oro de los hoteles. Fue entonces cuando la construcción de los hoteles alcanzó el punto máximo de todos los tiempos tanto en el número de edificios como en el dinero gastado. Durante ese periodo se construyeron muchos de los hoteles que son famosos en la actualidad; ejemplos: El hotel Pennsylvania de Nueva York (hoy día el Statler), en 1927 se inauguró en Chicago el gigante de la industria hotelera - el Stevens Hotel. Con sus 3000 habitaciones, este hotel (que desde hace poco se llama Conrad Hilton), adoptó el título de "El mayor hotel del mundo", manteniendo esa distancia hasta la fecha.



### **1930**

Cuando Estados Unidos sufrió la Gran Depresión, las habitaciones de los hoteles estaban vacías y los negocios alcanzaron el punto más bajo de todos los tiempos. Los efectos de la depresión fueron tan graves que el 85% de los hoteles se colocaron bajo administración judicial o fueron sometidos a alguna forma de liquidación. Muchos expertos financieros expresaron objetivamente la opinión de que la industria hotelera no se recuperaría nunca, incluso los inversionistas no se mostraban dispuestos a arriesgar sus dólares en ellos.

### **1940**

El desencadenamiento de la Segunda Guerra Mundial hizo que se iniciara el mayor movimiento de personas que ha conocido Norteamérica. Millones de estadounidenses ingresaron a las fuerzas Armadas, varios millones se desplazaron a zonas concentradas en donde se localizaban fábricas de productos para la guerra, otros miles (los que coordinaban el plan de la defensa) consideraron necesario viajar sin descanso. Con esa actividad en pleno auge, la demanda de habitaciones y servicios hoteleros alcanzó su punto máximo de todas las épocas, por lo que fue común ver a las personas durmiendo en los vestíbulos, simplemente debido a que ya no había habitaciones disponibles.

### **1950**

La prosperidad de los años de guerra prosiguió hasta 1947, con los hoteles funcionando con una ocupación de más del 90%.

A diferencia de lo ocurrido en la década de 1920, la de 1950 no dio origen a un gran auge de la construcción de hoteles importantes. Se construyeron unos cuantos, pero el campo más relevante de crecimiento fue el de los moteles y los motor-hoteles. El Staller Hilton de los Angeles, inaugurado el 27 de Octubre de 1952, fue considerado como iniciador de una nueva tendencia en la construcción de hoteles. Un ala completa del edificio fue dedicada a espacio rentable para

oficinas, bajo la teoría, de que los ingresos por el alquiler de oficinas serviría para estabilizar la estructura financiera del hotel, con costos fijos de funcionamiento durante los periodos de baja actividad del año.

Los hoteles de las ciudades pequeñas fueron los primeros que resintieron los efectos de la competencia de los moteles y el índice de desgaste fue aumentando de manera alarmante. Al cabo de unos cuantos años, muchos de esos hoteles desaparecieron y fueron reemplazados, por establecimientos para automóviles, y otros más cerraron sus puertas.

### **1.1.2 Desarrollo de la hotelería en México**

El antecedente de la Hotelería se remonta a la propiedad de Pedro Hernández Paniagua , quien obtuvo la jefatura en el cabildo de la, en ese tiempo ciudad de México, quien abrió un "MESÓN" con autorización para su apertura el 1o de diciembre de 1525.

En 1526 Juana de Paredes a nombre de Rodrigo Rengel abrió un mesón en Cholula, en el camino de Medellín a Oaxaca, siendo estos mesones, el primer antecedente de los hoteles que nacieron y se han desarrollado como una necesidad para la economía del país.

Con la independencia, y específicamente con posterioridad a su pacificación nuestro país empieza a modernizarse, los negocios prosperan, se abren y mejoran las vías de comunicación y los transportes.

De ahí que a partir de 1805 para satisfacer las urgentes necesidades de albergue y alimentación de numerosos viajeros, surgieran en la época colonial las primeras instalaciones pre-turísticas aunque sin el nombre de Hotel, sino lo más castizo de "Posadas", "Ventas", "Mesones", "Hosterías" ó "Paradores", muy distintos a los actuales, pero que indudablemente son sus antecedentes; precisamente el primer "mesón" y la primera "Venta" de todo el Continente Americano se establecieron en territorio de la Nueva España. Las Ventas estaban provistas de una organización primaria y elemental, en la que el dueño del establecimiento en forma personal y directa servía al viajero, esto debido a la naturaleza de los transportes de la época que requería de descanso para comerciantes y Animales que viajaban con él.

Posteriormente a las Ventas surgen los mesones, en los centros urbanos los clientes de estos establecimientos son personas pertenecientes al pueblo, esto dio a los mesones un tinte popular, y sus instalaciones y servicios eran ajenos a toda idea de lujo, al que sus usuarios no estaban acostumbrados y no podían pagar, dándole auge y crecimiento a este tipo de establecimientos.

A partir de 1823 nuestra nación cobra un significado especial, y al lado de numerosos personajes nacionales y de algunos visitantes extranjeros cruzan el país en todas sus direcciones atraídos por el encanto de sus climas, paisajes y bellezas naturales, por el misterio de sus costumbres y leyendas, así como para comerciar de un lugar a otro.

En el año de 1824 aparecieron los primeros albergues de importancia dependientes principalmente de las empresas que realizaban diligencias, desplazando a los mesones antiguos los cuales ya sólo servían para alojar arrieros, chalanos e indios con sus burros cargados de mercancía. Viejas casas señoriales amplias y cómodas para las necesidades de la época se convirtieron en hoteles, es así como en 1855 se inauguran algunos hoteles en la Ciudad de México como el de Iturbide, Hotel del Bazar, Hotel de la Gran Sociedad, el del Jardín, el Guardiola, el Regis, es así como en el Archivo General de la Nación

existe constancia de que por el año de 1874 había alrededor de 50 hoteles en el territorio nacional.

No fue sino hasta finales de 1920 terminada la Revolución Mexicana cuando surgen nuevos hoteles como "Geneve", "Ritz", "Regis", "Mancera"; señalando propiamente en nuestro país como el nacimiento de la nueva industria turística, ocupando un primerísimo lugar la hotelería, la cual no solo se va a distinguir por la creación de numerosos hoteles, sino también porque cada vez más, ofrecen al usuario una serie compleja de servicios.

El primer gran hotel de México fue el de Don Lucas de Palacio con 1,540 habitaciones para el año de 1929 el cual representaba una inversión de \$14,500,000.

En 1922 se funda la Asociación de Propietarios y Administradores de Hoteles por Don Lucas de Palacio, como consecuencia de un asalto a unos turistas norteamericanos a las Grutas de Cacahuamilpa; por lo que los hoteleros decidieron fundar esta asociación para proteger los intereses de la incipiente industria turística, para 1941 esta asociación se transforma en la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles, actualmente agrupa al mayor número de establecimientos de hospedaje del país, cuenta con organizaciones regionales y locales.

Para 1935 la industria hotelera en la Ciudad de México era insuficiente para la celebración de la Convención Rotaria Internacional la cual tenía una asistencia no superior a 8,000 personas, esto da una idea somera de la situación que en ese entonces guardaba la hotelería.

Para 1940 México contaba ya con 636 hoteles y una capacidad de 3,500 habitaciones y recibía en promedio al año 135,000 turistas.

En 1942 se funda la Asociación de Hoteles del Distrito Federal antecedente de la actual Asociación de Hoteles y Moteles de la Ciudad de México.

En 1951 México contaba ya con una capacidad de 56,538 habitaciones siendo el Hotel del Prado, el primer hotel de grandes dimensiones estudiado y planeado para satisfacer ya necesidades de tipo turístico, y que durante muchos años habría de ocupar los primeros lugares en la hotelería latinoamericana.

En 1958, México recibía 697,483 turistas, siendo esta época para el país un periodo de estabilización que innegablemente tuvo repercusiones en los incrementos de las corrientes turísticas y para 1960 ya se contaba con 83,000 habitaciones disponibles para turistas. Para 1970 se recibían, 1,600,000 turistas, dejando ingresos por \$465,000,000 USA, se contaba con 133,000 habitaciones.

El 16 de abril de 1974 con motivo de dar la importancia para la coordinación de los proyectos turísticos el gobierno crea FONATUR (Fondo Nacional de Fomento al Turismo), pero no es sino hasta el año de 1976 cuando la hotelería repunta con el desarrollo de los proyectos turísticos de Cancún, Ixtapa Zihuatanejo, Puerto Escondido, Los Cabos y Loreto.

## **1.2 Importancia del desarrollo de la Industria hotelera, como factor primordial dentro de la estructura turística del país.**

Es importante recordar que el Turismo, Negocios y Hotelería, con conceptos que van ligados para lo cual la perspectiva de la industria Hotelera en la actualidad tiende a la satisfacción del Huésped en todos los sentidos, ya que cuando alguna persona se desplaza de su lugar de origen a otro lugar, sea de vacaciones o por negocios, generalmente busca un lugar donde hospedarse, que cumpla con las expectativas de un alojamiento higiénico y que ofrezca un mínimo de comodidad apetecible, conjuntamente con una comodidad sana, así como también de un lugar donde pueda realizar operaciones de negocios como son el fax, el teléfono, computadoras, etc.

El sector turístico actualmente en nuestro país reporta 20 millones de turistas al año, lo que nos coloca en el 8vo lugar mundial y en cuanto al ingreso por divisas es la tercera fuente del país.

Hoy en día se está buscando una nueva proyección en la Industria Turística. Por ende la hotelería ha tenido crecientes inversiones que principalmente van dirigidas a los centros de entretenimiento para que el turista prolongue su estancia y le falte tiempo para ver todo lo que hay. Debemos tomar en cuenta que el turismo pasivo esta siendo relegado por el turismo activo.

La industria turística se encuentra en un proceso de transformación donde México hace frente a la rapidez de los cambios en el mundo y tiene que ingresar de manera rápida y oportuna debido a que se cuenta con los recursos naturales en materia turística. Sin embargo no basta, el mismo nombre de "Industria" indica el esfuerzo consistente, el interés colectivo, el saber hacer las cosas, la organización y superación, es ahí donde entra la gravedad de la situación de la enseñanza turística en nuestro país por la debilidad de sus estructuras

académicas, su sobrepoblación, su comercialización descarada y desacierto en su dirección, la desproporción de los precios, de los servicios y otros más entre lo que sobresalen por su peligrosidad y los alcances de su propagación el de la "Autofagia"<sup>3</sup> de proceso irreversible por el cual el turismo propende a consumir y exigir en el país donde se desarrolla tanto o más de lo que se produce.

El panorama de crecimiento de turistas en todo el mundo, según la Organización Mundial de Turismo (OMT) crecerá de 567 millones en 1995 a 1,200 millones en el año de 2010 por lo que la actividad en empleos, divisas y desarrollo regional ofrece mejores perspectivas que muchas otras actividades económicas. Aprovechar este potencial en una cada vez más reñida competencia mundial, se logra con planeación, objetivos y prioridades claras y consistentes.

México tiene un desarrollo turístico diversificado y a nivel mundial tiene que ir desarrollando una infraestructura por medio de un plan maestro para sacar el mejor provecho.

El turismo en México es una actividad que, en general, se ha desarrollado sin la prioridad política y económica que se ha dado a otras actividades, como la industrialización, las exportaciones de productos manufacturados, las zonas francas, la agricultura y otros. Sin embargo, mirando al futuro, observando el estancamiento relativo en la generación de empleos estables, pocas actividades como el turismo ofrece a los países una oportunidad tan segura de generar empleos, captar divisas y desarrollar regiones empobrecidas.

---

<sup>3</sup> Nutrición a expensas de los propios tejidos orgánicos. Degeneración mental que conduce a comer la propia carne.

### **1.3 Fundamento para el desarrollo de la contabilidad hotelera.**

La profesión de administración hotelera es una de las más interesantes y al mismo tiempo, poco comprendida en la economía mexicana. Aunque la mayoría de las comunidades mexicanas de cierto tamaño tienen uno o más hoteles a pesar de que el ciudadano medio se ha hospedado al menos una vez durante su vida en los hoteles, muy pocas personas comprenden la diversidad de conocimientos, la variedad de aptitudes y el ingenio que se necesita para ser un buen administrador de hotel.

Aunque la industria ha funcionado necesariamente sobre una base general de negocios, no ha habido necesidad de aplicar nuevas técnicas que se desarrollaban con rapidez en otros negocios. Muchos administradores, consideraban que el negocio hotelero era único y que los métodos de administración utilizados con éxito en otras industrias no eran aplicables a las operaciones de hoteles. Así, aunque las organizaciones de negociaciones estaban sufriendo desarrollos y cambios revolucionarios, la industria hotelera seguía funcionando casi en la misma forma que lo había hecho desde fines del siglo pasado. La industria hotelera, sin comprender la situación, estaba quedando cada vez más atrás de la mayoría de las organizaciones de negocios, en sus procedimientos y métodos administrativos.

Lentamente, el retraso comenzó a hacerse sentir y se reveló el modo de abordar los numerosos problemas que tenía que afrontar de manera repentina cada hotelero. Los costos de operación aumentaron estratosféricamente, los índices de ocupación de unidades disminuyeron de manera considerable, los empleados fueron cada vez más difíciles de atraer, y todavía más de retener y las cifras de rotación de personal fueron increíblemente altas. Los sindicatos ingresaron a ese campo con nuevo vigor y nuevo éxito, y las utilidades



disminuyeron o desaparecieron por completo. La administración necesitaba encontrar solución a esos problemas. Ser un buen anfitrión no era suficiente para hallar soluciones apropiadas.

Durante la década de 1950, la administración hotelera comenzó a explorar las técnicas modernas de administración de empresas. La adopción se produjo con rapidez y se aceleró durante la década de 1950. El primer impulso procedió de las cadenas, pero se extendió muy pronto a los independientes.

La operación de cadenas no es nueva en la industria hotelera. La administración de varios hoteles por una sola organización ha sido práctica común desde hace más de cincuenta años; sin embargo, hasta hace poco tiempo, el número de hoteles controlados por cadenas era una pequeña minoría de la industria total. El tremendo crecimiento de las cadenas cobró impulso durante los últimos años de la Segunda Guerra Mundial e inmediatamente después de ella. Fue entonces cuando comenzaron a desarrollarse con rapidez las tres principales cadenas Americanas: Statler, Hilton y Sheraton.

Aproximadamente 15 años después surge la cadena más importante de México: "Grupo Posadas", propietario y operador de los Hoteles Fiesta Americana, Fiesta Inn y algunos de la Franquicia Holiday Inn.

Las principales ventajas de las cadenas sobre los independientes son:

- **COMPRAS:** Al adquirir todo en volúmenes enormes, desde los alimentos hasta los muebles, las cadenas obtienen descuentos importantes.
- **PERSONAL:** Una cadena puede permitirse el empleo de los mejores especialistas en todas las fases de administración hotelera (ingenieros, contadores, controladores de alimentos, decoradores, arquitectos planeadores, expertos en ventas, etc.), simplemente al repartir los costos entre sus numerosas unidades. Pocos son los hoteles independientes que pueden permitirse esa especialización.

- **PROMOCIÓN:** Las campañas nacionales de publicidad en periódicos y revistas resultan generalmente prohibitivas para los hoteles independientes; pero pueden ser muy provechosas cuando los costos se dividen entre varios hoteles, de modo que cada uno de ellos obtenga los máximos beneficios de la campaña nacional, pagando tan sólo una fracción de los costos.
- **RESERVACIONES:** El servicio gratuito de reservación por teletipo permite a una cadena encausar a los clientes, y enviarlos directamente, a los diversos hoteles del grupo. Dado que cerca de la cuarta parte de la reservación total de habitaciones se lleva a cabo por medio de ese servicio, esto hace que haya una parte considerable del negocio que queda automáticamente fuera del alcance de los hoteles independientes.
- **FINANCIAMIENTO:** Un grupo encuentra mayores facilidades para obtener capitales importantes para mejoramientos o expansión, puesto que los suscriptores pueden evaluar mejor los riesgos financieros estudiando la eficiencia actual y pretérita de la administración empresarial de una cadena.

La tendencia a la propiedad empresarial ha producido una nueva clase de hoteleros; las personas con preparación universitaria. Además, la ausencia personal de los propietarios ha producido una gama muy amplia de sistemas científicos, financieros y operacionales, cuyas complejidades pueden comprenderse y manejarse sólo cuando se ha tenido una formación académica extensa. La administración hotelera ha llegado a la edad adulta, como profesión que exige un conocimiento detallado de las ciencias y las técnicas administrativas. El futuro conocerá una demanda cada vez mayor de jóvenes inteligentes y preparados. ¿Cómo se presenta el futuro? Es difícil predecirlo. Quienes pretendan que dentro de cinco o diez años volverá a producirse un auge en los hoteles son demasiado optimistas, mientras quienes sostienen que nunca se producirá un nuevo auge, aunque habrá algunos hoteles y moteles que seguirán ganando dinero, son demasiado pesimistas. La única declaración verdaderamente segura que puede hacerse a ese respecto es: a largo plazo, las cadenas volverán a ser sumamente lucrativas. Sin embargo, incluso esta predicción debe aclararse:

volverán a prosperar, a condición de que administren bien sus negocios con un gran toque de eficiencia, calidad y servicio en los días críticos actuales.

#### **1.4 Entorno macroeconómico de la hotelería como medio generador de empleos y recursos financieros para el país.**

Para entender el aspecto macroeconómico de la hotelería debemos comprender lo siguiente:

Los ingresos por hotelería benefician la economía del núcleo receptor, o sea, beneficia a las familias que obtienen un trabajo en el hotel de la localidad lo que significa una indudable fuente de energía, que vigoriza, en primer lugar, el desarrollo y sostenimiento de una región, en segundo lugar, del país; desde este último punto de vista, el nacional, es evidente que se produce de la suma de los desarrollos regionales.

Es importante señalar que el turismo junto con la hotelería son actividades, que en general, se ha desarrollado sin la prioridad política y económica que se ha dado a otras actividades, como la industrialización, las exportaciones de productos manufacturados, las zonas francas, la agricultura y otras. Sin embargo, mirando al futuro, observando el estancamiento relativo en la generación de empleos estables, pocas actividades como la Hotelería ofrecen a los países una oportunidad tan segura de generar empleos, captar divisas y desarrollar regiones empobrecidas.

La OMT estima que 567 millones de turistas internacionales llegaron a diversos destinos en 1995; se calcula que esta cantidad se habrá más que duplicado para el año 2010, rebasando los 1,200 millones de turistas. Todo esto para México se transforma en el retorno de los grandes capitales demostrando la

aceptación en el exterior de las medidas macroeconómicas adoptadas por el gobierno mexicano para regresar a la estabilidad y avanzar en el crecimiento económico.

Como se puede observar el panorama de crecimiento de esta actividad en empleos, divisas y desarrollo nacional ofrece mejores perspectivas que muchas otras actividades económicas. El sector turístico como la hotelería viven una etapa que reporta buenos números, no solamente en cuanto a los visitantes que toman sus vacaciones en México, que suman 20 millones, lo que coloca a México en el 8avo lugar mundial, sino también por el ingreso de divisas que se reporta al país: Ya que este año volvió a ser la tercera fuente de divisas. A esto se suma un enorme movimiento en el mercado nacional, que ha demostrado a quienes suponían su caída, que no solamente no se cayó, sino que creció ligeramente en visitantes e ingresos.

Entre las pocas actividades que se vieron favorecidas por la devaluación del peso está la hotelería que mostró un importante superávit en la Balanza con el exterior, dando como resultado, la competencia entre los estados para captar una buena parte de esas divisas.

Para comprender como los ingresos por Hotelería en conjunto con los de más ingresos por turismo nivelan la Balanza de pagos, es necesario entender a esta última como una contabilidad a escala nacional de las operaciones con el exterior, la cual refleja en ella el estado contable de los ingresos y pagos por todos los conceptos que comercial y financieramente afectan a las relaciones económicas entre un país determinado y los restantes.

La Balanza de pagos se compone normalmente de tres sectores:

- a) Balanza Comercial o de mercancías<sup>4</sup>
- b) Balanza de Servicios<sup>5</sup>
- c) Balanza de Capital<sup>6</sup>

La industria hotelera como actividad económica produce entradas y salidas de divisas, por lo cual debe ocupar un lugar en la balanza de pagos, bajo la denominación de Balanza Turística, los ingresos por este concepto, de un núcleo receptor, estarán formados por las aportaciones de los extranjeros que la visitan, los pagos turísticos, por la salida de capital, esta es motivada por los viajes que hacen los mexicanos al exterior.

Hoy en día la industria hotelera en México junto con todo lo relacionado con el turismo, han creado una alianza para el turismo, creada en noviembre de 1995, y significa la incorporación de instancias gubernamentales, legislativas y empresas privadas dedicadas a fomentar el turismo.

Es importante mencionar que México en 1995 obtuvo casi \$3,500 millones de dólares y rebasó su propia marca de 20 millones de visitantes y, a decir verdad, fue el mejor año de la industria turística, gracias a un crecimiento del 20%.

Sin embargo, a pesar de los problemas económicos que atraviesa el país, la industria hotelera ofrece buenas perspectivas para el futuro, si tomamos en cuenta que la industria hotelera es la primera fuente generadora de empleos, la tercera fuente de captación de divisas y permanece en un permanente repunte de

---

<sup>4</sup> La balanza comercial es la diferencia entre la exportación de bienes y la importación de los mismos

<sup>5</sup> Son las exportaciones e importaciones de todo tipo de servicios

<sup>6</sup> Registra las transacciones internacionales en activos efectuadas por personas físicas y morales mexicanas o efectuadas por extranjeros con activos mexicanos

crecimiento debido a las fuertes inversiones en el sector, es necesario concentrar las diversas estrategias para aprovechar los diferentes recursos con que ya cuenta el país, para planificar y concretar los diferentes centros turísticos aún pendientes de explotar en nuestro país como es el mundo maya, las ciudades coloniales como Querétaro, Durango, San Luis Potosí y las costas de Nayarit, Colima, Sinaloa, Jalisco, Baja California y Huatulco.

## **CAPÍTULO II**

### **LA HOTELERÍA COMO SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN.**

#### **2.1. La Hotelería como sistema de organización dentro de la Industria Turística.**

##### **2.1.1. Concepto de Organización.**

Organización es la estructuración sistematizada de personas, elementos materiales y tecnología con la finalidad de alcanzar ciertos objetivos.

La Hotelería como sub-rama de la Industria Turística ha venido evolucionando a pasos agigantados sobre todo en los últimos 25 años. Dicho desarrollo se ha dado tanto en México como en el mundo. Como consecuencia del desarrollo antes mencionado la Industria Hotelera ha tenido la necesidad de cambiar sus estructuras administrativas debido al gran volumen de operaciones que se manejan en un hotel; lo anterior, aunado a las necesidades actuales de información para la toma de decisiones en forma rápida, oportuna y veraz, converge en una organización administrativa que cumpla con todos los requerimientos de información tanto para los accionistas como para los terceros que utilizan la información financiera dentro de un hotel.

Como se puede observar el turismo, como fenómeno social evoluciona paralelamente a la Industrialización y en razón directa a los factores técnicos y fenómenos naturales, los cuales, conjugados debidamente, proporcionan el perfil de la infraestructura turística.

A una infraestructura general corresponde una estructura funcional, cuyos aspectos se relacionan con la organización, los sistemas de dirección, las cuestiones legales, las finanzas y las inversiones con la administración del conjunto en su carácter de sistema.

Como se mencionó anteriormente la evolución del hotel grande y bien organizado ha sido un fenómeno del siglo XX con lo que los propietarios han tenido que delegar la autorización y la responsabilidad, con las que las cargas funcionales dejaron de garantizar a especialistas en cada ramo de actividad. Entre los principales departamentos que se encuentran en un hotel bien organizado podemos mencionar los siguientes:

- Gerencia Administrativa
- Gerencia División Cuartos
- Gerencia de Alimentos y bebidas
- Gerencia de Mantenimiento
- Gerencia de Recursos Humanos
- Gerencia de Ventas

La organización de los departamentos antes mencionados corresponde al perfil de un servicio intangible con calidad específica y a la vez multiforme que cumple con las necesidades de la Infraestructura Turística nacional.

La Hotelería, como actividad subsecuente del turismo y como sistema integral, responde a varios conceptos y necesidades, a saber:

- a) Para la Unión Internacional de Organismos Oficiales de turismo, es el servicio de alojamiento, alimentación y servicios complementarios requeridos por el turista que se proporcionan en un establecimiento con un mínimo de 10 habitaciones.



- b) Para el público en general, es un lugar de descanso por un breve periodo, en uso de su tiempo libre.
- c) Para el ejecutivo y en general para cualquier hombre de negocios es el punto de llegada con todas las facilidades y comodidades que requiere su actividad en situaciones de bienestar y seguridad.

El hotel como Sistema Organizado, se relaciona con el concepto turístico conforme responda exitosamente a las expectativas de los visitantes y se comporte como el elemento básico de la gran masa turística al dar una imagen excelente del buen servicio y comodidad. Sus resultados en el ámbito nacional se proyectan en una mayor capacitación de visitantes (y por ende de divisas) y en mayor imagen para las ciudades.

Lo anterior es importante si tomamos en cuenta que en México no existe un modelo de patrón de organización hotelera. Sin embargo la hotelería ha ido sistematizando los factores que se deben tener en cuenta dentro de un establecimiento hotelero, como son los siguientes:

- a) Factor Humano
- b) Factor Material
- c) Factor Financiero

#### **2.1.1.1 Factor Humano.**

El elemento humano dentro de un hotel esta llamado a responder a un perfil profesional bien definido como es "un individuo especializado con espíritu emprendedor y extrovertido, con habilidad administrativa, toma de decisiones y excelente relaciones humanas".

### **2.1.1.2 Factor Material.**

Obedece a los elementos que conformaran la infraestructura del hotel entre los que podemos mencionar los siguientes:

- La instalación física. (El Edificio).
- Instalaciones complementarias. (Alberca, baños, centros nocturnos, bares, etc).
- Los elementos materiales inherentes a la Instalación. (Fijos).
- Los materiales consumibles para el servicio diario (Luz, agua, gas, etc.)

### **2.1.1.3. Factor Financiero.**

La administración hotelera debe responder a las modernas técnicas de administración que van desde su conceptualización como sistema, hasta los costos, procesamiento de datos, conocimiento de las relaciones sociolaborales y la importancia de la Mercadotecnia.

Lo anterior implica interrelacionar los tres factores esenciales para obtener un sistema hotelero organizado óptimamente.

Antes de llevar a cabo los tres factores anteriores es importante considerar los siguientes factores para asegurar el éxito de una organización hotelera.

- a) Finalidad y propósito: se debe definir a que tipo de segmento de mercado va dirigido el hotel para satisfacer en forma óptima las necesidades de los huéspedes, visto bueno de negocios, de descanso y de turismo.

- b) Perfil del establecimiento: Esto obedece al tipo de huéspedes que va dirigido un Hotel, como pueden ser:
- 1) Hoteles de Tránsito
  - 2) Hoteles Vacacionales
  - 3) Hoteles Residenciales (En México casi no existen).
  - 4) Hoteles.
- c) Nivel de establecimiento: De acuerdo con la calidad y cantidad de los servicios ofrecidos, los hoteles se clasifican en:
- De Lujo o Gran Turismo (Diamantes)
  - De Primera Categoría (Cinco Estrellas)
  - De Segunda Categoría (Cuatro Estrellas), etc.
- d) Localización: es importante la localización de un hotel y es el resultado de un cuidadoso estudio de mercado que conjuga los factores antes mencionados.

### **2.1.2 El Organigrama en el establecimiento hotelero.**

Como toda empresa, el organigrama es la representación gráfica de la estructura de la organización. Su dimensión responde a todos los factores antes mencionados y al grado de interrelación de funciones y sistemas de dirección empleados en el marco de la política hotelera. Esto facilita la información acerca de la organización, sistema y determina claramente aspectos importantes de la organización, como jerarquías, autoridad y responsabilidad. De acuerdo con la organización formal preestablecida y racional se pueden visualizar los beneficios que conlleva la estructura organizacional como son:

- Visualizar la jerarquización y niveles de autoridad y responsabilidad.
- Facilita la dependencia jerárquica por medio de la comunicación formal.
- Facilita el control administrativo
- Apoya la retroalimentación del sistema.
- Incrementa el grado de cooperación y trabajo en grupo.
- Facilita la toma de decisiones.

Para diseñar una organización hotelera es importante se tengan en cuenta los puntos antes mencionados debido a que el crecimiento de la Industria Hotelera va creciendo en razón directa al desarrollo del país, y para tener presencia en un mercado cada vez más competitivo. Se debe contar con una organización formal que satisfaga todas las necesidades de información y operación cada día más variadas dentro de un hotel.

A continuación se muestra un organigrama de un hotel, sin embargo es importante mencionar que un organigrama debe obedecer a la realidad del momento y a la previsión en el tiempo de situaciones cambiantes, que permita ajustar aquel a las nuevas condiciones estratégicas, tecnológicas y del entorno. (Ver cuadro A)

# GERENTE GENERAL

## GTE. ADMITIVO.

CAJERO GENERAL

CAJERO RECEP.

CAJERO DEPTAL.

TESORERÍA

CTAS. POR COBRAR

CTAS. POR PAGAR

COSTOS

COMPRAS

INVENTARIOS

AUDITOR NOCTUR.

AUDITOR INGRESOS

## GTE. VENTAS

ENC. DE GRUPOS

ENC. BANQUETES

## GTE. CUARTOS

CONCIERGE

BOTONES

LAV. Y TINT.

TELÉFONOS

ALBERCA

CANCHAS TENIS

RESERVACIONES

AREAS PUBLICAS

## GTE. DE A Y B

REST. ESP.

CAFETERÍA

LOBBY BAR

SNACK BAR

SERVE BAR

ROOM SERVICE

## GTE. MANTTO.

MECÁNICOS

ELECTICISTAS

CERRAJEROS

ALBAÑILES

PINTORES

PLOMEROS

ETC...

ESTRUCTURA

## 2.2 Organización de un establecimiento hotelero.

Con el paso del tiempo los hoteles han ido evolucionando y con ello han ido creciendo y siendo cada día más sofisticados, tanto en los servicios que ofrecen como en los sistemas de control que se han tenido que ir implementando para controlar de una manera más adecuada los intereses de los propietarios; los cuales se han visto en la necesidad de delegar la autoridad y la responsabilidad en un Gerente General, así como las muy variadas cargas funcionales que se deslindaron sobre cada persona que es especialista en las áreas que maneja un hotel.

Hoy en día un hotel moderno se encuentra dividido en departamentos, los cuales suelen ser muy variados y van de acuerdo a los servicios ofrecidos en el hotel y que principalmente los podemos ver en servicios mercantiles (Operación) y profesionales (Administración).

Actualmente el hotel moderno identifica su organización en cinco grupos que básicamente son los siguientes:

- a) Administración
- b) Ventas
- c) División Cuartos
- d) Alimentos y Bebidas
- e) Mantenimiento

**a) Administración.-** La problemática de la administración en un hotel nace de la misma índole del negocio. Casi no existe ningún otro ramo en que la cantidad de dinero de cada operación individual sea tan pequeña y en el que sucedan con tanta rapidez unas a otras estas operaciones, sean en efectivo o a crédito. El huésped llega y toma una habitación, quizá manda ropa a la lavandería, usa el teléfono, alquila un coche, come en la habitación, manda un fax, compra un periódico; todo ello en unos cuantos minutos, de ahí nace la importancia de una buena administración debido a que todos los movimientos del huésped:

1o.- Tienen que ser claramente identificados.

2o.- Registrados inmediatamente en forma veraz.

Lo anterior debido a que en cualquier momento el huésped puede solicitar su cuenta y si no se le cobra algo; significa que la administración de las operaciones no está siendo aplicada en forma oportuna.

Como se puede observar una de las partes más importantes de la Administración Hotelera es el ciclo de Ingresos, sin embargo de esto hablaremos más extensamente en puntos posteriores.

Pero no todo es ciclo de ingresos, dentro de la administración se tiene que identificar y definir las siguientes operaciones manejadas en un hotel

**I.- Cajero Recepcionista.-** Centraliza las operaciones de los huéspedes y es el enlace entre la operación y la administración de un hotel.

**II.-Cajero Departamental.-** Se ubica en cada una de los centros de consumo (Restaurantes) y concentra el efectivo para enviárselos al cajero general.

**II.- Cajero General.-**Recibe diariamente el efectivo de los recepcionistas y cajeros departamentales para depositar *todo el ingreso del día en el Banco.*

**IV.-Tesorería.-** Controla las cuentas bancarias y con los fondos del hotel realiza inversiones y retiros de las mismas de acuerdo a las necesidades de operación.

**V.-Cuentas por Cobrar.-** Controla la cartera de clientes, funcionarios y empleados y deudores diversos.

**VI.- Cuentas por Pagar.-** Programa pagos a proveedores

**VII.-Costos.-** Controla e identifica como se aplica el costo de Alimentos y Bebidas, además de porcionar recetas.

**VIII.-Compras.-** Cotiza mínimo tres proveedores para obtener el mejor precio, calidad y beneficio para el hotel.

**IX.-Inventarios.-** Maneja alimentos, bebidas, mantenimiento, papelería, plaqué, loza para surtir las diferentes necesidades del hotel.

**X.-Nóminas.-** Es quien en coordinación con Recursos Humanos satisface las necesidades del personal del hotel que generalmente varia de acuerdo a la ocupación.

**XI.-Auditor Nocturno.-** Es el responsable de todos los días por la noche de centralizar y recolectar todos los ingresos para su posterior registro.

**XII.- Auditor de Ingresos.-** Revisa y corrige el trabajo del auditor Nocturno para mantener adecuadamente registrados los ingresos diariamente. Es el puesto de mayor Importancia dentro de la industria hotelera debido a que es el enlace entre la operación y la administración del hotel.

Todos los puestos mencionados anteriormente son de gran importancia, sin embargo tienen que ser coordinados a su vez por el **CONTRALOR** del hotel quien es el encargado de centralizar la información para dar informes de los resultados obtenidos por el hotel.

**b) Ventas.-** Es el departamento encargado de crear y mantener la imagen del hotel en el mercado. El éxito o fracaso de un hotel depende en gran medida del grado de penetración en el mercado local, nacional e internacional.



Generalmente éste departamento segmenta el mercado como sigue:

	<i>Nacionales</i>	<i>Extranjeros</i>
<i>Individuales</i>	X	X
<i>Grupos</i>	X	X
<i>Negocios</i>	X	X

A través del cuadro anterior el Gerente de Ventas segmenta el mercado y planea diferentes estrategias para atraer más gente al hotel.

Por lo regular el Gerente de Ventas se apoya en una persona que ve grupos exclusivamente. En ocasiones banquetes también depende de ventas y de varios (3 a 4) ejecutivos de ventas, esto en función de la magnitud del hotel.

Para lograr que las estrategias de Ventas den resultado estas deben ser planeadas por lo menos con un año de anticipación para estar en posibilidades de cerrar grupos y convenciones que se sabe dejaran buenos dividendos para el hotel, sin embargo en México por cuestiones de cultura es difícil en ocasiones realizar éste tipo de estrategias.

Los resultados de Ventas se ven reflejados directamente en los ingresos del hotel y en las gráficas donde se compara el grado de penetración en el mercado con relación a otros hoteles de la competencia.

**c) División Cuartos.-** La atención personalizada hacia el huésped es de gran importancia debido a la naturaleza de los ingresos que recibe un hotel. El área de División Cuartos es la encargada de ofrecer en forma efectiva y oportuna los diferentes servicios que se ofrecen en el hotel como son:

- |                          |                   |
|--------------------------|-------------------|
| -Ama de Llaves           | -Gimnasio         |
| -Botones                 | -Alberca          |
| -Concierge               | -Canchas de Tenis |
| -Recepción               | -Reservaciones    |
| -Lavandería y Tintorería | -Areas Públicas   |
| -Teléfonos               |                   |

El concepto de concierge es relativamente nuevo en este puesto se atiende las diferentes y muy variadas necesidades del huésped desde rentar un carro, atender algo de la tabaquería, repartir periódicos, agencias de viajes, etc... es importante mencionar que el concierge no hace estas funciones sino que es el medio a través del cual se pueden realizar estas operaciones.

El área de División Cuartos es medida por los diferentes comentarios que dejan los huéspedes a su salida del hotel. Dichos comentarios son procesados y se presentan a través de porcentajes y estadísticas al Gerente General con el objetivo de tomar acciones preventivas en caso de que algún departamento no esté trabajando en forma óptima.

**d) Alimentos y Bebidas.-** Al igual que el área de División Cuartos, Alimentos y Bebidas que en lo sucesivo denominaremos (A y B), es otra área que ofrece servicios a los huéspedes y su función primordial es atender las necesidades de alimentación. Generalmente se encuentra dividido como sigue:

- I.- Restaurante de especialidades.
- II.-Restaurante informal (Cafetería).
- III.-Lobby bar.
- IV.-Snack bar (Area de alberca).
- V.-Banquetes.
- VI.-Room service.
- VII.-Servi bar.

I.-En el **restaurante de especialidades** por lo general sólo se sirven comidas y cenas debido a que los platillos servidos ahí son de alto costo y está bajo el mando de maitre<sup>1</sup>, apoyado en varios meseros, una hostess y un cajero.

II.-En el **restaurante informal**, generalmente se sirven desayunos y comidas (ésta última sólo si lo amerita la ocupación), también se encuentra bajo el mando de un maitre apoyado en varios meseros y un cajero departamental.

III.-El **lobby bar** abre a partir de la cinco o seis de la tarde y cierra entre las once y las doce de la noche. En éste lugar se ofrece botanas y bebidas alcohólicas; por lo regular éste lugar es amenizado por un músico o cantante, el encargado de bares es quien supervisa el adecuado funcionamiento del mismo, el cual se apoya en varios meseros, cantineros y un cajero departamental.

IV.-El **snack bar** sólo funciona en forma óptima en los hoteles de playa donde los huéspedes que acuden a la alberca solicitan algunas bebidas refrescantes al encargado del snack bar.

V.-**Banquetes**.-En éste departamento se organizan todos lo eventos a realizar en el hotel como bodas, XV años, graduaciones, congresos, seminarios, conferencias para lo cual se tiene que proceder de la siguiente manera:

- 1.-El cliente contacta al área de banquetes para realizar un evento.
- 2.-Banquetes celebra un contrato convenio por la prestación de servicios.
- 3.-Todo evento deberá ser prepagado.
- 4.-Se elabora una orden de servicio la cual se turna a recepción, auditoría de ingresos, costos, seguridad y cocinas, de tal manera que todos estén enterados de lo que se manejara en el evento.

---

<sup>1</sup> Jefe de meseros en banquetes y restaurante de especialidades

5.-El encargado del evento debe estar presente en dicho evento para cerciorarse que todo lo contratado se cumpla.

6.-Se cierra el evento.

**VI.-Room service.-** atiende a los huéspedes en sus habitaciones para proporcionarles desayunos, comidas o cenas.

**VII.-Servi bar.-** en los hoteles cinco estrellas por lo regular cuentan en las habitaciones con botanas y refrescos los cuales el huésped puede consumir.

El responsable del Servi Bar debe contar y surtir los artículos de los servibares de los huéspedes todos los días, con el objeto de informar a recepción si el huésped está consumiendo algún producto.

Como se puede observar es muy variado y extenso el trabajo del Gerente de A y B, si tomamos en cuenta que todo lo mencionado anteriormente es lo relacionado con el servicio final que se ofrece al huésped.

Sin embargo el Gerente de A y B tiene que estar monitoreando, compras de A y B para que se surta el almacén en forma oportuna, el costo de A y B para ver que no se eleve indiscriminadamente, y estar en constante comunicación con el Cheff Ejecutivo quien está a cargo de todas las cocinas para ver que no falte nada y se pueda estar trabajando en forma óptima.

**e) Mantenimiento.-** La comodidad es la base de la satisfacción de las necesidades de bienestar que busca el huésped, el avance tecnológico y los requerimientos cada vez mayores de servicios más adecuados se traducen en necesidades de confort que sólo se satisfacen con la prestación de servicios limpios, ordenados, cómodos y seguros, de ahí podemos definir el termino mantenimiento, como:

"El conjunto de actividades técnicas que aseguran el funcionamiento permanente de las instalaciones, al evitar su deterioro prematuro, al solucionar situaciones

anormales que se presentan, y al permitir disponer a los usuarios de un ambiente de seguridad, orden y limpieza.

Los principales objetivos del departamento de mantenimiento son los siguientes:

- Conservar el inmueble.
- Conservar las instalaciones de servicio (Luz, agua, desagüe, vapor, energía, gas, etc...)
- Mantenimiento preventivo a máquinas y áreas del hotel.
- Mantenimiento correctivo a máquinas y áreas del hotel.
- Ejecución permanente de los diversos proyectos de remodelación.

Para lo cual el Gerente de Mantenimiento debe contar con una planificación de las diversas tareas que se realizarán, el cual deberá incluir:

- 1.-Gráfica de actividades (Calendarización de mantenimiento).
- 2.-Aprovisionamiento de materiales
- 3.-Inventario de equipos e instalaciones

Para lo cual el Gerente de Mantenimiento se debe apoyar en Mecánicos, Electricistas, Carpinteros, Cerrajeros, Albañiles, Pintores, Plomeros etc... que forman parte de su equipo de trabajo.

f) **Recursos Humanos.**- Este departamento es de gran importancia no sólo en el hotel sino en cualquier organización debido a que es quien tiene el contacto directo con el factor humano que presta los servicios.

Para llevar a cabo sus funciones las podemos describir en el siguiente cuadro

Capacitación de Recursos Humanos_____	Administración del Personal.
Formación y Desarrollo_____	Admon. de Recursos Humanos.
Valoración y Retribución_____	Admon. Salarial.

Una buena administración integral de Recursos Humanos pone en práctica los siguientes principios y normas que constituyen la esencia de la administración empresarial.

1.-Desarrollo y perfil de cada puesto, así como de las tareas que realiza el personal que labora en el hotel.

2.-Responsabilidad que implica jerarquía y autoridad.

3.-Unidad, ver los diferentes departamentos del hotel en el marco de referencia universal, aquí cabe dos acepciones: **Unidad de Mando**, por medio del cual se delimita la dependencia de los subordinados de un sólo superior; y Unidad de Dirección, la cual determina el límite de actuación de cada ejecutivo en su área.

4.-Concientización.- Esto es la mentalización de todos los empleados respecto a la subordinación de los intereses personales a los intereses generales del hotel, cuando estos no se contrapongan a los intereses generales del conjunto.

5.-Jerarquización.-Determinación de tareas que indica los diferentes niveles de actuación.

6.-Espíritu de Grupo.-Motivación hacia el trabajo en equipo.

7.-Remuneración.-Va en relación directa con la actuación de cada trabajador.

8.-Concientización del objetivo.-Orientación de esfuerzos para la consecución de los objetivos.

9.-Coordinación y Continuidad.-El hotel debe ser un poco flexible y debe adaptarse a las circunstancias.

Como se puede observar las funciones y responsabilidades del Departamento de Recursos Humanos son muy variados y muy importantes.

## **RESUMEN**

Todos y cada uno de los elementos de la organización son de vital importancia por lo que para el desarrollo y éxito de un establecimiento hotelero podemos concluir que debe estar basado en la estructuración formal para poder visualizar en el organigrama áreas de oportunidad y desarrollar programas cuyos objetivos deben ser la distribución adecuada de puestos, la jerarquización, la comunicación, la antigüedad y la responsabilidad.

### **2.3. Importancia de la organización a través de políticas y procedimientos dentro de la función hotelera.**

Las políticas y procedimientos no son más que normas previamente establecidos y probados por la experiencia para llevar a cabo una operación, lo anterior debido a los problemas y los métodos de la contabilidad de hoteles.

Es sumamente importante que dentro del establecimiento hotelero se maneje todo en forma correcta por medio de políticas y procedimientos de tal manera que minimicen al máximo cualquier margen de error debido al volumen de operaciones y de personas que participan en el registro de las mismas por lo que los procedimientos deben ser claros y descritos de una manera sencilla de entender.

Política y procedimientos son dos conceptos que se entienden como uno solo, siendo la "política" el título de una operación y el "procedimiento" la manera en que se va a desarrollar la política.

Las políticas se clasifican de acuerdo a la estructura organizacional de cada hotel por lo que podemos decir que para abarcar todos los aspectos de un hotel se debe dividir como sigue:

- a) Políticas de Gerencia General.
- b) Políticas de Contraloría.
- c) Políticas de Subgerencia Administrativa.
- d) Políticas de Ventas.
- e) Políticas de Alimentos y Bebidas.
- f) Política de Mantenimiento.
- g) Políticas de División Cuartos.
- h) Políticas de Recursos Humanos.
- y) Políticas jurídicas y Laborales.

**a) Políticas de Gerencia General.-** Aquí se describe como debe proceder el Gerente General de acuerdo a lineamientos basados en la experiencia como puede ser el manejo de riesgos y emergencias, el manejo de huéspedes molesto, manejo de huéspedes que son Vips (Very Important People), y en general todo lo relacionado a inversión en el hotel, recepción de nuevos hoteles, obtención de resultados financieros, técnicos y humanos siendo el responsable directo y absoluto del hotel.

El Gerente General tiene autoridad en el mismo sentido en cada una de las áreas del hotel por lo que el apego a las políticas y procedimientos del área es de gran importancia para el adecuado desarrollo de las operaciones.

**b) Políticas de Subgerencia. Administrativa.-** Esta área sólo existe en hoteles de grandes dimensiones y donde el Gerente General se tiene que apoyar en una persona con experiencia y capacidad para resolver hechos difíciles; ésta persona se maneja con políticas de sobreventa, servicios médicos de urgencia y en general situaciones difíciles que requieren toma de decisiones acertadas en forma oportuna y basadas en la experiencia.



**c) Políticas de Gerencia Administrativa ó Contraloría.**-La interpretación, el resumen y el control de las operaciones realizadas en el hotel se ven bajo la responsabilidad del Gerente de administración (contralor), para lo cual se basa en las políticas relacionadas al ciclo de ingresos y cuentas por cobrar principalmente. Las políticas y procedimientos de ésta área dependen de las directrices de la operación del hotel, debido a que el gerente de ésta área es el responsable directo de los resultados financieros, por lo que es en éste departamento donde con mayor exigencia se deben de aplicar las políticas y procedimientos ya que de esto depende en gran parte el éxito y/o fracaso de la operación.

Las áreas donde deben definirse con claridad las políticas y procedimientos son:

- 1.-Almacén
- 2.-Compras
- 3.-Cajas departamentales
- 4.-Recepción
- 5.- Cuentas por cobrar
- 6.- Cuentas por pagar
- 7.-Nóminas
- 8.-Ingresos

**d) Políticas de Ventas.**- La ocupación del hotel, su imagen, sus relaciones públicas y en general la responsabilidad de generar ingresos y penetrar en el mercado recae en el gerente de ventas.

Al igual que las anteriores áreas el Gerente de Ventas se basa en políticas relacionadas con la imagen del hotel y en general tiene la facultad de realizar operaciones que mantengan el hotel ocupado para la generación de ingresos. Dentro de las políticas más importantes en ésta área se tienen las siguientes:

- 1.-Planeación mercadológica.
- 2.-Promoción local y foránea del hotel.

- 3.-Celebración de intercambios con periódicos, radio, televisión.
- 4.-Realización de Famtrips (Intercambios).
- 5.-Visitas a compañías.
- 6.-Celebración de convenios con grupos.
- 7.-Participación en ferias y exposiciones.

**e) Políticas de Alimentos y Bebidas.**- Los restaurantes del hotel representan una fuente de gran importancia ya que son generadores de una parte importante de los ingresos del hotel. Las políticas en ésta área van encaminados a tener el mayor control de los costos para el incremento de la utilidad, esto es, el conocer cuanto nos cuesta determinado platillo nos permite manejar los menús de acuerdo a las diferentes situaciones que se presentan, por ejemplo no se presentara el mismo platillo un domingo por la mañana que un 10 de mayo, lo anterior por decir un ejemplo, sin embargo las políticas en ésta área van de acuerdo al tipo de restaurante del hotel, lobby bar ó centro nocturno. Algunas políticas de ésta área son:

- 1.-Promoción local de buffets y/o festivales gastronómicos en el hotel.
- 2.-Realización de banquetes en el hotel o domicilio.
- 3.-Control de costos de alimentos y bebidas.
- 4.-Contratación de artistas y músicos para el bar y/o centro nocturno.
- 5.-Costos de recetas.
- 6.-Control en la calidad de alimentos y bebidas.
- 7.-Control del historial de platillos.
- 8.-Incremento de precios.

**f) Políticas de Mantenimiento.**- Mantener en buenas condiciones el edificio a través de programas de mantenimiento preventivo y correctivo a las habitaciones y áreas públicas del hotel es responsabilidad del Gerente de Mantenimiento. Las cocinas, las calderas, el aire acondicionado, los elevadores, la fumigación del hotel, la jardinería, la reparación de muebles son por mencionar sólo algunas

cosas que debe cuidar el Gerente de Mantenimiento apegándose a las políticas para el adecuado mantenimiento del hotel.

**g) Políticas de División Cuartos.**-La satisfacción del huésped en forma total depende del estricto apego a las políticas de ésta área debido a que la experiencia para el manejo de las situaciones para con los huéspedes.

Si el huésped se retira del hotel es muy probable que regrese, si no, potencialmente no se pierde un huésped si no una pequeña parte de mercado que después es muy difícil recuperar.

El Gerente de ésta área ante todo procura hacer empatía con los huéspedes y busca la satisfacción del mismo en forma oportuna y total. Las áreas que tiene que cuidar éste Gerente son:

- 1.-Concierge
- 2.-Ama de llaves
- 3.-Lavandería
- 4.-Recepción
- 5.-Reservaciones
- 6.-Teléfonos
- 7.-Estacionamiento

**h) Políticas de Recursos Humanos y Jurídico Laborales.**-El Gerente de Recursos Humanos es el encargado de mantener el clima organizacional adecuado, por lo que el cumplimiento de las políticas en cuanto a capacitación y motivación son de gran importancia para el desarrollo en armonía de la operación del hotel.

¿Por que juntos Recursos Humanos y el área de Jurídico Laborales?. Es sencillo de explicar, por que así como el Gerente de Recursos Humanos contrata a la gente en la mayoría de los casos, es él mismo quien tiene que dar por terminada

una relación laboral, sin antes no descuidar lo señalado en la Ley Federal del Trabajo, y así como éste caso tiene que aclarar en representación del hotel situaciones que tienen que ver con la Ley por demandas de trabajadores, por lo que es importante que las políticas y procedimientos sean conocidos en forma total por el Gerente de Recursos Humanos.

#### **2.4. La Administración dentro del sistema hotelero.**

Teóricamente el funcionamiento y la administración de las empresas son casos idénticos. Al aplicar el principio general de sistemas, se tiene que un establecimiento hotelero está conformado por los elementos que se muestran en el cuadro B.

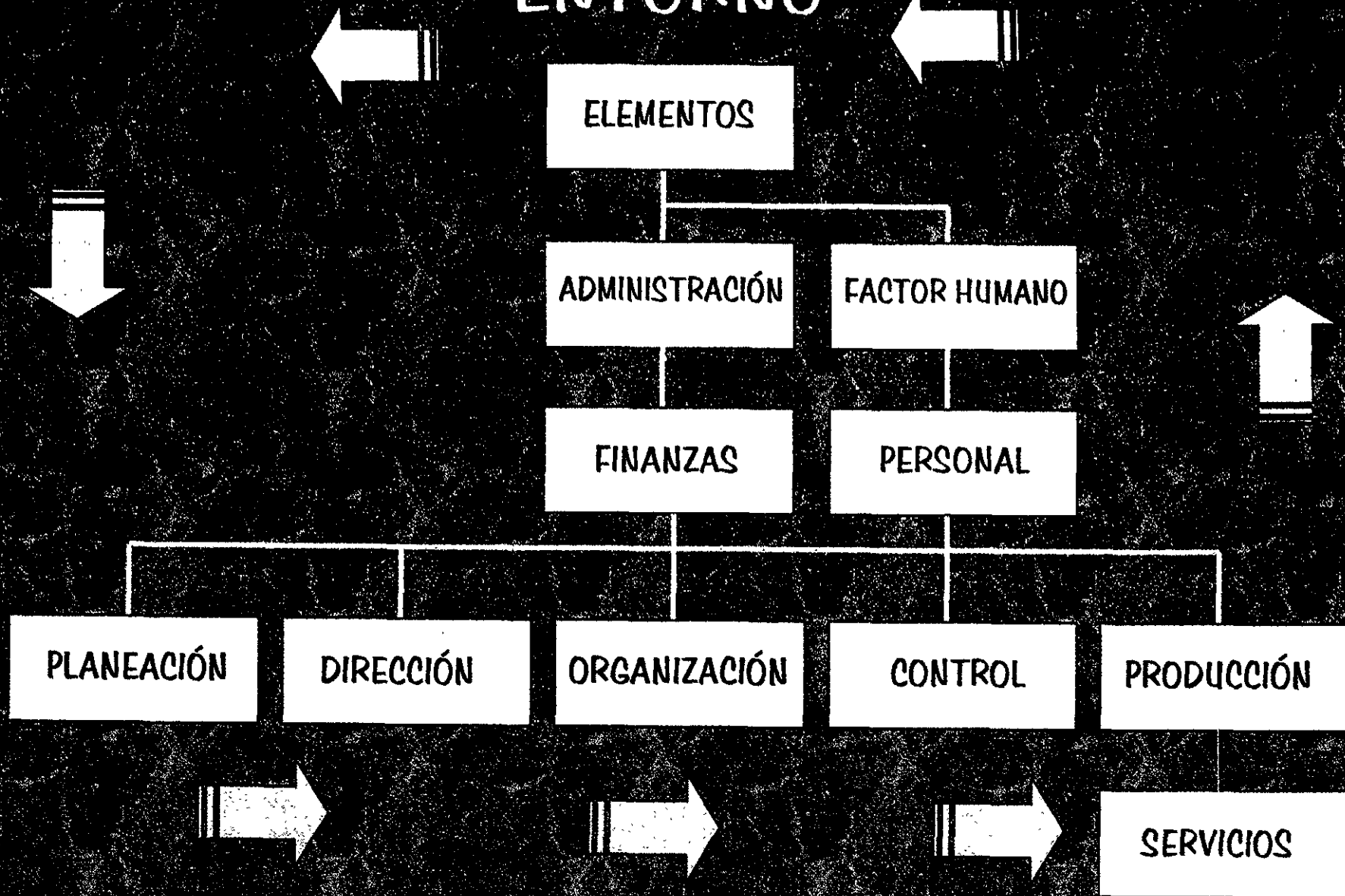
Considerando el hotel como un conjunto, se debe tener en cuenta que todos sus elementos se encuentran debidamente interrelacionados, realizándose en forma coordinada: planes, decisiones, liderazgo y controles, con lo cual se trata de mantener la estructura dinámica de la organización.

El sistema administrativo del hotel al igual que cualquier otra organización abarca la práctica de las cuatro fases que lo constituyen planeación, organización, dirección y control.

El sistema administrativo abarca tres direcciones bien definidas:

- A) La administración de las tareas (políticas y procedimientos).
- B) La administración de los recursos humanos, o sea, mejores condiciones de trabajo para una mayor cooperación y rendimiento en equipo de los trabajadores.
- C) La práctica de las fases que conforman el proceso administrativo con el fin de lograr un desempeño eficaz.

# ENTORNO



**CUADRO B**

“Jamás podrá existir una buena administración si el administrador no está perfectamente compenetrado en la operación hotelera y como consecuencia, no se encuentra concientizado de la importancia de su trabajo”.

El cuadro antes mencionado se integra por tres elementos que es importante identificar, los cuales son:

A) Actividades Funcionales, abarca desde la planeación hasta la administración de cada uno de los departamentos operativos del hotel.

B) Actividades Financieras, incluye estrategias financieras y de inversión con el fin de optimizar los recursos del hotel.

C) Actividades Humanas, incluye la capacitación, formación y desarrollo del personal, así como la valoración y retribución de los mismos.

Para poder desarrollar las actividades antes mencionadas es importante enumerar las siguientes normas y/o principios, que constituyen la esencia de la administración:

A) Definición clara de cada una de las actividades a realizar en cada departamento.

B) Conciencia y Responsabilidad. Cada elemento del hotel debe conocer la importancia de cumplir con los objetivos y desarrollar sus actividades de manera profesional.

C) Jerarquizar los niveles y alcances en la actuación de cada uno de los puestos para evitar conflictos dentro del hotel.

D) Espíritu de Grupo y Subordinación a los intereses personales y a los intereses generales del hotel para que se motive al grupo en todo momento.

E) Debe existir equidad remunerativa de acuerdo con la actuación de los empleados del hotel.

F) La continuidad que se le da a los objetivos es de vital importancia. Debe de tenerse en cuenta que el hotel debe de ajustarse a los medios y a las circunstancias sin perder de vista el objetivo principal.

Derivado de lo anterior podemos enumerar las actividades más importantes que se deben de administrar en un hotel:

### **1) SERVICIO A HUÉSPEDES**



- Recepción.
- Reservaciones.
- Servicio a huéspedes.
- Ama de llaves.
- Lavandería.
- Suelos y jardinería.
- Concierge (bell boys).
- Teléfonos.
- Estacionamiento.

## 2) ALIMENTOS Y BEBIDAS



- Cocinas.
- Restaurantes.
- Bares.
- Centros nocturnos.
- Costos.
- Room service.
- Banquetes.
- Almacén de alimentos y bebidas

## 3) VENTAS

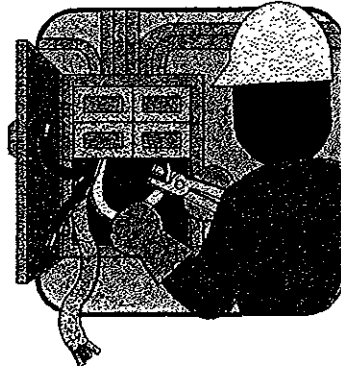
Ventas 1998



- Promoción Local.
- Promoción extranjeros.
- Grupos y convenciones.
- Relaciones públicas.
- Marketing plan. (Plan de Mercado)



#### **4) MANTENIMIENTO**



- Calderas.
- Maquinaria del hotel.
- Plantas de emergencia.
- Mantenimiento preventivo.
- Mantenimiento Correctivo.
- Mantenimiento Edificio.
- Reparación de muebles.
- Mantenimiento de aire acondicionado.
- Servicios de fumigación.
- Mantenimiento de elevadores.
- Mantenimiento de radio y televisión.
- Control de energéticos.
- Supervisión de remodelaciones.

## 5) Recursos Humanos



- Programas de Inducción.
- Capacitación y desarrollo.
- Programas de plan y carrera para los empleados.
  - Estudio de puestos.
  - Clima organizacional.
- Contratación de personal.

Como se puede observar sólo falta la Gerencia Administrativa, que como su nombre lo indica "Administrativa", controla que cada uno de los departamentos anteriores trabaje en forma eficaz, a través de la información clara y oportuna proporcionada por cada uno de los departamentos operativos, a su vez la Gerencia Administrativa o Contraloría maneja los recursos financieros y salvaguarda los activos del hotel.

De lo anterior podemos decir que la administración del hotel no sólo recae en el Gerente Administrativo, sino en cada uno de los gerentes de cada departamento, por lo que el Gerente Administrativo es quien controla toda la información para interpretarla y mostrarla por medio de los estados financieros para la toma de decisiones en las áreas del hotel que no estén trabajando en forma óptima.

## CAPÍTULO III

### IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA INTERNA COMO MEDIO SUPERVISOR PARA LA SALVAGUARDA DE LOS ACTIVOS EN LOS HOTELES.

#### 3.1.- Importancia del trabajo de Auditoría Interna dentro de la operación y administración del hotel.

El Statement of Responsibilities of Internal Auditing expedido por el Institute of Internal Auditors (I.I.A.) define la Auditoría Interna como:

**“Una función de evaluación independiente establecida dentro de una organización con el fin de examinar y evaluar sus actividades como un servicio para la organización”.**

De esta definición se desprenden algunos conceptos que es importante mencionar:

- ◆ **Interno:** Indica que la auditoría es llevada a cabo dentro de una organización por empleados del mismo hotel.
- ◆ **Función de evaluación independiente:** Implica que no existen limitaciones o restricciones en el juicio del auditor.
- ◆ **Estabilidad:** Implica que el hotel ha autorizado específicamente la creación de la función del auditor.
- ◆ **Examina y evalúa:** Describe la función del auditor como la búsqueda de hechos, en primer término y en segundo término como un proceso subjetivo para evaluar los resultados.

- ◆ **Actividades:** Implica que todas las actividades del hotel caen dentro del alcance de la Auditoría Interna.
- ◆ **Servicio a la Organización:** Indica que la Auditoría Interna existe para ayudar y beneficiar a todo el hotel. El término servicio también sugiere que la auditoría representa una función consultora más que una actividad de línea dentro de la entidad.

La Auditoría Interna en un hotel debe representar una función de control que existe examinando y evaluando la operación adecuada y la efectividad de otros controles.

El objetivo del departamento de Auditoría Interna de un hotel es revisar y evaluar la organización a fin de identificar y eliminar deficiencias e irregularidades; lo que significa que la administración de la empresa podrá llevar a cabo entre otras labores las siguientes:

- 1.-Eliminar pérdidas y deficiencias.
- 2.-Mejorar los sistemas y procedimientos administrativos.
- 3.-Mejorar los medios de control.
- 4.-Desarrollar y capacitar al personal.
- 5.-Utilizar mejor los recursos con los que se dispone, tanto humanos como físicos.

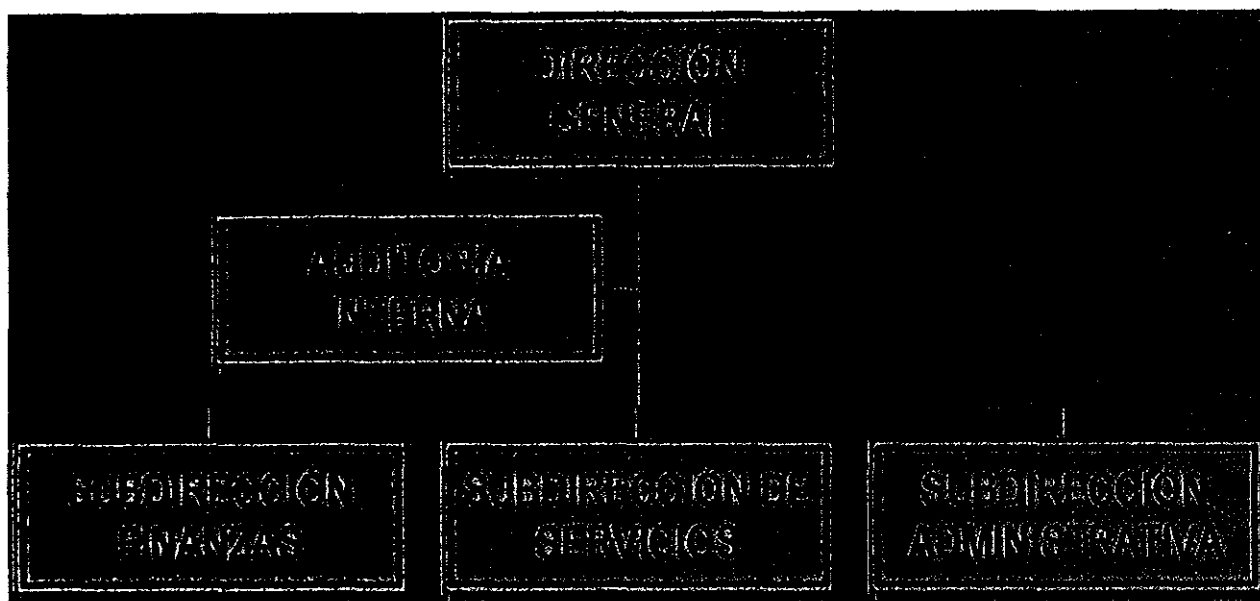
Como se puede observar el departamento de Auditoría Interna tiene una parte importante dentro de la organización y operación de un hotel debido a que examina y evalúa cada una de las actividades desarrolladas en el hotel, y para la administración y dueños del hotel funge como una función de staff apoyando a los ejecutivos en el desempeño de sus responsabilidades para la toma de decisiones.

**OBJETIVIDAD.-** Es una de las partes más importantes del trabajo de Auditoría Interna como apoyo para la administración del hotel debido a que a mayor objetividad en el desarrollo del trabajo de Auditoría Interna será más confiable y útil el trabajo del auditor.

La objetividad es una actitud de independencia mental que deben mantener los auditores en el hotel.

Es importante aclarar que el auditor interno no debe asumir responsabilidades operativas del hotel, debido a que no es la persona idónea para dar instrucciones en forma directa a los empleados para corregir las deficiencias detectadas, sino que en primera instancia tiene que informar al Director del departamento de Auditoría Interna y una vez evaluada la situación con objetividad y madurez se procede a informar a los ejecutivos del hotel por medio de un informe tan formal como la deficiencia lo amerite.

Por otro lado y para ver con mayor claridad es importante ver donde es recomendable ubicar el departamento de Auditoría Interna.



Como se puede observar es importante que el departamento de Auditoría Interna sea independiente a la Gerencia Administrativa del hotel y debe reportar como departamento Staff a la Dirección General para controlar las operaciones efectuadas dentro del hotel así como para la toma de decisiones.

Es importante el trabajo del Auditoría Interna para vigilar:

- 1.-Que los procedimientos del hotel sean adecuados.
2. -Que la delegación de funciones sea apropiada y que cada elemento humano cumpla con sus tareas con rapidez eficiencia y honradez.
3. -Que las políticas y procedimientos se cumplan y sean aplicados de acuerdo a los objetivos fijados.
4. -Que los controles establecidos protejan a la empresa de fraudes o pérdidas.

Por medio de las revisiones efectuadas establecen si debe o no sufrir cambios las políticas y procedimientos establecidos.

También por medio de revisiones se establecen las medidas de protección para evitar fraudes; es uno de los motivos por los que no sólo le interesa quien fue el ejecutor y cuanto fue el importe, sino la metodología que se siguió para efectuarlo con el fin de establecer medidas correctivas y evitar su repetición.

La Gerencia General y la asamblea de accionistas están asumiendo responsabilidades cada vez de mayor envergadura en sus relaciones con la administración de la organización, por lo que para hacer frente al incremento de sus responsabilidades se auxilia cada vez en mayor medida del trabajo del auditor y de ahí la importancia de la intervención del mismo dentro del hotel.

### **3.2. -Enlace entre Auditoría Interna y la Gerencia Administrativa para la salvaguarda de los activos en el hotel.**

La Gerencia Administrativa y la Auditoría Interna juegan un papel muy importante en la administración y operación del hotel por lo siguiente:

1. - La contraloría maneja y administra los recursos del hotel por medio de políticas y procedimientos a través de controles que permitan el manejo óptimo de los recursos del hotel.
2. -La Auditoría Interna a través de la revisión encontrará áreas de oportunidad para prevenir y corregir procedimientos que pongan en peligro los recursos del hotel.

De lo anterior se deriva la necesidad de independencia en el desarrollo del trabajo de Auditoría para que la Gerencia General esté informada y a su vez informe a la Gerencia Administrativa y se tomen las acciones correctivas y preventivas en la aplicación de políticas y procedimientos.

El enlace entre la Auditoría Interna y La Gerencia Administrativa se encuentra en el entorno del control interno para la salvaguarda de los bienes del hotel. Una adecuada estructura de control interno consta de tres elementos:

- A) Entorno de Control
- B) Sistema Contable
- C) Procedimientos de control.

A) En el **entorno de control** podemos encontrar factores como:

- \* Filosofía de la administración y estilo operativo.
- \* Estructura organizativa.
- \* Comité de auditoría.
- \* Métodos para asignar autoridad y responsabilidad.
- \* Políticas y prácticas de personal.
- \* Influencias externas.

El entorno de control puede favorecer o mitigar la efectividad de controles específicos, así como reflejar el tono general o actitud de la administración respecto a la importancia de control en la compañía.

B) El **sistema contable** define los métodos y registros establecidos para identificar, agrupar, analizar, clasificar, registrar y cerciorarse que las transacciones realizadas dentro del hotel permiten mantener un adecuado control sobre los activos y pasivos del hotel.

El sistema contable del hotel deberá proporcionar un rastreo completo de las transacciones para que la Auditoría Interna pueda juzgar si las operaciones han sido llevadas de manera adecuada. Toda transacción debe constituir una cadena de evidencias proporcionadas por codificaciones, referencias cruzadas y documentación que conectan saldos de cuentas y otros resultados resumidos con datos de transacciones originales.



C) Los **procedimientos de control** constituyen el tercer elemento de la estructura de control interno. Podrán ser aplicables a un sólo tipo de transacciones, como ventas ó *podrán tener una aplicación más amplia e integrarse a componentes específicos del entorno de control ó del sistema contable.* Los procedimientos de control podrán clasificarse en las siguientes categorías:

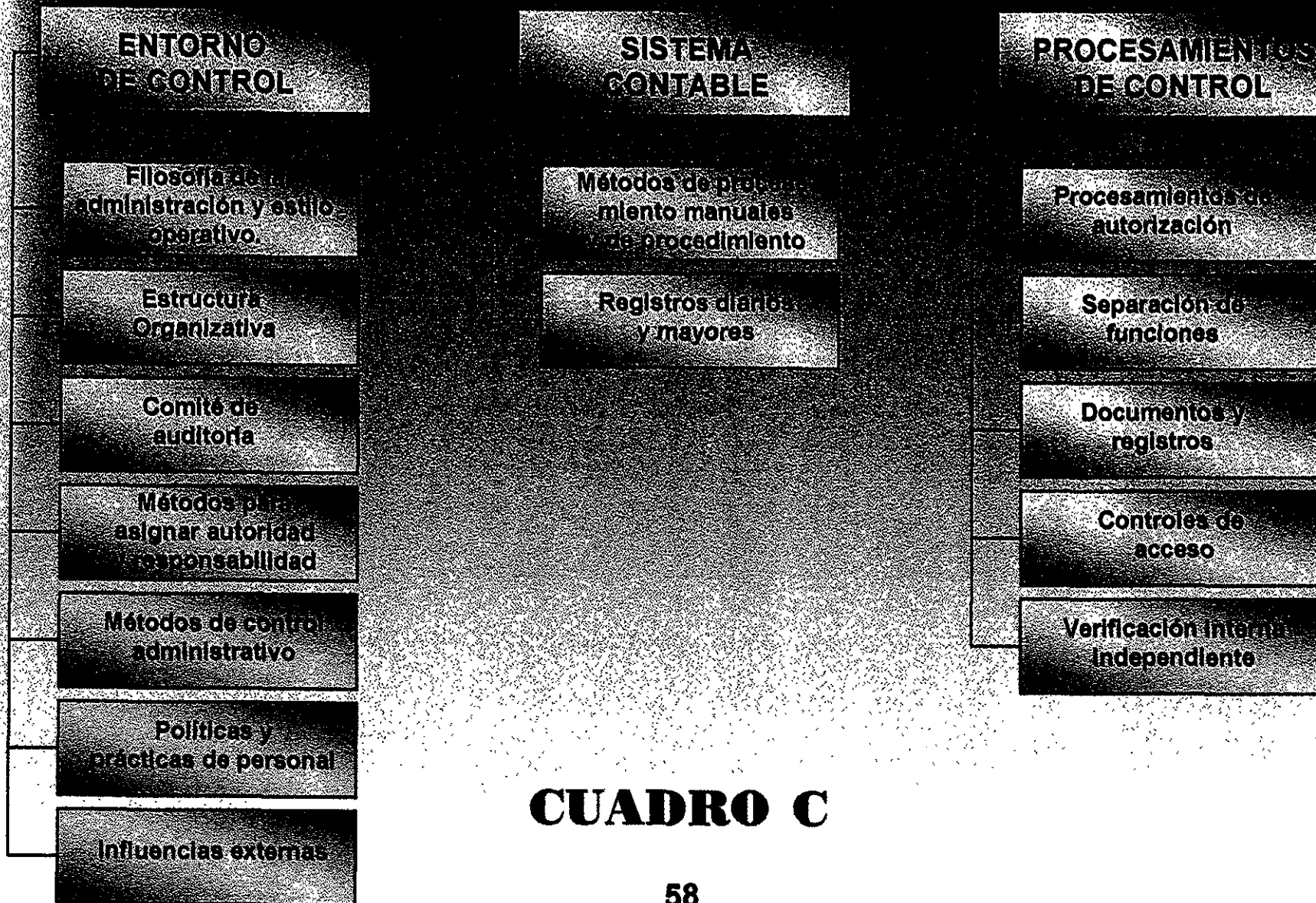
- \* Procedimientos de autorización.
- \* Separación de funciones .
- \* Documentos y registros.
- \* Controles de acceso.
- \* Verificación del departamento de Auditoría Interna.

Normalmente la administración del hotel busca una seguridad razonable de los bienes del hotel y que los objetivos de la estructura de control sean alcanzados.

La estructura de control interno debe incluir normalmente controles diseñados para asegurar la confiabilidad de los registros contables y salvaguardar los activos. En un sentido amplio la salvaguarda de los activos incluye todas las medidas preventivas para evitar la ocurrencia de sucesos desagradables con los recursos del hotel, incluyendo casos de "fuerza mayor", sin embargo, el auditor generalmente está interesado tan sólo en los controles que evitan pérdidas de activos derivado de errores e irregularidades.

(Ver cuadro C).

# ELEMENTOS DE ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO



**CUADRO C**

### **3.3.- Posición de Auditoría Interna ante el encuentro de errores e irregularidades.**

#### **3.3.1.- Planeación del trabajo de Auditoría en el hotel.**

“El trabajo será planeado en forma cuidadosa y si hubiera ayudantes deberán ser debidamente supervisados”, ésta es la primera norma de auditoría generalmente aceptada. La planeación del trabajo de auditoría interna en la industria hotelera involucra el desarrollo de una estrategia general, así como la definición del trabajo que se va a desarrollar debido a que las actividades y operaciones que se desarrollan en un hotel son muchas y muy variadas.

El auditor deberá planear el trabajo con una actitud de escepticismo en relación con aspectos tales como la integridad de la administración, actos ilegales así como errores e irregularidades.

La segunda norma de auditoría generalmente aceptada señala que para planear el trabajo de auditoría se debe tener una comprensión suficiente de la estructura de control interno, o sea, conocer las políticas y procedimientos que están diseñados para garantizar la confiabilidad de los registros financieros y salvaguardar los activos. De todo lo anterior ya se ha ahondado más en el punto 3.2. anterior. Sin embargo es importante mencionar que de la comprensión de la estructura del control interno en el hotel se podrá conocer la fuente más importante de información acerca de los tipos de errores e irregularidades que pudieran ocurrir en la operación así como en los estados financieros y la probabilidad de que ocurran. En éste aspecto el auditor podrá diseñar la auditoría *para proporcionar seguridad razonable de detectar errores e irregularidades* que sean importantes y en algunos casos de la comprensión de la estructura del control se podrán crear dudas acerca de la integridad de la administración.

## **Importancia relativa en el trabajo de Auditoría Interna.**

Todo auditor requiere considerar la importancia relativa al planear el trabajo de Auditoría y al evaluar si los estados financieros en su conjunto se presentan *razonablemente* de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, por lo que es importante definir que es la Importancia Relativa; El Financial Accounting Standard Board\* la define como:

“La magnitud de una omisión ó un error en información contable que, a la luz de las circunstancias que lo rodean, hacen probable que el juicio de una persona razonable, confiando en la información pudiera haber cambiado o verse influido por la omisión ó por el error.”

La importancia relativa involucra tanto consideraciones cuantitativas como cualitativas, al evaluar la importancia cuantitativa de un error, es necesario relacionar el importe monetario del error respecto a los estados financieros. Las consideraciones cualitativas se refieren a las causas del error, un error que se considera cuantitativamente de poca importancia, podrá considerarse de suma importancia de manera cualitativa, por lo que el auditor del hotel deberá evaluar la importancia relativa a dos niveles:

- 1.- A nivel de estado financiero.
- 2.- A nivel de cuenta de balance.

## **1.- Importancia a nivel de estado financiero.**

Al planear el trabajo de auditoría, el auditor del hotel deberá reconocer que existe más de un nivel de importancia relativa respecto a los estados financieros. Para el estado de resultados, la importancia relativa contempla la totalidad de los ingresos, la utilidad de operación, las utilidades antes de impuestos ó la utilidad neta. Respecto al balance general, la importancia relativa se basa en el activo, el pasivo y el capital.

## **2.- Importancia relativa a nivel cuenta de balance.**

A nivel cuenta de balance la importancia relativa es el error máximo que puede existir en una cuenta antes de que se considere significativamente equivocada, generalmente se reconoce que existe una relación inversa entre el nivel de importancia relativa de una cuenta y la cantidad de evidencia de auditoría que se requiere para verificar el saldo de una cuenta.

Al emitir juicios respecto a niveles de importancia relativa para los saldos de las cuentas, el auditor deberá considerar la relación existente entre la importancia relativa del saldo de la cuenta y la importancia relativa de los estados financieros. ESTA CONSIDERACION CONDUCE AL AUDITOR A PLANEAR SU TRABAJO PARA DETECTAR ERRORES QUE PUEDAN SER INSINIFICANTES CON RESPECTO A CUENTAS PARTICULARES, PERO YA EN CONJUNTO, SIGNIFICATIVOS RESPECTO A LOS ESTADOS FINANCIEROS TOMADOS EN SU TOTALIDAD.

## **El riesgo en el trabajo de Auditoría Interna.**

El riesgo de auditoría debe ser considerado en la planeación del trabajo de auditoría. El riesgo de auditoría se define como el grado de incertidumbre en que puede incurrir el auditor sin saberlo y no llegar a modificar adecuadamente su opinión respecto a estados financieros que estén materialmente equivocados.

El riesgo de auditoría se mide en relación inversa al grado de confiabilidad que se tiene de los controles del hotel con relación a la extensión que se le dé a las pruebas de auditoría, o sea, entre mayor alcance se le dé a una prueba el grado de riesgo tiende a disminuir y entre menor se le de alcance a una prueba el grado de riesgo tenderá a incrementarse.

El objetivo del auditor interno debe ser restringir el riesgo de auditoría a nivel de saldo de cuenta individual, de manera tal que al concluir su examen, el riesgo de auditoría al expresar una opinión sobre los estados financieros se encuentre a un nivel suficientemente bajo.

Existen tres grados de riesgos que marcan las normas y procedimientos de auditoría que tiene que considerar el auditor al desarrollar su plan de trabajo, que son:

\* **Riesgo Inherente:** Significa la susceptibilidad de una cuenta a encontrar un error significativo, como puede ser el no contar con controles internos adecuados, como puede ser las cuentas de caja y bancos cuya susceptibilidad para un robo ó fraude es mayor que un activo fijo sino se cuenta con los controles adecuados.

\* **Riesgo de control:** Es una función de eficacia de la estructura de control interno del hotel, esto es el auditor debe ampliar sus pruebas en aquellos controles que por experiencia en auditorías anteriores no han arrojado resultados positivos, lo anterior debido principalmente por fallas humanas lo que significa que el riesgo de control nunca será nulo debido a que quien pone en práctica los controles son las personas.

\* **Riesgo de detección:** Se deriva de la eficacia de la verificación de saldos de cuentas por parte del auditor, éste riesgo se ve influido por la naturaleza, oportunidad y alcance ó extensión de los procedimientos del auditor interno del hotel, por lo que para considerar este riesgo se debe tomar en cuenta la probabilidad de que él cometa un error.

De acuerdo a las normas de auditoría generalmente aceptadas, no es apropiado concluir sobre la razonabilidad del saldo de una cuenta si únicamente se cuenta con la certeza de los controles inherentes y de control, sino que en todo momento el auditor debe de proceder a realizar pruebas selectivas para tener la certeza del saldo de una cuenta.(Ver cuadro D)

### **Objetivos del trabajo de Auditoría Interna, identificación.**

Para un adecuado desarrollo productivo y efectivo trabajo de auditoría es necesario identificar los objetivos de la auditoría a desarrollar, para lo cual es necesario reconocer las cinco categorías de afirmaciones contenidas en los estados financieros del hotel:

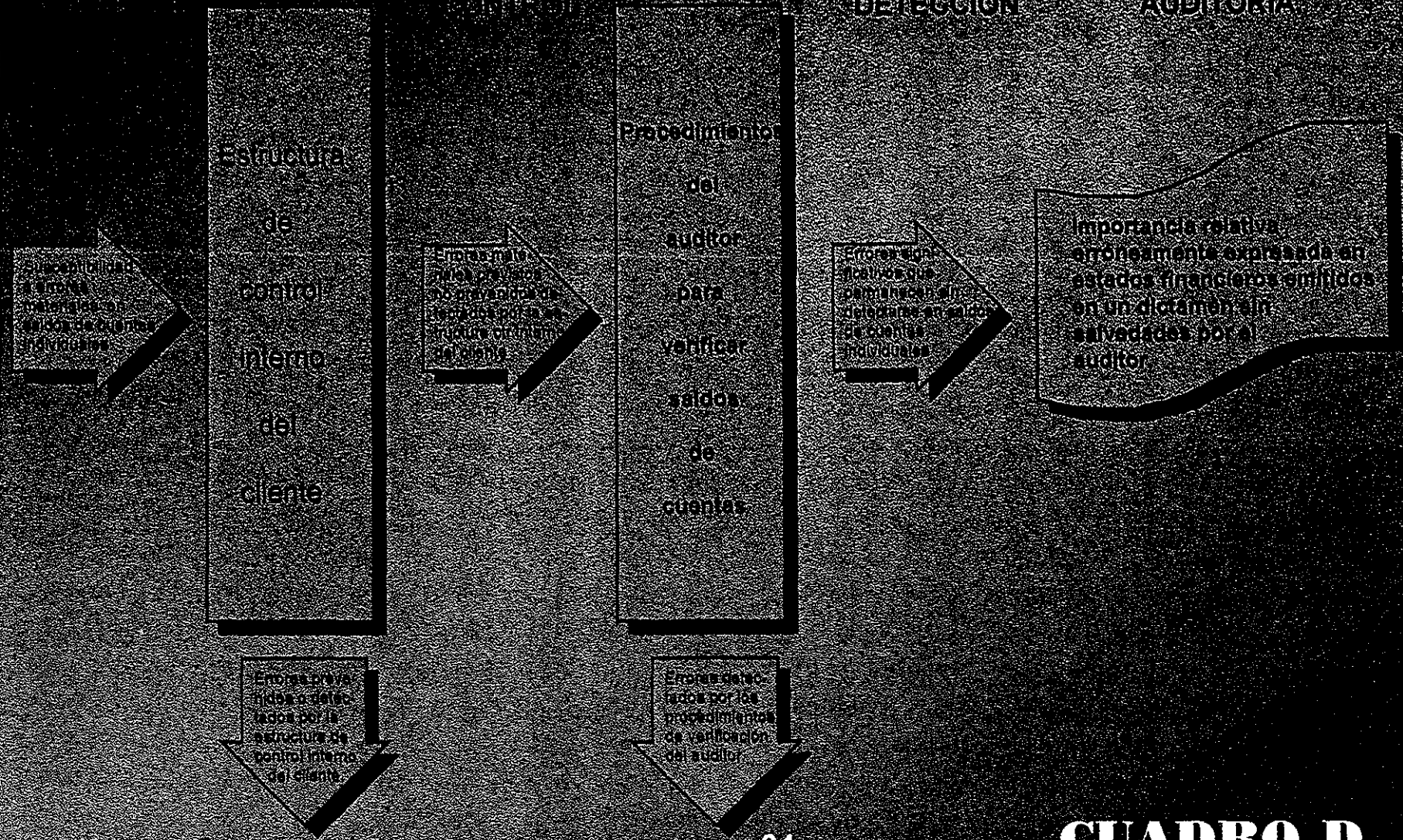
- \* Existencia o grado de ocurrencia
- \* Integridad
- \* Derechos y obligaciones
- \* Valuación o asignación
- \* Presentaciones y revelaciones

# ANÁLISIS DE RIESGO DE AUDITORIA INTERNA

RIESGO DE CONTROL

RIESGO DE DETECCIÓN

RIESGO DE AUDITORIA





**\*Existencia o grado de ocurrencia:** Se refiere principalmente a sobrestimar los saldos de las cuentas, con frecuencia se le conoce como objetivo de validez; reconoce dos declaraciones. La primera se relaciona con declaraciones explícitas de la administración en el sentido si el hotel cuenta con activos y pasivos de importancia; La segunda declaración se refiere a que las transacciones reportadas representan eventos económicos que ocurrieron durante el año con los cuales se debe tener especial cuidado y requieren de una revisión especial.

**\* Integridad:** Su objetivo es determinar que todas y cada una de las operaciones, activos, pasivos, capital se encuentran totalmente registrados en los estados financieros, debido a que los saldos de las cuantas podrían estar incompletas debido a errores u omisiones, por el registro de transacciones en un período incorrecto y/o a equivocaciones deliberadas.

**\* Derechos y obligaciones:** Se parte de que el hotel tiene activos sobre los cuales tiene el derecho de ejercer su control y pasivos con los cuales le genera la obligación de cumplir con proveedores y terceros que prestan algún servicio al hotel.

**\* Valuación o asignación:** Se refiere a que la asignación de valores monetarios a los saldos de las cuentas reflejadas en los estados financieros son adecuadas y representativas de la realidad, por lo que éste objetivo de auditoría se centra en si, el hotel ha seguido los principios de costos, cotejo y consistencia de la contabilidad, la conciernen cuestiones tales como costo original, valor neto en libros, valor neto realizable, asignaciones de costos, revaluaciones, etc.

\* **Presentaciones y revelaciones en los estados financieros:** La presentación concierne a la identificación, clasificación y arreglo de los componentes dentro de un estado financiero y las revelaciones pueden ser requeridas por pronunciamientos emitidos por autoridades o por las circunstancias relativas a la posición financiera del hotel.

### **3.3.2. Responsabilidad del auditor interno ante el encuentro de errores e irregularidades.**

Una vez identificado los objetivos de la auditoría, así como el haber desarrollado una adecuada planeación del trabajo de auditoría a desarrollar en el hotel, es importante que se conozcan las características de los errores e irregularidades además de que es de gran importancia aprender a reconocer la diferencia entre uno y otro, ya que de ello depende el éxito del trabajo de auditoría y de la administración del mismo.

Debe reconocerse que los errores e irregularidades pueden interactuar en algunas circunstancias, de manera que también afectan la probabilidad de detectar un error específico o irregularidad por parte del auditor.

**Importancia relativa.**-Si bien una auditoría se prepara de acuerdo con normas de auditoría puede detectar errores o irregularidades, no proporciona una seguridad de detectar anomalías poco significativas, sin embargo, la respuesta del auditor respecto a la detección debe ser diferente. Un error aislado poco importante generalmente no es significativo para una auditoría: en contraste, el descubrimiento de una irregularidad requiere considerar las implicaciones sobre la integridad de la administración y empleos, y sus posibles efectos en otras partes de la auditoría.

**Nivel de involucramiento.-** Una irregularidad puede ser causada por un empleado o por la administración. Los desfalcos de empleados son con frecuencia poco significativos en monto y se ocultan de una manera que no falsean en forma importante los activos netos o la utilidad neta. Este tipo de irregularidades pueden tratarse por el hotel a través de una estructura de control interno apropiado mediante el fortalecimiento de la lealtad de los empleados.

Las irregularidades de la administración podrán ocurrir a niveles relativamente elevados o bajos. Las irregularidades importantes perpetradas por los niveles superiores de administración ocurren con poca frecuencia, pero los efectos de tal suceso muchas veces se difunden. Estas irregularidades podrán ser detectadas o evitadas también en una adecuada implementación de controles internos, debido a que la alta gerencia con frecuencia se encuentra por encima de los mismos controles, por estas razones, es de suma importancia que el auditor tome en cuenta los factores que influyen en la integridad de la administración y la eficacia del entorno de control de la entidad.

**Ocultamiento.-** El ocultamiento es cualquier intento del perpetrador de una irregularidad para evitar ser detectado. El intento generalmente abarca la manipulación de los registros contables para cubrir la falta de concordancia entre los registros, los hechos y las circunstancias que en un momento dado pudieran servir de soporte. La posibilidad del auditor para detectar una irregularidad oculta, dependerá de factores como la habilidad del que perpetra la irregularidad, la frecuencia, el grado de manipulación y el tamaño relativo de las cantidades individuales manipuladas.

El ocultamiento podrá incluir falsificación y confabulación. La falsificación podrá ser utilizada para crear firmas falsas, crear documentos con indicaciones de autenticidad. La confabulación reviste la colaboración entre dos o más individuos para un fin doloso. Los efectos de estos tipos de ocultamiento dependen de la habilidad del auditor para detectarlos y dependen de las circunstancias. Por ejemplo, es más fácil que se detecte una falsificación evidente que una

falsificación sutil, y la confabulación para sobrestimar ingresos es más probable que se detecte cuando se refiere a una transacción ficticia cercana a la fecha del balance que cuando se refiere a transacciones individuales poco significativas, repartidas a lo largo de todo el año. También debe reconocerse que el ocultamiento logrado a través de transacciones no registradas resulta más difícil de detectar que la sobrestimación de transacciones registradas.

**Estructuras de control interno.-** La ausencia de procedimientos de control podría permitir que la sucesión repetida de errores e irregularidades poco importantes pudiera llegar a ser significativa en forma acumulativa.

### **3.3.3. Informe de Auditoría Interna.**

**Principios y opciones.**

**Naturaleza de la función de reportar.**

Toca ahora el tratamiento de una de las fases más importantes del proceso total de Auditoría Interna: la elaboración y emisión del informe (en ocasiones también llamado *reporte*) de Auditoría Interna. Los informes son el medio por el cual diferentes personas, tanto internas como externas de la organización evalúan el trabajo del auditor interno así como su contribución. El informe constituye también la evidencia acerca del carácter profesional de las actividades de Auditoría Interna.

Obviamente, un informe efectivo depende de la calidad del trabajo realizado y que lo reporta; sin embargo, habrá que reconocer que un buen trabajo de auditoría puede quedar nulificado por un informe pobre. El informe es, en consecuencia, uno de los aspectos de mayor interés a cualquier nivel de auditores internos, en especial para el auditor encargado quien es en última instancia el responsable por la eficiencia del programa total de Auditoría Interna.

Resulta de especial importancia reconocer que es más importante un buen informe de auditoría que la preparación del informe en sí; esto quiere decir que el informe refleja la filosofía básica y los conceptos relativos del enfoque de auditoría aplicado. Este enfoque incluye los objetivos marcados, las estrategias de soporte y políticas principales, los procedimientos aplicados en el trabajo de Auditoría Interna y la calidad de ejecución de los auditores asignados. El carácter de estos componentes básicos determinará el contenido del informe; en la administración de esos componentes se debe tener siempre en mente el informe final de auditoría y, en consecuencia, estar preparado para ello. La fase del informe proporciona una oportunidad natural de integrar el esfuerzo total de Auditoría Interna permitiendo así el poder evaluar de manera integral el esfuerzo realizado.

### **Propósito del informe.**

El informe de Auditoría Interna (AI), cumple muchas funciones altamente importantes, tanto para el auditor como para la administración. Estas funciones deben ser cuidadosamente consideradas durante el desarrollo de la auditoría y en la determinación de como redactar el procedimiento señalado; incluye entre otros las siguientes:

**1.- Conclusiones basadas en la auditoría:** El informe sirve para sumarizar la evidencia obtenida durante la auditoría, con la presentación de hallazgos y conclusiones; representa el resultado final del trabajo de auditoría.

**2.- Reportar condiciones:** El informe reporta a la organización un resumen de las principales áreas que requieren mejoras; esto es, que el informe puede ser visto como una herramienta de que se vale la administración para conocer sus operaciones y evaluar su ejecución. El informe señala que áreas están bien y cuáles pueden ser susceptibles de optimizar.

**3.- Marco de referencia de la acción administrativa:** Las recomendaciones en el informe representan las conclusiones del auditor y las acciones que deben ser tomadas por la administración. Con base en las condiciones reportadas y en la identificación de las causas, las recomendaciones sirven como marco de referencia para la toma de acciones para corregir deficiencias y mejorar las operaciones. El informe también tiene propósitos de referencia, tanto para la revisión de otras áreas de la organización como para dar seguimiento y poder determinar el grado de acción correctiva adoptada.

**4.- Aclarar puntos de vista del auditado:** Es normal que el auditado trate de mitigar las circunstancias o aclarar algunas situaciones en las que está en desacuerdo. Una clara posición del auditado y los comentarios del auditor ayudarán a puntualizar los criterios de la administración y proporcionarán bases para llegar a decisiones que requieran las circunstancias.

### **¿A quién será dirigido el informe?**

La consideración de la fase de informe en todo trabajo de Auditoría Interna, trae a colación la gran importancia que reviste el determinar a quien será dirigido este documento. De primer impacto la respuesta puede ser simple: el informe será dirigido a la administración. Pero administración existe a muchos niveles, incluyendo la administración de los componentes organizacionales que están siendo revisados y la administración de alto nivel que es responsable por los mencionados componentes organizacionales. Cada grupo administrativo o gerencial tiene necesidades e intereses especiales, y la cuestión es relativa al conocimiento de estos tipos de necesidades que mejor puedan servir a los intereses de la organización. Si se analiza más de cerca esta situación se verá que es más complicado de lo que aparenta. Habrá que comprenderla mejor y determinar cómo se deberá atender de manera más efectiva.

El informe es elaborado normalmente por el auditor encargado, comentado con el Gerente General y Gerente Administrativo para el intercambio de opiniones, análisis de los problemas detectado, propuestas de soluciones y ataque a las diferentes áreas de oportunidad.

### **El problema desde el punto de vista del auditado.**

El auditado, entendiéndose por éste, el componente lineal o staff que está siendo revisado y que es responsable por un grupo gerencial o administrativo, es motivado por una combinación de intereses de la organización y de la entidad local. El administrador auditado sabe que su bienestar está íntimamente ligado al bienestar total de la organización, y sabe también que la recompensa a su bienestar será determinada por su propio desarrollo. Este desarrollo, en su oportunidad, se torna en una combinación de los resultados operacionales alcanzados y como en los altos niveles de la administración creen que están cumpliendo los funcionarios responsables.

En la lucha diaria los administradores se esfuerzan por causar una buena impresión a sus superiores. Esto significa, para el AI, que los administradores locales requieren de ayuda, pero sin que ésta represente un desacreditamiento de su persona para con sus superiores. Nuevamente aquí habrá de hacerse énfasis en que el AI debe trabajar con estos funcionarios sobre una base profesional. Debe ser deseo del AI colaborar para que el administrador local haga su trabajo de manera más efectiva. También él sabe que si está en su filosofía, encontrará en correspondencia una amplia colaboración y cooperación para llevar a cabo su trabajo; consecuentemente, el AI estará fuertemente motivado a atender los componentes organizacionales en la forma que sea del agrado del administrador

que corresponda, llevando como objetivo común el servir mejor a los intereses de la organización.

### **El problema desde el punto de vista de la alta administración.**

Por alta administración se entenderán los directivos ante quienes son responsables los administradores locales. La alta administración tiene una verdadera necesidad de control de tipo práctico. Ellos requieren que se evalúen aquellos hechos relevantes constituidos a las desviaciones, a las políticas y procedimientos establecidos por la organización. Ellos necesitan conocer también los principales problemas operacionales y aquellas posibilidades de llevar a cabo determinada actividad operacional de manera más efectiva y rentable.

Esta es en parte una necesidad de protegerse, y en parte un deseo de ser útil. Una forma de allegarse a la alta administración de éste control es por medio del departamento de Auditoría Interna. Desde el punto de vista del auditor interno éste profesional desea proporcionar a la alta administración los servicios que ella está buscando; más aún, es la alta administración quién da el juicio final sobre la calidad de servicios del auditor interno y quién influirá finalmente en la determinación de su nivel de compensación, posición organizacional y su progreso dentro de la organización.

El punto de partida para una buena solución es que los grupos gerenciales deben comprender las necesidades de los que están al lado de ellos y también el deseo del auditor interno por servir a ambos tipos de necesidades; esto es, se necesita incrementar el nivel de tolerancia y flexibilidad en cada lado.

Una segunda forma por la cual se pueden minimizar los problemas es a través de elevar el nivel de lo que debe ser considerado suficientemente significativo como para garantizar su cobertura en un informe, en ésta forma se pueden eliminar



muchos asuntos de menor importancia que se pueden manejar a un nivel local para así dejar aquellos aspectos relevantes a reportar a la alta administración.

Y una tercera forma de atender el problema puede ser mediante la determinación de un esfuerzo conjunto entre los administradores locales y el auditor interno para trabajar la acción correctiva necesaria durante el curso de la Auditoría. El efecto general de todas éstas acciones es empujar al auditor interno hacia el prestar servicios a la administración local. Lo anterior sin dejar de reconocer la importancia de reportar a los altos niveles de administración.

## **TIPOS DE INFORMES.**

El informe de resultados cubre muchos aspectos, se pueden describir los más importantes como sigue:

**1.- Informes orales.-** En muchas situaciones el informe de resultados puede ser sobre una base oral. En cierto grado esto es inevitable debido a que parte del esfuerzo de auditoría es llevado a cabo conjuntamente con personal de la organización. En otros casos es el resultado de acciones emergentes necesarias. Puede ser también el prelude para un reporte escrito formal. Y en muchos casos, además, el informe oral será una parte del mecanismo que complementa a los informes escritos, fundamentalmente cuando sirven para necesidades de tipo especial; en consecuencia; el informe oral tiene un propósito útil y legítimo. Es de reconocer que tiene como limitante que no se convierte en un registro de tipo permanente, trayendo consigo el problema de malentendidos posteriores; sin embargo, lo importante es que éste tipo de informes sean usados cuidadosamente y que no creen conflictos.

**2.- Informes escritos intermedios.-** En situaciones donde es aconsejable informar a la administración de aspectos significativos que surgieron durante el curso de la auditoría, o que proceden a la entrega del informe formal, se pueden elaborar cierto tipo de informes intermedios. Estos informes se referirán a problemas de especial significado donde se requiera una pronta o inmediata acción. También estos informes pueden servir para reportar avances en el trabajo, en cuyo caso serán de naturaleza completamente formal, o pueden adoptar un carácter informal cuando se manejan mediante memoranda. Se pueden reservar para aspectos verdaderamente excepcionales, o para conceptos un tanto extensos. Con frecuencia su distribución está limitada a la entidad auditada, aún cuando no necesariamente éste sea el caso. Es normal que los reportes intermedios sean incorporados en el informe final. En todos los casos los informes intermedios representan un tipo de informe que, cuando es usado juiciosamente, puede ser una buena herramienta para preparar el informe final.

**3.- Informe en forma de cuestionario.-** El procedimiento usual es que cierta clase de informes escritos sean preparados al concluir una asignación individual de auditoría. Un tipo de informe final utiliza un cuestionario, y se elabora alrededor de ésta presentación. Normalmente, éste último tipo de informe es usado sólo para efectos internos dentro del propio departamento de Auditoría Interna. Se trabaja mejor cuando el alcance de la revisión de auditoría se hizo al amparo de procedimientos específicos de trabajo, y usualmente son para niveles bajos de operación. Este tipo de informe puede ser usado bajo circunstancias especiales, pero está limitada su utilidad práctica para el auditado.

**4.- Informes regulares escritos.-**Una situación típica, una asignación particular de auditoría incluiría la preparación de un informe formal escrito que contemple los resultados de la auditoría practicada. La forma y contenido de tales informes escritos puede variar grandemente, tanto para el tipo individual de asignación de auditoría como para una organización en particular, estos pueden ser grandes o

cortos. También se pueden presentar en varias formas, incluyendo el alcance de la información cuantitativa o financiera.

**Resumen de informes escritos.-** Una buen número de organizaciones, la práctica ha establecido la emisión de un informe anual, el cual sumariza los diferentes informes individuales emitidos y describe el rango de su contenido. Estos resúmenes de informes en algunos casos se preparan para efectos de comités de auditoría del consejo de administración. Pero en otros casos son solamente para la alta administración. Estos documentos son de especial utilidad para la alta administración quien no hace una revisión exhaustiva de los reportes individuales. También son de utilidad para el auditor general quien con éste instrumento tendrá una perspectiva general del esfuerzo de su departamento.

## **ENFOQUES APLICABLES A LOS INFORMES ESCRITOS.**

Según lo establecido anteriormente, la forma y contenido de los informes regulares escritos puede variar grandemente; sin embargo, se pueden identificar ciertos enfoques comunes, así como evaluar brevemente sus méritos.

## **COBERTURA ENCICLOPÉDICA.**

Algunos informes de Auditoría Interna se esfuerzan por presentar un gran detalle acerca de la actividad que fue revisada. Lo distinto es el hecho de proveer referencia detallada al usuario del informe de auditoría. La información puede ser de naturaleza histórica o pertinente a la situación actual. Puede cubrir prácticas operacionales y resultados, o puede referirse a una situación de tipo financiero; esto último es lo más común cuando la asignación de auditoría cubre la revisión de estados financieros. La principal cuestión es si el proporcionar tal tipo de información es realmente una función propia del informe de auditoría. Esta es una

cuestión especialmente válida cuando se considera el tiempo y costo referido para proveer tal información de detalle. Haciendo un balance, este tipo de enfoque no es recomendable, salvo que se trate de un requerimiento específico de la administración.

### **DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE AUDITORÍA.**

Otro enfoque en ocasiones utilizado es el proporcionar un gran detalle de información acerca del trabajo de auditoría desarrollado. Los pasos dados en la revisión pueden ser descritos al igual que el alcance de verificación y pruebas, en cierto grado esta cobertura es que tanto interés puede haber por parte del lector del informe en este procedimiento de detalle y cuáles serán los propósitos de su uso. Es de creerse que la mayoría de los usuarios de estos informes se inclinan y afanan por establecer una competencia con el auditor interno en aspectos de tipo técnico. Haciendo un balance, la descripción detallada de la cobertura técnica debe ser excluida o al menos minimizada.

### **EXPLICACIÓN DETALLADA DE LOS HALLAZGOS DE AUDITORÍA.**

Un enfoque comúnmente utilizado por algunos auditores internos consiste en presentar un voluminoso detalle acerca de los resultados de los diferentes esfuerzos de auditoría, sin embargo, se caerá en graves fallas si se cubre con excesivo detalle aquellos conceptos de poca importancia que posiblemente a nadie vayan a servir, como consecuencia se corre el riesgo de que el informe pierda interés para el usuario y que los conceptos verdaderamente relevantes se juzguen a la ligera. En este punto es recomendable sumarizar al máximo posible los hallazgos de auditoría.

## **EL ENFOQUE DE ASPECTOS SIGNIFICATIVOS.**

El estilo más comúnmente utilizado en los informes escritos de auditoría es enfocar aquellos aspectos realmente significativos. Significativo es un término usado aquí para resaltar aquellos conceptos que tengan un gran impacto en las políticas, enfoques operacionales, utilización de recursos, utilización de fuerza de trabajo resultados alcanzados (o alcanzables). El alto nivel directivo de la organización está primeramente interesado en problemas cuya naturaleza y alcance merezcan ser informados y tener la oportunidad de contribuir a su solución. Algunas veces también estos aspectos importantes se refieren a acciones hechas, el mérito consiste en plantear las medidas necesarias para evitar que se vuelvan a presentar situaciones en detrimento de los intereses de la organización. La principal ventaja de enfocarse hacia los aspectos significativos es que los altos directivos se aboquen a la lectura de aquella información que necesitan, sin perderse en el exceso de detalle. Este es el tipo de enfoque que buscan con mayor frecuencia los lectores de informes de Auditoría Interna.

### **3.3.4. Seguimiento al Informe de la Auditoría Interna.**

Una vez preparado y presentado el informe al Consejo de Administración para su posterior aprobación; el trabajo de Auditoría Interna no termina ahí, ya que es deber del auditor interno vigilar con más ahínco que los puntos expuestos en el reporte vayan siendo corregidos a la brevedad posible, debido a que en todos los casos representan fallas en el control interno en el hotel. Por lo que su implementación de acuerdo a las necesidades de operación representa un factor de clara importancia que da confianza a los ejecutivos que son los encargados de administrar y cuidar los intereses del hotel.

Podría pensarse que el seguimiento al reporte de auditoría interna es sencillo, sin embargo se debe tener en cuenta los siguientes aspectos para poder implementar los controles con éxito:

- Resistencia al cambio.
- Funcionalidad de control con relación a la operación del hotel.

#### **A) Resistencia al cambio.**

La resistencia al cambio representa el aspecto natural del ser humano, por ejemplo, si una actividad es desarrollada por años por una misma persona, la persona se resistirá a la implementación de un control que afecte el desarrollo de su actividad, hasta que se le demuestre con hechos y opiniones bien fundamentados y objetivos, la necesidad de implementar un control.

Es importante recordar que toda necesidad de confiar una actividad es fundamental para los intereses de las personas encargadas de la administración del hotel, situación que debe transmitirse de manera objetiva a los funcionarios y empleados del hotel para la mejor (asimilación) aceptación y para la implementación de los controles sugeridos en el reporte de Auditoría Interna.

#### **B) Funcionalidad del control con relación a la operación del hotel.**

Todo control debe buscar allegarse de información veraz y oportuna, sin embargo no debe buscar entorpecer la funcionalidad de una actividad dentro de la industria hotelera, debido a que el producto que genera los ingresos es precisamente los servicios al huésped, y un exceso de "controles" innecesarios podría causar no tan solo malestar en los mismos empleados, sino en los huéspedes quienes son los generadores de esta industria que es la hotelería.

En todo momento se debe buscar la objetividad que permita cumplir cabalmente con las necesidades de control para una posterior verificación de que se están desarrollando las actividades de manera adecuada.

Posterior a tomar los dos aspectos antes mencionados, el auditor interno por medio de pruebas, a los puntos detectados, deberá determinar si se implementaron los controles necesarios y otro aspecto de gran importancia será el determinar si éstos son los más adecuados, para lo cual y para dejar evidencia el auditor después de un período considerable (un mes, dos meses etc) deberá elaborar un reporte de seguimiento a la auditoría, si considera que no se han implementado los controles, o estos no son los más adecuados, se comentarán de manera formal con el Consejo de Administración, y será éste quien determine las acciones a tomar y no el auditor mismo.

## CAPÍTULO IV

### IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA DE INGRESOS COMO CONCENTRADOR DE LAS OPERACIONES DIARIAS DESARROLLADAS POR EL HOTEL (CASO PRÁCTICO)

#### 4.1 Definición y trabajo de la Auditoría de Ingresos y Auditoría Nocturna en los hoteles.

**Definición de Auditoría de Ingresos.-** Es el proceso de revisión, corrección y registro de los ingresos del hotel por sus departamentos productivos, el cual se inicia retomando el trabajo del auditor nocturno.

**Definición de Auditoría Nocturna.-** Es el proceso de integración, recolección y registro de las operaciones realizadas por los departamentos productivos que derivan en el registro de los ingresos, el cual se inicia por la noche de cada día y representa el primer enlace entre la operación y la administración del hotel.

#### **Auditoría de Ingresos:**

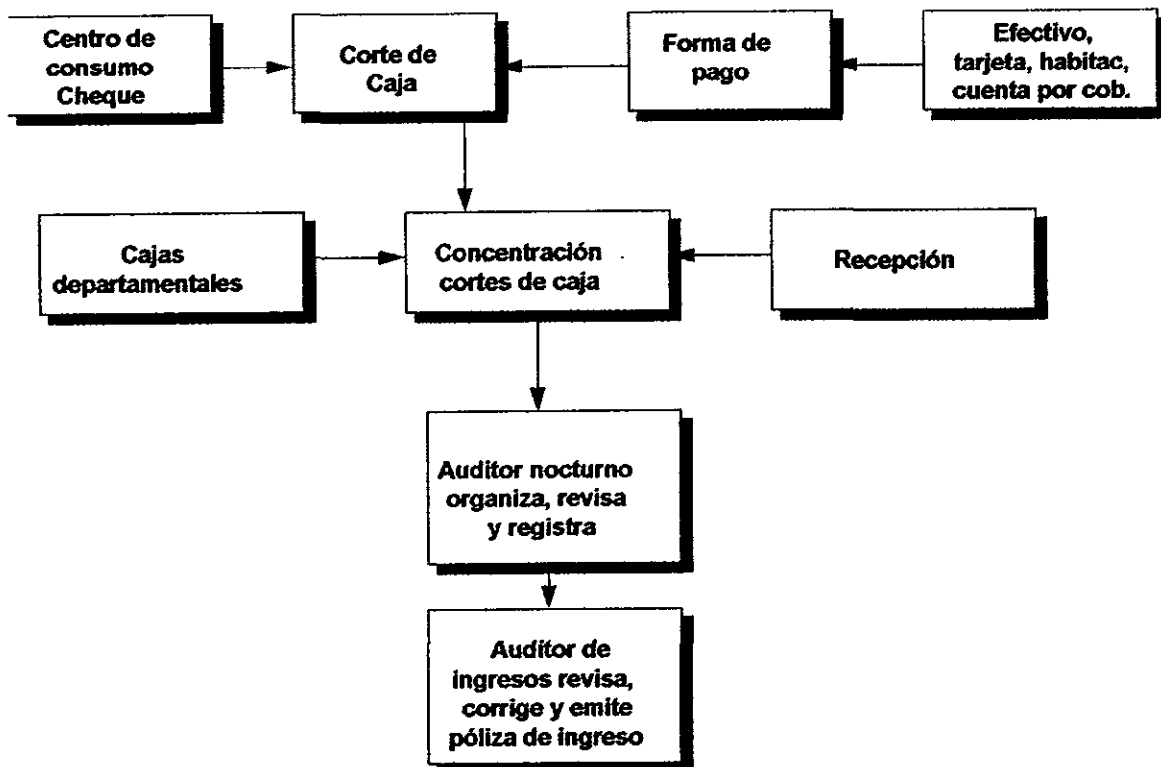
La auditoría de ingresos representa el trabajo peculiar y característico que hace la diferencia entre una empresa con operación normal y una empresa que está en la industria hotelera.

Un hotel para su mejor control operativo y administrativo tiene que hacer cortes parciales por turno (normalmente tres al día) por cada cajero de recepción y cajas departamentales, lo cual permite conocer cuanto efectivo se registró, cuanto ingresó al saldo de huéspedes, que operaciones se liquidaron con tarjeta de crédito y cuanto se mandó a contabilidad como cuenta por cobrar. Esto que



parece sencillo requiere de la participación de recepcionistas, bell boys, meseros, cocineros, camaristas, capitanes, etc...para lo cual un hotel debe contar con un sistema que permita cuantificar y resumir las operaciones en términos monetarios y que permiten conocer si es o no lucrativa la operación del hotel, de ahí la importancia del auditor de ingresos. Este debe ser una persona que tenga el conocimiento de la operación para tomar la decisión si una operación se llevo o no adecuadamente.

Normalmente es muy compleja la labor del auditor de ingresos debido, a que son muchas las personas que participan en la recolección de la información y no todas cuentan con la misma experiencia para realizar sus cortes de caja, lo que implica una mayor supervisión para que las operaciones queden bien registradas. De manera gráfica a continuación mostramos como se origina una operación hasta su correcto registro:



Como se puede observar existen procedimientos bien definidos, sin embargo, lo importante es hacer responsables a las personas para que la operación funcione eficientemente y se facilite el trabajo del auditor de ingresos.

Hemos explicado a grandes rasgos el trabajo del auditor nocturno y del auditor de ingresos, sin embargo a continuación se detalla un poco más la labor de estos:

La labor del **auditor nocturno** inicia al finalizar el último turno del día para poder reunir, resumir y organizar la siguiente información:

**Cortes de caja:**

- ◆ Recepción.
- ◆ Cajas departamentales (alimentos y bebidas).
- ◆ Lavandería.
- ◆ Estacionamiento.
- ◆ Servibar.
- ◆ Teléfonos.

Cada corte de caja debe ir soportado con la siguiente información dependiendo de las diferentes formas de pago:

- ◆ Efectivo, con su respectivo sobre de concentración, el cual se deposita en la caja de seguridad y se controla por bitácora.
- ◆ Corte de tarjetas de crédito para su posterior proceso en la terminal bancaria para cerrar la venta.
- ◆ Lo que se mande a cuentas por cobrar debe de ir debidamente soportado con su cupón, carta de crédito, etc... para su posterior cobro.

- ◆ Lo que quede en el saldo de huéspedes debe ser igual al total de comprobantes que se tenga en el PIT.

El auditor nocturno verifica que los reportes cuadren con la información respectiva, integran tanto ajustes, misceláneos y paid outs con sus correspondientes soportes. En algunos hoteles el auditor nocturno carga rentas y en otros hoteles tiene que verificar que las rentas estén bien cargadas, por otro lado se emite la sabana de rentas cargadas el cual se compara con el reporte de ama de llaves para ver las discrepancias e investigar su razón.

De los reportes y cheques de consumo debe cerciorarse que se utilice la numeración progresiva para su mayor control.

También recolecta información estadística como, número de huéspedes, número de cubiertos, número de personas, cheques promedio, porcentaje de ocupación, etc...

Reúne toda la información y como producto de su trabajo emite un reporte llamado **“Preliminar de Ingresos”**, en algunos hoteles también llamado **“Pájaro Madrugador”**, el cual es distribuido a las diferentes áreas del hotel para conocer los primeros resultados y tomar las acciones pertinentes para mejorar la operación.

Este preliminar junto con la información se la entrega el auditor nocturno al auditor de ingresos para su corrección (si hubiera) y registro.

El objetivo del auditor de ingresos es el registro del proceso de todas las operaciones adecuadamente para lo cual necesita:

- \*Póliza de caja general, que es donde se registra la información de los reportes de efectivo.

- \*Separa lo que se va a crédito y cobranza para el registro en su módulo respectivo.

- \*Separa las tarjetas de crédito registradas por el auditor nocturno para el registro de la comisión respectiva.

- \*Codifica ajustes, misceláneos, y paid outs.

- \*Soporta el saldo de huéspedes contra lo registrado en contabilidad.

- \*Verifica el reporte de lavandería, teléfonos, estacionamiento para cerciorarse de que no exista alguna situación irregular.

- \*Realiza el reporte de cheques de funcionarios y empleados.

- \*Hace el reporte de descuentos y cortesías para autorización de Contraloría y Gerencia General.

- \*Revisa que no haya saldos mayores.

- \*Revisa que cuentas maestras están abiertas, y avisa a contraloría para tomar alguna acción.

- \*Revisa el reporte de servibar para el correcto registro de su ingreso.

Como se puede observar la importancia del auditor de ingresos es vital, debido a que todos los reportes que se generan en recepción y los centros de consumo deben estar bien elaborados y cuadrados. Ya que si no es así el auditor pierde mucho tiempo en investigar que pasó, para posteriormente hacer la corrección y emitir correctamente la póliza de ingresos que es el producto final de su trabajo.

Para el adecuado desarrollo de su trabajo el auditor de ingresos debe planear y organizar su trabajo de tal manera que el proceso de registro se vaya integrando de lo general a lo particular, es decir;



A grandes rasgos esto representa el trabajo del auditor de ingresos, sin embargo, representa el trabajo del auditor de ingresos, sin embargo, si no existe un adecuado trabajo de la persona que cubra este puesto pondrá en grandes problemas a los ejecutivos y a la operación del hotel.

## **4.2 Importancia del trabajo desarrollado por el Auditor de Ingresos.**

Como se mencionó anteriormente son todas las áreas operativas (recepción, centro de negocios, cajas departamentales) que de alguna manera envían reportes a contraloría los cuales pasan primero por los auditores nocturnos y por último por los auditores de ingresos.

**La importancia del trabajo desarrollado por el auditor de ingresos radica en la interacción en términos monetarios y contables de cada una de las operaciones realizadas en el hotel.**

Para lo cual el auditor de ingresos debe cumplir con un perfil de conocimientos, para que desarrolle su trabajo de manera eficiente como son:

- \*Conocimientos de sistemas de contabilidad del hotel.
- \*Conocimientos del sistema de recepción (front desk).
- \*Conocimientos del sistema de puntos de venta (cajas departamentales).
- \*Conocimientos de todos los reportes que se generan en lavandería, estacionamiento, servibar, teléfonos para poder conciliarlos contra la documentación soporte.

Como se puede observar el auditor de ingresos debe contar con una visión de la operación del hotel de manera general para que pueda plasmar eficiente y correctamente las operaciones en términos contables.

El reflejar correctamente un ingreso o egreso permitirá el Gerente General y al Contralor de un hotel tomar decisiones correctas y oportunas tanto preventivas como correctivas, como puede ser:

- \*Si ventas está produciendo ingresos de habitaciones, que acciones de promoción y publicidad se deben de tomar para penetrar más en el mercado.
- \* Si los centros de consumo generan o no ingresos, que acciones de promoción se deben de tomar en el lobby bar y centro nocturno.
- \*Si estamos excedidos en el presupuesto, que gastos debemos evitar.
- \*Si el Staffing Guide (nómina del hotel) está con relación a los ingresos generados.
- \*Ver si los costos de alimentos y bebidas están de acuerdo a lo presupuestado y si son razonables.
- \*Conocer que áreas del hotel se pueden cerrar si no generan ingresos.

Como se puede ver del trabajo del auditor de ingresos se deriva una herramienta de gran importancia, ya que sirve para la interpretación más cercana a la realidad, de otra manera los ejecutivos no pudieran tomar una decisión correcta.

Como mencionamos de la auditoría nocturna se deriva el preliminar de ingresos el cual es turnado al auditor de ingresos para que éste a su vez procese y registre las operaciones, ajustes, misceláneos y paid outs y emita un preliminar de ingresos ajustado, el cual representa la herramienta que utiliza la Gerencia General para hacer juntas semanales con su comité ejecutivo (gerentes de cada área) para realizar el reporte de actividades donde se menciona:

- \*Plan de acción de la semana.
- \*Plan de acción de medidas preventivas.
- \*Plan de acción de medidas correctivas.

Cada gerente expone una situación y propone soluciones para el mejoramiento de su área, por lo que podemos decir que sin la auditoría de ingresos la administración y operación de los hoteles sería un caos.

El buen desempeño de las labores del auditor de ingresos se traduce en el mejor desempeño de todas las áreas del hotel, ya que permite visualizar las áreas de oportunidad que tiene el hotel.



## CASO PRÁCTICO

### 4.4.1. Introducción del caso práctico

Dentro del desarrollo del caso práctico, tomé en cuenta varios supuestos para un mejor entendimiento y comprensión de dicho caso, con el fin de evitar explicaciones repetitivas y por demás obvias:

1.- La revisión de la Auditoría de ingresos que se desarrolla a continuación fue llevada a cabo en un hotel 4 diamantes de la ciudad de México, dentro del entorno económico actual.

2.- El día seleccionado para su revisión fue el 30 de septiembre de 1997 debido a que fue el día con mayores ingresos del periodo auditado.

3.- El hotel auditado como las cifras que se muestran en este caso son tomadas de la vida real, sólo se ha cambiado el nombre del mismo por razones obvias.

4.- Los comprobantes presentados en este caso son los que efectivamente se usan en la operación diaria de hotel.

5.- La moneda utilizada en este caso son pesos mexicanos.

6.- Para efectos de este caso no fue tomado en cuenta el aspecto fiscal ya que este sería tema de otra tesis debido a su amplitud.

7.- No se consideró conveniente incluir la auditoría completa ya que la auditoría de ingresos es la parte medular y de mayor riesgo en el hotel.

8.- Se efectuó la revisión del depósito del día (efectivo, tarjetas de crédito) amarrando póliza de tesorería vs fichas de depósito, véase cédula ***I-40***.

9.- Se hizo el cálculo de la comisión de las tarjetas de crédito, así como su correspondiente IVA, verificando su correcto registro, véase cédula ***I-10***.

10.- Se revisó la hoja "d" (pájaro madrugador<sup>1</sup> ), amarrando a su vez la póliza de Ingresos, véase cédula ***I-10, I-20***.

11.- Se revisó la documentación soporte del total de ingresos de lavandería, habitaciones, centros de consumo, teléfonos y misceláneos, véase cédula ***I-20, I-30***.

12.-Se revisó la documentación soporte de ajustes y paid outs, así como su correspondiente autorización.

13.- Elaboración del informe sobre los puntos observados en la auditoría de ingresos.

---

<sup>1</sup> Véase Apéndice I "Términos más comunes dentro de la industria hotelera"

**HOTEL DALISA PALACE, S.A. DE C.V.**  
**4.4.2 CÉDULA DE MARCAS**

- Cotejado vs papeleta de cambio de moneda extranjera.
- Cotejado vs póliza de tesorería.
- Cotejado vs sobres de concentración.
- Cotejado vs papeleta correspondiente de lavandería y listado de transacciones.
- Cotejado vs papeleta de ajuste.
- Cotejado vs listado de transacciones vending machine.
- Cotejado vs papeleta de misceláneo y listado de transacciones.
- Cotejado vs papeleta y listado de transacciones de teléfonos.
- Cotejado vs listado de transacciones de habitaciones y folios correspondientes.
- Cotejado vs fichas de depósito.
- Sumas correctas.
- Cotejado vs propineros.
- Cotejado vs cheques de consumo.

	INICIALES	FECHA
PREP		
REV.		

Daliso Palace S.A de CV  
 Polizza de Ingresos

I-20

Sistema de Contabilidad  
 LISTADO DE MOVIMIENTOS

Página: 1

Y2

97-09-30

USR/MOV CUENTA	DESCRIPCION	FECHA REFER	CONCEPTO	CARGO	ABONO													
*** POLIZA 00 - 0930	GENERAL	TRASPASADA																
1 1111 001 010	Bancos CTA. PUENTE	97-09-30	INGRESOS ROOM SERVICE	43,584.48														
2 1120 001	Huespedes	97-09-30	SALDO DEL DIA HUESPEDES	31,437.68	I-20													
3 1120 011 001	American Express	97-09-30	AMERICAN EXPRESS	3,869.16														
4 2130 002 001	Propinas meseros	97-09-30	INGRESOS ROOM SERVICE		I-30 1,500.25													
5 2130 002 006	Propinas lavanderia	97-09-30	LAVANDERIA		148.56													
6 2132 001 001	Retenido Habitaciones	97-09-30	RENTAS DE HABITACION		I-207,350.00													
7 2132 001 002	Retenido Rest. y Bares	97-09-30	INGRESOS ROOM SERVICE		I-301,760.47													
8 2132 001 004	Retenido otros A. y B.	97-09-30	VENDING MACHINE		84.78													
9 2132 001 005	Retenido Telefonos	97-09-30	AJUSTE DE TELEFONOS	42.50														
10 2132 001 005	Retenido Telefonos	97-09-30	TELEFONOS		I-20721.42													
11 2132 001 006	Retenido Lavanderia	97-09-30	LAVANDERIA		148.56													
12 2132 001 009	Retenido Otros ingresos	97-09-30	MISCELANEO		68.55													
13 2132 002 001	Acreditable 15%	97-09-30	VISA	59.07														
14 4110 001 001	Ingresos	97-09-30	RENTAS DE HABITACION		I-2043,000.00													
15 4111 001 001 001	Desayuno	97-09-30	INGRESOS LOBBY BAR		3,564.81													
16 4111 001 001 002	Comida	97-09-30	INGRESOS LA FIESTA		2,329.94													
17 4111 001 001 003	Cena	97-09-30	INGRESOS LOBBY BAR		1,985.43													
18 4111 008 001 002	Comida	97-09-30	INGRESOS ROOM SERVICE		75.22													
19 4111 008 001 003	Cena	97-09-30	INGRESOS ROOM SERVICE		412.80													
20 4111 011 001 002	Comida	97-09-30	INGRESOS BANQUETES		573.91													
21 4112 001 001 002	Comida	97-09-30	INGRESOS LA FIESTA		431.10													
22 4112 001 001 003	Cena	97-09-30	INGRESOS LA FIESTA		768.52													
23 4112 008 001 002	Comida	97-09-30	INGRESOS ROOM SERVICE		15.48													
24 4112 008 001 003	Cena	97-09-30	INGRESOS ROOM SERVICE		248.93													
25 4112 011 001 002	Comida	97-09-30	INGRESOS BANQUETES		147.83													
26 4112 014 001 001	Desayuno	97-09-30	INGRESOS LOBBY BAR		1,166.05													
27 4112 014 001 003	Cena	97-09-30	INGRESOS LOBBY BAR		191.31													
28 4113 009 001	Ingresos alimentos	97-09-30	VENDING MACHINE		565.22													
29 4114 001 001	Ingresos	97-09-30	Larga distancia nacional		313.80													
30 4114 001 002	Descuentos y rebajas	97-09-30	AJUSTE DE TELEFONOS	283.34														
31 4114 002 001	Ingresos	97-09-30	Servicio L.D. nacional		747.50													
32 4114 003 001	Ingresos	97-09-30	Larga distancia internacional		1,052.43													
33 4114 004 001	Ingresos	97-09-30	Servicio L.D. internacional		2,609.33													
34 4114 006 001	Ingresos	97-09-30	Llamadas locales		87.00													
35 4115 001 001	Ingresos	97-09-30	LAVANDERIA		990.53													
36 4118 009 001	Ingresos	97-09-30	MISCELANEO		590.35													
43 6118 001 094	Comisiones tarj. de cre	97-09-30	VISA	393.85														
45 7112 001 003	Cubiertos desayunos	97-09-30	INGRESOS LOBBY BAR	91.00														
46 7112 001 003	Cubiertos desayunos	97-09-30	INGRESOS LOBBY BAR		91.00													
47 7112 001 004	Cubiertos comida	97-09-30	INGRESOS LA FIESTA		48.00													
48 7112 001 004	Cubiertos comida	97-09-30	INGRESOS LA FIESTA		48.00													
49 7112 001 005	Cubiertos cena	97-09-30	INGRESOS LOBBY BAR		43.00													
50 7112 001 005	Cubiertos cena	97-09-30	INGRESOS LOBBY BAR		43.00													
51 7112 001 020	Personas 2do. turno	97-09-30	INGRESOS LA FIESTA	46.00														

EFFECTIVO

Claudia Gutierrez Centro Consumo 1

Tonia Perez Centro Consumo 2

Liliana Nieves Centro Consumo 3

Vending Machine

Martha Cabral Turno 1 Recepcion

Veronica Godinez Turno 1 Recepcion

Bertha Hernandez Turno 2 Recepcion

Tonia Alvarado Turno 2 Recepcion

total efectivo

(-) Propinas

total a depositar

polizza de caja

Diferencia

American Express

comision

IVA 15%

total

IVA 15%

total

total Comision e IVA de Tarjetas de credito

comision

IVA

Ajustes

Ajuste No 4058

Ajuste No 0104

total

total

total

A por este importe no se encontro papleta de ajuste B/B

B esta diferencia corresponde a la utilidad en cambio de 335 USD

Banco TC 7.72 2 586

Hotel TC 7.40 2 479

utilidad en cambio 107 B

C Estadisticas

D No se tiene registrado el pago out No 4061 de la habitacion 214. Ni tampoco encontro tarjeta de registro B/B

12 630.90

2 15%

271.55

40.73

312.28

12 630.90

12 318.12

31 267.00

43 585.12

1 287.65

678.90

14 50

283.34

325.84

4 810.00



Dalio Palace S.A. de C.V.  
 Peliza de Ingresos

PH. PATE: I-30  
 APRUBO:

SISTEMA HOTELERO  
 97-09-30 RESUMEN DIARIO DE INGRESOS POR: Centros de Consumo

CAJA	TUR	CUB A	CUB B	ALIMENTOS	BEBIDAS	OTROS	IVA	PROPINAS	TOTAL	EFFECTIVO	CXC	DSCTOS	HUESPEDES	TARJETAS	TOTAL ABONO
CAJA01	1	87	0	3,464.82	0.00	0.00	519.68	328.77	4,313.27	1,111.10	0.00	0.00	3,016.17	186.00	4,313.27
CAJA01	2	48	46	2,329.94	431.10	0.00	393.16	264.26	3,418.46	863.45	0.00	0.00	2,036.41	518.60	3,418.46
CAJA01	3	42	35	1,943.69	768.52	0.00	401.59	337.60	3,451.40	335.00	0.00	0.00	2,960.40	156.00	3,451.40
LA FIESTA		177	81	7,738.45	1,199.62	0.00	1,314.43	930.63	11,183.13	2,309.55	0.00	0.00	8,012.98	860.60	11,183.13
CAJA02	1	4	21	99.99	1,166.05	0.00	189.96	229.00	1,685.00	489.00	0.00	0.00	1,196.00	0.00	1,685.00
CAJA02	3	1	5	41.74	191.31	0.00	34.95	27.00	295.00	0.00	0.00	0.00	295.00	0.00	295.00
LOBBY BAR		5	26	141.73	1,357.36	0.00	224.91	256.00	1,980.00	489.00	0.00	0.00	1,491.00	0.00	1,980.00
CAJA03	2	2	2	75.22	15.48	0.00	13.60	26.41	130.71	0.00	0.00	0.00	130.71	0.00	130.71
CAJA03	3	12	10	412.80	248.93	0.00	99.27	178.95	939.95	269.52	0.00	0.00	671.43	0.00	939.95
ROOM SERVICE		14	12	488.02	264.41	0.00	112.87	205.36	1,070.66	269.52	0.00	0.00	801.14	0.00	1,070.66
CAJA04	2	1	1	573.91	147.83	0.00	108.26	108.26	938.26	0.00	0.00	0.00	938.26	0.00	938.26
BANQUETES		1	1	573.91	147.83	0.00	108.26	108.26	938.26	0.00	0.00	0.00	938.26	0.00	938.26
<b>TOTAL</b>															
<b>15,172.85</b>															

Desayunos Alimentos Lobby 3 564.81 I-10 1/2  
 Cena Alimentos Lobby 1 985.43 I-10 1/2

Alimentos 2 329.94  
 Bebidas 431.10  
 IVA x 15% 414.15  
 Diferencia 20.99

Alimentos 1 943.69  
 Bebidas 768.52  
 IVA x 15% 406.83  
 Diferencia 5.24

IVA GLOBAL

TOTAL INGRESOS A+B 11,911.33 I-10 1/2  
 IVA 1,786.69  
 Diferencia 1,760.47 I-10 1/2  
 26.22

	INICIALES	FECHA
PREP	<i>Huella</i>	
REV		

*Daliso Palace S.A de CV.*  
*poliza de Tesoreria*

I-40

Sistema de Contabilidad  
LISTADO DE MOVIMIENTOS

Pagina: 1

USR/HOV	CUENTA	DESCRIPCION	FECHA REFER	CONCEPTO	CARGO	ABONO
*** POLIZA 00 - 8210 TESORERIA TRASPASADA						
1	1111 001 003	Banamex CAPTADORA 10208	97-09-30	03467 EFE DEL FRONT DEL DIA 970930	7,759.35 $\eta$	
2	1111 001 010	Bancos CTA. PUENTE	97-09-30	03467 EFE DEL FRONT DEL DIA 970930		7,759.35
3	2130 002 001	Propinas meseros	97-09-30	03467 EFE DEL FRONT DEL DIA 970930	1,500.25 $\eta$	
4	1111 001 010	Bancos CTA. PUENTE	97-09-30	03467 EFE DEL FRONT DEL DIA 970930		1,500.25
5	1111 001 003	Banamex CAPTADORA 10208	97-09-30	03468 EFE DEL FRONT DEL DIA 970930	19,527.76 $\eta$	
6	1111 001 010	Bancos CTA. PUENTE	97-09-30	03468 EFE DEL FRONT DEL DIA 970930		19,527.76
7	1111 001 004	Inverlat T.C.	97-09-30	03469 T/C INVERLAT DEL DIA 970930	12,318.12 $\eta$	
8	1111 001 010	Bancos CTA. PUENTE	97-09-30	03469 T/C INVERLAT DEL DIA 970930		12,318.12
9	1111 001 003	Banamex CAPTADORA 10208	97-09-30	03470 VENTA DE DLLS DEL DIA 970930	2,586.20 $\eta$	
10	1111 001 010	Bancos CTA. PUENTE	97-09-30	03470 VENTA DE DLLS DEL DIA 970930		2,586.20
11	4118 004 001	Ingresos	97-09-20	03470 VENTA DE DLLS DEL DIA 970930		167.20

TOTAL POLIZA 43,691.68 43,691.68  
 TOTAL GLOBAL 43,691.68 43,691.68

16247 15 65 0 16247015065000 SUMA-CUENTAS:

*Total efectivo y tarjetas de credito  $\Sigma$  ① 43 585 I-10*

*Total Efectivo  $\Sigma$  ② 31 267 I-10*

**CONCENTRACION DE EFECTIVO**

FECHA: 30 de septiembre 1997	
CAJERO: CLAUDIA GUTIERREZ.	
DEPARTAMENTO: Centro Consumo 1	
TURNO 1. (1.) 2. 3.	DE 7:00 HRS A 12:00 HRS

VENTA EN EFECTIVO	1,754.23
(-) PAGOS POR CUENTA DE HUESPEDES PROPIOS + TURNO	302.44
INGRESOS NETOS	
(-) FALTANTES (+) SOBANTES	
NETO A DEPOSITAR	1,451.79

**CONTENIDO DEL SOBRE**

MON. NAC. BILLETES	2 N\$ 200.00	400.	00
	10 N\$ 100.00	1,000.	00
	1 N\$ 50.00	50.	00
	N\$ 10.00		
	N\$ 5.00		
	N\$ 2.00		
MON. NAC. MONEDAS	1 N\$ 1.00		00
	1 N\$ 50		50
	1 N\$ .20		20
	N\$ .10		
	N\$ .05		
MORRALLA			
SUB-TOTAL			
CHEQUES M.N.			
PAGARES BANCARIOS			
CHEQUES DOLARES			
CHEQUES VIAJEROS			
BILLETES DOLARES			
MORRALLA DOLARES			
TOTAL ADJUNTO			
NETO A DEPOSITAR		1,451.	70
DIFERENCIAS POR REEMBOLSAR			





**RECIBO DE DEPOSITO**

ADV. DEP. RECEIPT

FOLIO No. 0013277

PARA UNA RESERVACION EN EL:  
FOR A RESERVATION AT THE:

A NOMBRE DE: **MR E TAPIA/ERNESTO**  
OR  
**RESERVACIONES**

RESERVA:  
REQUESTED BY:

GRACIAS POR SU PREFERENCIA

DIRECCION:  
ADDRESS: **CANALITO 53 DEPTO 203 COL \* DEPOSITO \***  
**FECHA: SEP 30 1997**

**1,700.-**

CIUDAD:  
CITY: **DISTRITO FEDERAL, MEXICO**  
TELEFONO:  
TELEPHONE: **6.68.51.31**

FECHA LLEGADA ARRIVAL DATE	FECHA SALIDA DEPARTURE DATE	NOCHES PAGADAS NIGHTS PAID	No. DE HAB. No. OF ROOMS	TIPO DE HAB ROOM TYPE	TARIFA: RATE:	No. DE PERSONAS No. OF PERSONS
09/25/97	09/30/97	5	1	488		1

FAVOR DE PRESENTAR ESTE  
RECIBO EN EL HOTEL

**UN MIL SETECIENTOS PESOS 00/100 M.N.**  
CANTIDAD EN LETRAS (AMOUNT IN LETTER)

VALID FOR:

POLITICAS DE CANCELACION

FORMA DE PAGO:  
FORM OF PAYMENT: **EFFECTIVO**

DEBERA HACERSE 48 HRS. ANTES EN HOTELES DE CIUDAD, Y 72 HRS. ANTES DE LA FECHA DE LLEGADA EN HOTELES DE PLAYA, DE LO CONTRARIO, SE LE COBRARA EL IMPORTE E IMPUESTO CORRESPONDIENTE DE LA PRIMERA NOCHE, POR HABITACION CONFIRMADA. PARA GRUPOS LAS POLITICAS SE MENCIONAN EN EL CONTRATO.

OBSERVACIONES:  
REMARKS: **DEPOSITO DE HAB TPA PGCOM 488+IMP  
PAX LLENA SOL EN HOTEL**

RECIBIDO POR:  
RECEIVED BY: **AMOR CARRILLO**  
OFICINA EN:  
OFFICE IN: **Mexico D.F.**  
FECHA:  
DATE: **09/30/97**

CLIENTE

AJUSTES ALLOWANCES

EFFECTIVO HUESPEDES PAID OUTS

MISCELANEO MISCELANEOUS

DEPARTAMENTO DE <u>Reaparon</u>	
FECHA: DATE: <u>30/sep/92</u>	No. <u>011126</u>
NOMBRE: NAME: <u>Jimenez Ricardo</u>	CUARTO No. ROOM <u>109</u>
CONCEPTO - CONCEPT	
<u>Dev - Efe</u>	
TOTAL	NS <u>208.70</u>
<u>Claudia</u> Autorizó - Authorized by	<u>[Signature]</u> Firma Huesped - Guest Signature

CHEQUES  
NO PAGOS

Nº 109075  
FECHA 30/09/97.

MESA	MESERO	No. PERSONAS	No. CHEQUE	HABIT.
<i>Comedor</i>				

ESTADO DE CUENTA  
Folios: 74054 Hoja: 1/1

Fecha: 97/09/30 Personas: 05-0 Mesero: 10 Tab: 00

35.0 COMEDOR DE EMPLEADOS 1400.00  
10.0 COMEDOR DE EMPLEADOS 148.00

SUBTOTAL 1400.00  
PAGADA  
TOTAL 1,908.00

*[Handwritten signature]*

Nombre: Comedor Empleados

<i>35 Comidas</i>				
<i>18 Comidas</i>				
<i>[Signature]</i>				



17/10/16  
 17:41:09  
 Día: 1

OTRO CAJ	CUARTO	CHEQUE	FOLIO	IMPORTE	TRANS	OBSERVACIONES	FECHA	IMPUESTO	PROPINA	CC	HRA	HRA.
*****												
*****												
BARQUE	100	ACRILIC	990 9952- 0	938.26	124	ACRILICOS PLASTITEC	97/09/30	108.26	108.26	[04]	16:52	
TOTAL BARQUE				938.26				108.26	108.26			
*****												
FIESTA LNS	302	35413	9929- 0	95.00	6	ROSSELVELI HOWARD	97/09/30	11.09	10.00	[01]	07:04	
FIESTA LNS	427	35415	9939- 0	73.50	12	HAMILTON JOSE	97/09/30	9.59	0.00	[01]	07:18	
FIESTA LNS	206	35416	9895- 0	34.50	14	GARZA ALEJANDRO	97/09/30	4.11	3.00	[01]	07:24	
FIESTA LNS	419	35417	9711- 0	39.30	16	HINOJOSA RAFAEL	97/09/30	4.47	5.00	[01]	07:25	
FIESTA LNS	402	35418	9916- 0	48.00	13	BATESTOLE ROBERT	97/09/30	5.48	6.00	[01]	07:24	
FIESTA LNS	426	35419	9921- 0	54.00	22	ARENAS TERESA	97/09/30	6.39	5.00	[01]	07:40	
FIESTA LNS	DIEGO1	35420	10093- 0	70.00	433	TRFT 329 9778-	97/09/30	6.39	21.00	[01]	07:35	
FIESTA LNS	114	35421	9941- 0	54.00	20	CISNEROS JOSE	97/09/30	6.39	5.00	[01]	07:36	
FIESTA LNS	228	35422	9846- 0	46.20	17	GONCALVES SERGIO	97/09/30	5.48	4.20	[01]	07:35	
FIESTA LNS	309	35423	9875- 0	50.00	34	CORTEZ RAMON	97/09/30	5.48	8.00	[01]	08:02	
FIESTA LNS	423	35424	9935- 0	50.00	25	GINESTEST JEAN	97/09/30	6.39	1.00	[01]	07:51	
FIESTA LNS	301	35426	9984- 0	42.00	207	TRFT DEGANI 9974-	97/09/30	4.70	6.00	[01]	07:42	
FIESTA LNS	223	35427	9943- 0	55.00	19	PAEDES EVARISTO	97/09/30	6.39	6.00	[01]	07:36	
FIESTA LNS	108	35428	9912- 0	39.30	21	FADILLA RAMON	97/09/30	4.47	5.00	[01]	07:39	
FIESTA LNS	315	35429	9903- 0	79.00	48	ISAAC DONALD	97/09/30	8.67	12.50	[01]	08:36	
FIESTA LNS	225	35430	9920- 0	37.00	33	VALDIVIA IGNACIO	97/09/30	4.17	5.00	[01]	08:02	
FIESTA LNS	335	35431	9893- 0	54.00	39	ROMERO RICARDO	97/09/30	6.39	5.00	[01]	08:09	
FIESTA LNS	429	35432	9907- 0	35.00	44	COLLOIDS ALLIED	97/09/30	3.78	6.00	[01]	08:30	
FIESTA LNS	211	35435	9889- 0	53.00	35	GUTTERREZ JAIME	97/09/30	6.39	4.00	[01]	08:03	
FIESTA LNS	314	35436	9892- 0	46.00	40	DOMINGUEZ RAMON	97/09/30	5.48	4.00	[01]	08:10	
FIESTA LNS	431	35437	9897- 0	54.00	50	COOKE JOE	97/09/30	6.39	5.00	[01]	08:46	
FIESTA LNS	430	35438	9898- 0	54.00	51	TOKRES JOE	97/09/30	6.39	5.00	[01]	08:46	
FIESTA LNS	321	35440	9931- 0	54.00	42	GARCIA EDUARDO	97/09/30	6.39	5.00	[01]	08:22	
FIESTA LNS	220	35441	9927- 0	105.00	49	ELENSE ESTUARDO	97/09/30	12.78	7.00	[01]	08:37	
FIESTA LNS	325	35442	9910- 0	54.00	45	NEJIA LUIS	97/09/30	6.39	5.00	[01]	08:31	
FIESTA LNS	292	35443	9891- 0	54.00	53	RAMIREZ ALFONSO	97/09/30	6.39	5.00	[01]	08:47	
FIESTA LNS	367	35444	9886- 0	53.00	46	VERA GILBERTO	97/09/30	6.39	4.00	[01]	08:32	
FIESTA LNS	ACRILIC	35445	9952- 0	830.87	54	ACRILICOS PLASTITEC	97/09/30	95.87	95.87	[01]	08:49	
FIESTA LNS	326	35447	9894- 0	47.00	52	ABASCAL R GONZALO M	97/09/30	5.48	5.00	[01]	08:47	
FIESTA LNS	421	35448	9949- 0	56.50	55	HILLIAMS MARTIN	97/09/30	6.39	7.50	[01]	08:49	
FIESTA LNS	411	35450	9934- 0	126.00	56	PROBINO AAVIAL	97/09/30	16.43	0.00	[01]	08:52	
*****												
FIESTA LNS	411	35451	9934- 0	-126.00	58		97/09/30	-16.43	0.00	[01]	08:57	08:57
*****												
FIESTA LNS	411	35452	9934- 0	100.80	59	PROBINO AAVIAL	97/09/30	13.14	0.00	[01]	09:00	
FIESTA LNS	407	35453	9895- 0	37.00	64	ALVAREZ JORGE	97/09/30	4.17	5.00	[01]	09:18	
FIESTA LNS	ALPONA	35455	9878- 0	79.00	74	ALPONA	97/09/30	9.00	10.00	[01]	11:10	
FIESTA LNS	261	35456	9950- 0	161.70	89	BRADY CHUCK	97/09/30	19.17	14.70	[01]	12:41	
FIESTA LNS	112	35457	9938- 0	147.00	72	AGUILAR JOSE MANUEL	97/09/30	17.48	13.00	[01]	11:04	
FIESTA LNS	306	35458	9938- 1	43.50	101	DEL VALLE MARIO	97/09/30	5.68	0.00	[01]	13:43	
FIESTA LNS	322	35462	9888- 0	158.25	110	LOPEZ KUBRIGO	97/09/30	18.68	15.00	[01]	15:14	
FIESTA LNS	228	35464	9909- 0	46.90	103	GARCIA JAVIER	97/09/30	6.12	0.00	[01]	14:42	
FIESTA LNS	206	35465	9895- 0	55.25	104	GARZA ALEJANDRO	97/09/30	6.56	5.00	[01]	14:43	
FIESTA LNS	419	35466	9711- 0	51.90	105	HINOJOSA RAFAEL	97/09/30	6.12	5.00	[01]	14:44	
FIESTA LNS	125	35467	9915- 0	148.00	411	INT 128 9913-	97/09/30	17.48	14.00	[01]	14:53	
FIESTA LNS	ACRILIC	35469	9952- 0	1,391.56	106	ACRILICOS PLASTITEC	97/09/30	160.57	160.56	[01]	14:43	
FIESTA LNS	425	35476	9959- 0	132.00	113	CORDOVA EDGAR	97/09/30	15.65	12.00	[01]	15:26	
FIESTA LNS	409	35488	9896- 0	9.00	122	SPRENGEL STEVEN	97/09/30	1.17	0.00	[01]	16:40	
FIESTA LNS	301	35490	9984- 0	100.00	245	DEGANI DOMINICO	97/09/30	11.28	13.50	[01]	22:20	
FIESTA LNS	228	35492	9846- 0	45.10	174	GONCALVES SERGIO	97/09/30	5.35	4.10	[01]	19:41	
FIESTA LNS	217	35493	9927- 1	715.00	192	CEERTS RILEY	97/09/30	80.22	100.00	[01]	20:46	20:47

ESTR LUM 303 35495 3875-0 16.00 201 CORTEZ RAMON 97709730 8.61 10.00 (01) 21:03

9 10/16  
 ( 41:09  
 P 2

Sistema Hotelero  
 TRANSACCIONES 97/09/30-97/09/30

TIGO CAJ	CUARTO	CHEQUE	FOLIO	IMPORTE	TRANS	OBSERVACIONES	FECHA	IMPUESTO	PROPINA	CC	HRA	HRA.C
FIESTA ION	227	35496	9981- 0	187.50	236	VERA TORRES ALEJANDR	97/09/30	22.24	17.00	[01]	22:04	
FIESTA ION	425	35497	9917- 0	96.00	215	GODIO LUCIANO	97/09/30	11.22	10.00	[01]	21:30	
FIESTA ION	425	35498	9917- 0	237.00	393	TRFT 332 9936-	97/09/30	27.65	25.00	[01]	21:30	
FIESTA ION	423	35499	9935- 0	100.00	198	GINESTEST JEAN	97/09/30	11.87	9.00	[01]	20:57	
FIESTA ION	109	35500	9924- 0	105.00	210	GOMEZ JORGE	97/09/30	12.65	8.00	[01]	21:19	
FIESTA ION	317	35501	9877- 0	60.00	211	LOPEZ CARLOS	97/09/30	7.30	4.00	[01]	21:19	
FIESTA ION	419	35502	9711- 0	72.30	220	HINOJOSA RAFAEL	97/09/30	8.65	6.00	[01]	21:39	
FIESTA ION	220	35503	9927- 0	187.00	223	ELENSE ESTUARDO	97/09/30	24.39	0.00	[01]	21:49	
FIESTA ION	209	35504	9712- 0	75.00	217	GARZA GILBERTO	97/09/30	8.87	7.00	[01]	21:31	
FIESTA ION	225	35506	9920- 0	85.00	221	VALDIVIA IGNACIO	97/09/30	9.78	10.00	[01]	21:45	
FIESTA ION	335	35507	9893- 0	110.00	225	ROHERO RICARDO	97/09/30	13.04	10.00	[01]	21:49	
FIESTA ION	314	35508	9892- 0	100.00	224	DOMINGUEZ RAMON	97/09/30	11.87	9.00	[01]	21:49	
FIESTA ION	206	35510	9695- 0	18.00	250	GARZA ALEJANDRO	97/09/30	2.09	2.00	[01]	22:29	
FIESTA ION	326	35511	9894- 0	83.00	228	ABASCAL R GONZALO H	97/09/30	9.91	7.00	[01]	21:52	
FIESTA ION	114	35512	9941- 0	82.00	222	CISNEROS JOSE	97/09/30	9.65	8.00	[01]	21:48	
FIESTA ION	307	35513	9686- 0	104.00	229	VERA GILBERTO	97/09/30	12.39	9.00	[01]	21:52	
FIESTA ION	232	35514	9891- 0	84.00	230	RAMIREZ ALFONSO	97/09/30	10.04	7.00	[01]	21:53	
FIESTA ION	325	35515	9910- 0	51.50	231	MEJIA LUIS	97/09/30	6.07	5.00	[01]	21:53	
FIESTA ION	301	35517	9984- 0	50.00	227	DEGANI DOMENICO	97/09/30	4.57	15.00	[01]	21:51	
FIESTA ION	416	35523	9995- 0	137.00	277	ACEVEDO RICARDO	97/09/30	15.91	15.00	[01]	23:55	
FIESTA LNS	422	A35415	9663- 0	73.50	11	REITZ PAULO	97/09/30	9.59	0.00	[01]	07:18	12:28 H
FIESTA LNS	329	A35420	9778- 0	70.00	18	SALDANA DIEGO	97/09/30	6.39	21.00	[01]	07:35	07:40 B
FIESTA LNS	301	A35426	8626- 0	42.00	23	DEGANI DOMENICO	97/09/30	4.70	6.00	[01]	07:42	18:11 T
FIESTA LNS DEGANI	A35426	9974- 0	42.00	151	TRFT 301 8626-	97/09/30	4.70	6.00	[01]	07:42	21:16 T	
FIESTA LNS	301	A35426	8626- 1	42.00	146	TRFT 301 8626-	97/09/30	4.70	6.00	[01]	07:42	18:18 T
FIESTA LNS	128	A35467	9913- 0	148.00	108	MARTINEZ RUBEN	97/09/30	17.48	14.00	[01]	14:53	08:19 V
FIESTA ION	332	A35498	9936- 0	237.00	216	ORSATTI DANIELE	97/09/30	27.65	25.00	[01]	21:30	14:50 C
FIESTA LNS	427	B35415	9239- 0	73.50	447	TRFT 422 9663-	97/09/30	9.59	0.00	[01]	07:18	
FIESTA LNS	422	B35415	9663- 0	-73.50	446	TRFT 427 9239-	97/09/30	-9.59	0.00	[01]	07:18	12:28 H
FIESTA LNS	329	B35420	9778- 0	-70.00	432	TRFT DIEGO1 10093-	97/09/30	-6.39	-21.00	[01]	07:35	07:40 B
FIESTA LNS DEGANI	B35426	9974- 0	-42.00	206	TRFT 301 9984-	97/09/30	-4.70	-6.00	[01]	07:42	21:16 T	
FIESTA LNS	301	B35426	8626- 1	-42.00	150	TRFT DEGANI 9974-	97/09/30	-4.70	-6.00	[01]	07:42	18:18 T
FIESTA LNS	301	B35426	8626- 0	-42.00	145	TRFT 301 8626-	97/09/30	-4.70	-6.00	[01]	07:42	18:11 T
FIESTA LNS	128	B35467	9913- 0	-148.00	410	TRFT 129 9915-	97/09/30	-17.48	-14.00	[01]	14:53	08:19 V
FIESTA ION	332	B35498	9936- 0	-237.00	392	TRFT 425 9917-	97/09/30	-27.65	-25.00	[01]	21:30	14:50 C
TOTAL FIESTA				8,012.98				936.76	830.93			
VAND TLH	315	1601	9903- 0	20.80	135	2 PZAS.	97/09/30	2.40	2.40	[ ]	17:41	
VAND TLH	404	1602	9905- 0	287.95	136		97/09/30	33.22	33.22	[ ]	17:42	
VAND TLH MAGNET	1603	10004- 0		39.00	407	TRFT 208 9871-	97/09/30	4.50	4.50	[ ]	17:44	



L	AND TLH	427	1609	9886-	0	153.40	138		97/09/30	17.10	17.10	[ ]	17:45		
L	AND TLH	417	1605	9886-	0	163.80	143		97/09/30	18.90	18.90	[ ]	17:51		
L	AND TLH	129	1606	9915-	0	53.95	413	TRFT 128	9913-	97/09/30	6.22	6.22	[ ]	17:46	
L	AND TLH	235	1607	9900-	0	78.00	140		97/09/30	9.00	9.00	[ ]	17:47		
L	AND TLH	301	1608	9984-	0	377.65	209	TRFT DEGANI	9974-	97/09/30	43.57	43.57	[ ]	17:48	
L	AND TLH	309	1609	9875-	0	113.10	142		97/09/30	13.05	13.05	[ ]	17:49		
L	AND TLH	208	A1603	9871-	0	39.00	137		97/09/30	4.50	4.50	[ ]	17:44	07:33 A	
LI	0/03	:1:													
L	AND TLH	128	A1606	9913-	0	53.95	139		97/09/30	6.22	6.22	[ ]	17:46	08:19 V	
GP	10/03	:1:													
L	AND TLH	301	A1608	8626-	1	377.65	148	TRFT 301	8626-	97/09/30	43.57	43.57	[ ]	17:48	18:18 T
AL	1/30	:1:													
L	AND TLH	301	A1608	8626-	0	377.65	141		97/09/30	43.57	43.57	[ ]	17:48	18:11 T	
AL	9/30	:1:													
L	AND TLH	DEGANI	A1608	9974-	0	377.65	153	TRFT 301	8626-	97/09/30	43.57	43.57	[ ]	17:48	21:16 T
AL	09/30	:1:													
L	AND TLH	208	B1603	9871-	0	-39.00	406	TRFT MAGNET	10004-	97/09/30	-4.50	-4.50	[ ]	17:44	07:33 A
L	AND TLH	128	B1606	9913-	0	-53.95	412	TRFT 129	9915-	97/09/30	-6.22	-6.22	[ ]	17:46	08:19 V
GP	10/03	:1:													

10/16  
 11:09  
 na: 3

Sistema Hotelero  
 TRANSACCIONES 97/09/30-97/09/30

106

CATEGORIA		CHEQUE	FOLIO	IMPORTE	TRANS	OBSERVACIONES	FECHA	IMPUESTO	PROPINA	CC	HRA	HRA.C
=====												
LAVAND												
LAVAND TLH	301	B1608	8626- 0	-377.65	147 TRFT	301 8626-	97/09/30	-43.57	-43.57	[ ]	17:48	18:11
09/30	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
LAVAND TLH	301	B1608	8626- 1	-377.65	152 TRFT	DEGANI 9974-	97/09/30	-43.57	-43.57	[ ]	17:46	18:10
09/30	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
LAVAND TLH	DEGANI	B1608	9974- 0	-377.65	208 TRFT	301 9984-	97/09/30	-43.57	-43.57	[ ]	17:48	21:16
09/30	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
TOTAL LAVAND				1,287.65				148.56	148.56			
=====												
LOBBY												
LOBBY ISA	407	6668	9965- 0	16.00	164 ZALEMSKI	BRADLEY	97/09/30	1.96	1.00	[02]	19:18	
LOBBY ISA	423	6670	9935- 1	33.00	165 GINESTEST	JEAN	97/09/30	1.96	18.00	[02]	19:21	
LOBBY ISA	235	6671	9906- 0	20.00	170 PALACIO	HUMBERTO	97/09/30	1.96	5.00	[02]	19:36	
LOBBY ISA	432	6672	9899- 0	41.00	171 PINEDA	GONZALO	97/09/30	4.70	5.00	[02]	19:37	
LOBBY ISA	323	6676	9909- 0	30.00	189 GARCIA	JAVIER	97/09/30	3.91	0.00	[02]	20:37	
LOBBY ISA	217	6678	9922- 2	1,056.00	249 GEERTS	RICK	97/09/30	111.65	200.00	[02]	22:23	
LOBBY ISA	301	6681	9984- 0	130.00	257 DEGANI	DOMENICO	97/09/30	15.39	12.00	[02]	22:41	
LOBBY ISA	MAGNET	6682	10004- 0	132.00	385 TRFT	327 9991-	97/09/30	15.65	12.00	[02]	22:48	
LOBBY ISA	323	6683	9909- 0	33.00	266 GARCIA	JAVIER	97/09/30	3.91	3.00	[02]	22:53	
LOBBY ISA	327	6688	9991- 0	132.00	265 AYACHE	RENE	97/09/30	15.65	12.00	[02]	22:48	08:24
10/01	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
LOBBY ISA	327	6688	9991- 0	-132.00	384 TRFT	MAGNET 10004-	97/09/30	-15.65	-12.00	[02]	22:48	08:24
10/01	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
TOTAL LOBBY				1,491.00				161.09	256.00			
=====												
MISCEL												
MISCEL REN	314	4061	9947- 1	200.00	204 DISPOSICION	DE EFECT	97/09/30	26.09	0.00	[ ]	21:14	
MISCEL REN	314	4062	9947- 1	16.00	205 8%	DE COMISION	97/09/30	2.09	0.00	[ ]	21:15	
MISCEL REN	401	4063	9713- 0	50.00	238 SERVICIO	DE TAXI	97/09/30	6.52	0.00	[ ]	22:07	
MISCEL REN	401	4064	9713- 0	4.00	239 8%	DE COMISION	97/09/30	0.52	0.00	[ ]	22:08	
MISCEL TAC	TABACCO	4065	3118- 0	408.90	263 VENTA	TABAQUERIA	97/09/30	53.33	0.00	[ ]	22:47	
TOTAL MISCEL				678.90				88.55	0.00			
=====												
RENTAS												
RENTAS AUD	106	106	9956- 0	535.90	350 RENTA:	HABITACIONI	97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
RENTAS AUD	107	107	9964- 0	535.90	361 RENTA:	HABITACIONI	97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
RENTAS AUD	LOZANO	108	10304- 0	535.90	467 TRFT	408 10237-	97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
RENTAS AUD	109	109	9924- 0	535.90	316 RENTA:	HABITACIONI	97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
RENTAS AUD	110	110	9994- 1	460.00	389 TRFT	110 9994-	97/09/30	60.00	0.00	[00]	04:21	
RENTAS AUD	MAGNET	111	10004- 0	535.90	437 TRFT	111 9939-	97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
RENTAS AUD	112	112	9989- 0	535.90	378 RENTA:	HABITACIONI	97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
RENTAS AUD	114	114	9941- 0	535.90	327 RENTA:	HABITACIONI	97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
RENTAS AUD	115	115	9978- 0	535.90	283 RENTA:	HABITACIONI	97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
RENTAS AUD	124	124	9982- 0	535.90	322 RENTA:	HABITACIONI	97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
RENTAS AUD	125	125	9978- 0	535.90	367 RENTA:	HABITACIONI	97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
RENTAS AUD	126	126	9954- 0	535.90	323 RENTA:	HABITACIONI	97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
RENTAS AUD	129	129	9915- 0	535.90	415 TRFT	128 9913-	97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
RENTAS AUD	129	129	9915- 0	535.90	338 RENTA:	HABITACIONI	97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
RENTAS AUD	130	130	9951- 0	535.90	356 RENTA:	HABITACIONI	97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
RENTAS AUD	131	131	9980- 0	535.90	342 RENTA:	HABITACIONI	97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
RENTAS AUD	132	132	9966- 0	535.90	347 RENTA:	HABITACIONI	97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
RENTAS AUD	201	201	9794- 0	535.90	300 RENTA:	HABITACIONI	97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
RENTAS AUD	202	202	9930- 0	319.95	305 RENTA:	HABITACIONI	97/09/30	106.95	0.00	[00]	04:21	
RENTAS AUD	205	205	9962- 0	561.20	360 RENTA:	HABITACIONI	97/09/30	73.20	0.00	[00]	04:21	
RENTAS AUD	206	206	9695- 0	535.90	290 RENTA:	HABITACIONI	97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
RENTAS AUD	207	207	9605- 0	121.90	291 RENTA:	HABITACIONI	97/09/30	15.90	0.00	[00]	04:21	

	209	209	9712-	0	535.90	295 RENTA: HABITACIONI	97/09/30	69.90	0.00 [00]	04:21
AL	211	211	9689-	0	535.90	292 RENTA: HABITACIONI	97/09/30	69.90	0.00 [00]	04:21
A	212	212	9986-	0	535.90	366 RENTA: HABITACIONI	97/09/30	69.90	0.00 [00]	04:21

Sistema Hotelero  
 TRANSACCIONES 97/09/30-97/09/30

CAJ	CUARTO	CHEQUE	FOLIO	IMPORTE	TRANS	OBSERVACIONES	FECHA	IMPUESTO	PROPINA	CC	HRA	HRA.C
AUD	214	214	9947-0	535.90	329	RENTA: HABITACIONI	97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
AUD	215	215	9960-0	510.60	336	RENTA: HABITACIONI	97/09/30	66.60	0.00	[00]	04:21	
AUD	217	217	9922-0	171.35	328	RENTA: HABITACIONI	97/09/30	22.35	0.00	[00]	04:21	
AUD	218	218	9988-0	535.90	377	RENTA: HABITACIONI	97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
AUD	219	219	9902-0	535.90	282	RENTA: HABITACIONI	97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
AUD	220	220	9927-0	535.90	317	RENTA: HABITACIONI	97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
AUD	221	221	9773-0	535.90	299	RENTA: HABITACIONI	97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
AUD	223	223	9957-0	535.90	348	RENTA: HABITACIONI	97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
AUD	224	224	9996-0	535.90	379	RENTA: HABITACIONI	97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
AUD	225	225	9920-0	609.50	341	RENTA: HABITACIONI	97/09/30	79.50	0.00	[00]	04:21	
AUD	226	226	9928-0	561.20	333	RENTA: HABITACIONI	97/09/30	73.20	0.00	[00]	04:21	
AUD	227	227	9981-0	561.20	369	RENTA: HABITACIONI	97/09/30	73.20	0.00	[00]	04:21	
AUD	228	228	9846-0	561.20	301	RENTA: HABITACIONI	97/09/30	73.20	0.00	[00]	04:21	
AUD	230	230	9919-0	535.90	340	RENTA: HABITACIONI	97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
AUD	231	231	9950-0	561.20	286	RENTA: HABITACIONI	97/09/30	73.20	0.00	[00]	04:21	
AUD	232	232	9891-0	535.90	312	RENTA: HABITACIONI	97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
AUD	233	233	9716-0	535.90	294	RENTA: HABITACIONI	97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
AUD	235	235	9900-0	535.90	332	RENTA: HABITACIONI	97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
AUD	301	301	9984-0	535.90	375	RENTA: HABITACIONI	97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
AUD	302	302	9923-0	764.75	304	RENTA: HABITACIONI	97/09/30	99.75	0.00	[00]	04:21	
AUD	304	304	9691-0	535.90	287	RENTA: HABITACIONI	97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
AUD	305	305	9971-0	535.90	363	RENTA: HABITACIONI	97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
AUD	306	306	9958-0	535.90	349	RENTA: HABITACIONI	97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
AUD	307	307	9686-0	487.60	296	RENTA: HABITACIONI	97/09/30	63.60	0.00	[00]	04:21	
AUD	309	309	9875-0	487.60	311	RENTA: HABITACIONI	97/09/30	63.60	0.00	[00]	04:21	
AUD	311	311	9876-0	535.90	303	RENTA: HABITACIONI	97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
AUD	312	312	9977-0	587.65	365	RENTA: HABITACIONI	97/09/30	76.65	0.00	[00]	04:21	
AUD	314	314	9892-0	487.60	302	RENTA: HABITACIONI	97/09/30	63.60	0.00	[00]	04:21	
AUD	315	315	9903-0	535.90	281	RENTA: HABITACIONI	97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
AUD	316	316	9983-0	535.90	370	RENTA: HABITACIONI	97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
AUD	317	317	9877-0	535.90	310	RENTA: HABITACIONI	97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
AUD	318	318	9975-0	535.90	321	RENTA: HABITACIONI	97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
AUD	319	319	9579-0	535.90	358	RENTA: HABITACIONI	97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
AUD	320	320	9993-0	535.90	372	RENTA: HABITACIONI	97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
AUD	321	321	9931-0	561.20	337	RENTA: HABITACIONI	97/09/30	73.20	0.00	[00]	04:21	
AUD	322	322	9992-0	535.90	371	RENTA: HABITACIONI	97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
AUD	323	323	9909-0	535.90	319	RENTA: HABITACIONI	97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
AUD	324	324	10000-0	535.90	381	RENTA: HABITACIONI	97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
AUD	325	325	9910-0	487.60	320	RENTA: HABITACIONI	97/09/30	63.60	0.00	[00]	04:21	
AUD	326	326	9894-0	535.90	318	RENTA: HABITACIONI	97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
AUD	MAGNET	327	10004-0	535.90	387	TRFT 327 9991-	97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
AUD	ENDALC	328	10213-0	535.90	461	TRFT 328 9973-	97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
AUD	DIEGOI	329	10093-0	561.20	435	TRFT 329 9778-	97/09/30	73.20	0.00	[00]	04:21	
AUD	330	330	9953-0	609.50	357	RENTA: HABITACIONI	97/09/30	79.50	0.00	[00]	04:21	
AUD	331	331	9990-0	535.90	374	RENTA: HABITACIONI	97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
AUD	425	332	9917-0	535.90	395	TRFT 332 9936-	97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
AUD	333	333	9901-0	535.90	394	RENTA: HABITACIONI	97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
AUD	334	334	9987-0	535.90	354	RENTA: HABITACIONI	97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
AUD	335	335	9893-0	487.60	313	RENTA: HABITACIONI	97/09/30	63.60	0.00	[00]	04:21	
AUD	401	401	9713-0	819.95	293	RENTA: HABITACIONI	97/09/30	106.95	0.00	[00]	04:21	
AUD	402	402	9916-0	764.75	315	RENTA: HABITACIONI	97/09/30	99.75	0.00	[00]	04:21	
AUD	404	404	9905-0	535.90	385	RENTA: HABITACIONI	97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
AUD	405	405	9995-0	535.90	308	RENTA: HABITACIONI	97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
AUD	406	406	9904-0	561.20	284	RENTA: HABITACIONI	97/09/30	73.20	0.00	[00]	04:21	

10 >  
 41 .9  
 in 5

DI	CUARTO	CHEQUE	FOLIO	IMPORTE	TRANS	OBSERVACIONES	FECHA	IMPUESTO	PROPINA	CC	HRA	HRA.C
10/03	AUD	407	407	9965- 0	535.90	343 RENTA:	HABITACIONI 97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
10/03	AUD	409	409	9996- 0	535.90	314 RENTA:	HABITACIONI 97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
10/03	UD	411	411	9934- 0	535.90	325 RENTA:	HABITACIONI 97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
10/03	AUD	412	412	9997- 0	800.40	279 RENTA:	HABITACIONI 97/09/30	104.40	0.00	[00]	04:21	
10/03	AUD	414	414	9969- 0	561.20	285 RENTA:	HABITACIONI 97/09/30	73.20	0.00	[00]	04:21	
10/03	UD	415	415	9972- 0	497.60	364 RENTA:	HABITACIONI 97/09/30	69.60	0.00	[00]	04:21	
10/03	AUD	416	416	9995- 0	529.00	346 RENTA:	HABITACIONI 97/09/30	69.00	0.00	[00]	04:21	
10/03	AUD	417	417	9886- 0	535.90	309 RENTA:	HABITACIONI 97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
10/03	UD	412	412	9997- 0	561.20	383 TRFT 418	9998- 97/09/30	73.20	0.00	[00]	04:21	
10/03	AUD	419	419	9711- 0	535.90	297 RENTA:	HABITACIONI 97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
10/03	AUD	420	420	9999- 0	561.20	390 RENTA:	HABITACIONI 97/09/30	73.20	0.00	[00]	04:21	
10/03	UD	421	421	9949- 0	561.20	331 RENTA:	HABITACIONI 97/09/30	73.20	0.00	[00]	04:21	
10/03	AUD	427	427	9239- 0	535.90	449 TRFT 422	9663- 97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
10/03	AUD	423	423	9935- 0	535.90	306 RENTA:	HABITACIONI 97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
10/03	UD	425	425	9917- 0	535.90	324 RENTA:	HABITACIONI 97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
10/03	AUD	426	426	9970- 0	535.90	362 RENTA:	HABITACIONI 97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
10/03	AUD	427	427	9239- 0	535.90	280 RENTA:	HABITACIONI 97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
10/03	UD	428	428	9955- 0	561.20	358 RENTA:	HABITACIONI 97/09/30	73.20	0.00	[00]	04:21	
10/03	AUD	429	429	9959- 0	535.90	359 RENTA:	HABITACIONI 97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
10/03	AUD	430	430	9961- 0	510.60	352 RENTA:	HABITACIONI 97/09/30	66.60	0.00	[00]	04:21	
10/03	UD	431	431	9967- 0	510.60	351 RENTA:	HABITACIONI 97/09/30	66.60	0.00	[00]	04:21	
10/03	AUD	432	432	9899- 0	561.20	330 RENTA:	HABITACIONI 97/09/30	73.20	0.00	[00]	04:21	
10/03	AUD	433	433	9887- 0	535.90	289 RENTA:	HABITACIONI 97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
10/03	UD	434	434	9968- 0	535.90	345 RENTA:	HABITACIONI 97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	
10/03	AUD	LOZANO	A108	10173- 0	535.90	457 TRFT 231	10155- 97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	22:02 B
10/03	UD	408	A108	10237- 0	535.90	463 TRFT LOZANO	10173- 97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	11:23 V
10/03	AUD	108	A108	9985- 0	535.90	344 RENTA:	HABITACIONI 97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	09:19 V
10/03	AUD	LOZANO	A108	10074- 0	535.90	421 TRFT 108	9985- 97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	19:59 T
10/03	UD	231	A108	10155- 0	535.90	451 TRFT LOZANO	10074- 97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	12:38 V
10/03	AUD	110	A110	9994- 0	460.00	376 BUSTAMANTE	MARCO YC 97/09/30	60.00	0.00	[00]	04:21	10:25 H
10/03	AUD	111	A111	9993- 0	535.90	355 RENTA:	HABITACIONI 97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	08:37 T
10/03	UD	128	A128	9913- 0	535.90	399 RENTA:	HABITACIONI 97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	08:19 V
10/03	AUD	208	A208	9871- 0	535.90	307 RENTA:	HABITACIONI 97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	07:33 A
10/03	AUD	327	A327	9991- 0	535.90	373 RENTA:	HABITACIONI 97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	08:24 V
10/03	UD	328	A328	9973- 0	535.90	353 RENTA:	HABITACIONI 97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	10:45 V
10/03	AUD	329	A329	9778- 0	561.20	298 RENTA:	HABITACIONI 97/09/30	73.20	0.00	[00]	04:21	07:40 B
10/03	AUD	332	A332	9936- 0	535.90	326 RENTA:	HABITACIONI 97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	14:50 C
10/03	UD	418	A418	9998- 0	561.20	278 RENTA:	HABITACIONI 97/09/30	73.20	0.00	[00]	04:21	07:22 H
10/03	AUD	422	A422	9663- 0	535.90	288 RENTA:	HABITACIONI 97/09/30	69.90	0.00	[00]	04:21	12:28 H
10/03	AUD	LOZANO	B103	10074- 0	-535.90	450 TRFT 231	10155- 97/09/30	-69.90	0.00	[00]	04:21	19:59 T

01	HA	WD	231	B108	10155-	0	-535.90	456	TRFT LOZANO	10173-	97/09/30	-69.90	0.00	[00]	04:21	12:38	V
01	HA	WD	403	B108	10237-	0	-535.90	466	TRFT LOZANO	10304-	97/09/30	-69.90	0.00	[00]	04:21	11:23	V
01	HA	WD	103	B108	9985-	0	-535.90	420	TRFT LOZANO	10074-	97/09/30	-69.90	0.00	[00]	04:21	09:19	V
01	HA	WD	LOZANO	B108	10173-	0	-535.90	462	TRFT 403	10237-	97/09/30	-69.90	0.00	[00]	04:21	22:02	B
01	HA	WD	110	B110	9994-	0	-460.00	388	TRFT 110	9994-	97/09/30	-60.00	0.00	[00]	04:21	10:25	H
01	HA	WD	111	B111	9939-	0	-535.90	436	TRFT MAGNET	10004-	97/09/30	-69.90	0.00	[00]	04:21	08:37	T
01	HA	WD	128	B128	9913-	0	-535.90	414	TRFT 129	9915-	97/09/30	-69.90	0.00	[00]	04:21	08:19	V
01	HA	WD	208	B208	9871-	0	-535.90	408	TRFT MAGNET	10004-	97/09/30	-69.90	0.00	[00]	04:21	07:33	A
01	HA	AUD	327	B327	9991-	0	-535.90	386	TRFT MAGNET	10004-	97/09/30	-69.90	0.00	[00]	04:21	08:24	V
01	HA	WD	328	B328	9973-	0	-535.90	460	TRFT ENDA12	10213-	97/09/30	-69.90	0.00	[00]	04:21	10:45	V
01	HA	WD	329	B329	9778-	0	-561.20	434	TRFT DIEGO1	10093-	97/09/30	-73.20	0.00	[00]	04:21	07:40	B
01	HA	AUD	332	B332	9936-	0	-535.90	394	TRFT 425	9917-	97/09/30	-69.90	0.00	[00]	04:21	14:50	C
01	HA	WD	418	B418	9998-	0	-561.20	382	TRFT 412	9997-	97/09/30	-73.20	0.00	[00]	04:21	07:22	H
01	HA	WD	422	B422	9663-	0	-535.90	448	TRFT 427	9239-	97/09/30	-69.90	0.00	[00]	04:21	12:28	H

Sistema Hotelero  
 TRANSACCIONES 97/09/30-97/09/30

CUARTO	CHEQUE	FOLIO	IMPORTE	TRANS	OBSERVACIONES	FECHA	IMPUESTO	PROPINA	CC	HRA	HRA.C
TOTAL RENHAB			56,350.00				7,350.00	0.00			
L...	106	6267	9956-	1	44.57	102 AYALA JUVER	97/09/30	4.57		9.57 [03]	13:55
ION	421	6269	9949-	0	86.14	161 WILLIAMS MARTIN	97/09/30	9.04		16.84 [03]	18:55
J	126	6270	9954-	0	51.00	163 GARZA SUSANA	97/09/30	5.61		8.00 [03]	19:14
L...	JUTIER	6271	10083-	0	64.82	425 TRFT 223	9957- 97/09/30	7.02		11.02 [03]	19:44
ION	409	6272	9896-	0	107.78	188 SPRENGEL STEVEN	97/09/30	11.28		21.28 [03]	20:29
J	130	6273	9951-	0	60.93	193 MIRANDA GUILLERMO	97/09/30	7.03		7.03 [03]	20:46
L	306	6278	9958-	1	53.61	226 DEL VALLE MARIO	97/09/30	5.61		10.61 [03]	21:50
ION	305	6280	9971-	0	29.22	248 MANZANILLA MARCEL	97/09/30	2.22		12.22 [03]	22:22
J	319	6281	9979-	0	34.09	251 GARCIA SOTERO DE JES	97/09/30	3.59		6.59 [03]	22:31
L	432	6282	9899-	0	77.15	256 PINEDA GONZALO	97/09/30	7.75		17.75 [03]	22:41
ION	434	6283	9968-	0	37.00	253 SCHULTZ CARLOS	97/09/30	3.73		8.40 [03]	22:37
J	321	6284	9931-	0	64.44	267 GARCIA EDUARDO	97/09/30	6.74		12.74 [03]	22:58
L	301	6285	9934-	0	90.39	273 DEGANI DOMINICO	97/09/30	9.39		18.39 [03]	23:27
L...	223	A6271	9957-	1	64.82	175 GUTIERREZ GILBERTO	97/09/30	7.02		11.02 [03]	19:44 17:03 T
L	223	B6271	9957-	1	-64.82	424 TRFT GUTIER 10083-	97/09/30	-7.02		-11.02 [03]	19:44 17:03 T
TOTAL ROOMSE			801.14				83.58	160.44			
S	425	002536	9917-	0	79.78	397 TRFT 332	9936- 97/09/30	10.41		0.00 [ ]	00:25
S...	333	063052	9901-	1	400.69	391 TRFT 333	9901- 97/09/30	52.26		0.00 [ ]	06:30
S	417	071131	9886-	0	2.00	7 ESATDOS UNID	7773738 97/09/30	0.26		0.00 [ ]	07:11
S	319	071216	9906-	0	233.85	8 OHIO	3494117 97/09/30	30.50		0.00 [ ]	07:12
S...	319	071700	9906-	0	100.22	10 OHIO	3494234 97/09/30	13.07		0.00 [ ]	07:17
S^	417	072510	9886-	0	2.00	15 ESATDOS UNID	7773738 97/09/30	0.26		0.00 [ ]	07:25
S	423	075509	9935-	1	119.78	28 FRANCIA	3896920 97/09/30	15.62		0.00 [ ]	07:55
S...	314	080644	9892-	0	18.19	37 GUADALAJARA	1426124 97/09/30	2.37		0.00 [ ]	08:06
SPR	314	080823	9892-	0	18.19	38 GUADALAJARA	1426124 97/09/30	2.37		0.00 [ ]	08:08
S	425	081414	9917-	0	100.22	41 MARYLAND	2238584 97/09/30	13.07		0.00 [ ]	08:14
S...	421	082921	9949-	0	2.00	43 LLAN. LOCAL	3700187 97/09/30	0.26		0.00 [ ]	08:29
SPR	404	085600	9905-	0	2.00	57 LLAN. LOCAL	4471111 97/09/30	0.26		0.00 [ ]	08:56
S	404	090320	9905-	0	2.00	61 LLAN. LOCAL	8808517 97/09/30	0.26		0.00 [ ]	09:03
S	421	090348	9949-	0	2.00	62 LLAN. LOCAL	3700187 97/09/30	0.26		0.00 [ ]	09:03
SPR	126	094716	9954-	0	18.19	68 MONTERREY	484657 97/09/30	2.37		0.00 [ ]	09:47
SP^	230	111009	9919-	0	2.00	73 LLAN. LOCAL	5847949 97/09/30	0.26		0.00 [ ]	11:10
S	ALPURA	112315	9878-	0	2.00	91 TRFT 414	9879- 97/09/30	0.26		0.00 [ ]	11:23
SPK	230	112339	9919-	0	434.30	77 E.U.	9492800 97/09/30	56.65		0.00 [ ]	11:23
SP^	230	113525	9919-	0	2.00	78 LLAN. LOCAL	8711288 97/09/30	0.26		0.00 [ ]	11:35
S	322	114713	9888-	0	2.00	79 LLAN. LOCAL	3265555 97/09/30	0.26		0.00 [ ]	11:47
S...	230	114756	9919-	0	2.00	80 LLAN. LOCAL	8711288 97/09/30	0.26		0.00 [ ]	11:47
SP^	322	115118	9888-	0	2.00	81 LLAN. LOCAL	5014444 97/09/30	0.26		0.00 [ ]	11:51
S	322	115247	9888-	0	2.00	82 LLAN. LOCAL	3265759 97/09/30	0.26		0.00 [ ]	11:52
S	322	115937	9888-	0	2.00	83 LLAN. LOCAL	2263838 97/09/30	0.26		0.00 [ ]	11:59
SP^	322	120247	9888-	0	2.00	84 LLAN. LOCAL	6288902 97/09/30	0.26		0.00 [ ]	12:02
S	322	120926	9888-	0	2.00	85 LLAN. LOCAL	8842225 97/09/30	0.26		0.00 [ ]	12:09
S	322	121414	9888-	0	2.00	86 LLAN. LOCAL	6288902 97/09/30	0.26		0.00 [ ]	12:14
S	322	122331	9888-	0	2.00	87 LLAN. LOCAL	8736255 97/09/30	0.26		0.00 [ ]	12:23
S...	ALPURA	124104	9878-	0	65.04	93 TRFT 414	9879- 97/09/30	8.48		0.00 [ ]	12:41
S	322	125249	9888-	0	2.00	95 LLAN. LOCAL	2263749 97/09/30	0.26		0.00 [ ]	12:52
S	322	130325	9888-	0	2.00	96 LLAN. LOCAL	6288902 97/09/30	0.26		0.00 [ ]	13:03
S...	JUTIER	133910	10083-	0	18.19	427 TRFT 204	9957- 97/09/30	2.37		0.00 [ ]	13:39

Sistema Hotelero  
TRANSACCIONES 97/09/30-97/09/30

112

11 6  
14: 19  
11: 7

NO	CAJ	CUARTO	CHEQUE	FOLIO	IMPORTE	TRANS	OBSERVACIONES	FECHA	IMPUESTO	PROPINA	CC	HRA	HRA.C
ELT...	SPR	129	145833	9915- 0	2.00	109	LLAH. LOCAL	3421263 97/09/30	0.26	0.00	[ ]	14:58	
ELT...	SPR	404	154540	9905- 0	18.19	115	TOLUCA	75555 97/09/30	2.37	0.00	[ ]	15:45	
ELT...	SPR	322	155114	9888- 0	2.00	116	LLAH. LOCAL	3263963 97/09/30	0.26	0.00	[ ]	15:51	
ELT...	SPR	231	160911	9950- 0	2.00	118	LLAH. LOCAL	8854582 97/09/30	0.26	0.00	[ ]	16:09	
ELFFH	SPR	231	161048	9950- 0	2.00	119	LLAH. LOCAL	3121461 97/09/30	0.26	0.00	[ ]	16:10	
ELT...	SPR	231	161430	9950- 0	2.00	120	LLAH. LOCAL	8741395 97/09/30	0.26	0.00	[ ]	16:14	
ELT...	SPR	230	162918	9919- 0	2.00	121	LLAH. LOCAL	5847949 97/09/30	0.26	0.00	[ ]	16:29	
ELFFH	SPR	230	164815	9919- 0	634.74	123	E.U.	9492800 97/09/30	82.79	0.00	[ ]	16:48	
ELT...	SPR	407	170730	9965- 0	2.00	126	LLAH. LOCAL	1800950 97/09/30	0.26	0.00	[ ]	17:07	
ELT...	SPR	407	170805	9965- 0	2.00	127	LLAH. LOCAL	5800950 97/09/30	0.26	0.00	[ ]	17:08	
ELFFH	SPR	407	171131	9965- 0	2.00	128	LLAH. LOCAL	5800950 97/09/30	0.26	0.00	[ ]	17:11	
ELT...	SPR	407	171315	9965- 0	2.00	129	LLAH. LOCAL	5800674 97/09/30	0.26	0.00	[ ]	17:13	
ELT...	SPR	407	171523	9965- 0	2.00	130	LLAH. LOCAL	5810220 97/09/30	0.26	0.00	[ ]	17:15	
ELFFH	SPR	407	171553	9965- 0	2.00	131	LLAH. LOCAL	5800674 97/09/30	0.26	0.00	[ ]	17:15	
ELT...	SPR	407	171618	9965- 0	2.00	132	LLAH. LOCAL	5800674 97/09/30	0.26	0.00	[ ]	17:16	
ELT...	SPR	407	171735	9965- 0	2.00	133	LLAH. LOCAL	5800674 97/09/30	0.26	0.00	[ ]	17:17	
ELT...	SPR	407	171842	9965- 0	2.00	134	LLAH. LOCAL	5800674 97/09/30	0.26	0.00	[ ]	17:18	
ELT...	SPR	225	180316	9920- 0	136.00	144	TORREON	212637 97/09/30	17.74	0.00	[ ]	18:03	
ELT...	SPR	228	182712	9846- 0	249.71	154	BRASIL	1199197 97/09/30	32.57	0.00	[ ]	18:27	
ELT...	SPR	423	183234	9935- 1	2.00	155	LLAH. LOCAL	6299800 97/09/30	0.26	0.00	[ ]	18:32	
ELT...	SPR	425	183259	9917- 0	2.00	399	TRFT 332	9936- 97/09/30	0.26	0.00	[ ]	18:33	
ELT...	SPR	423	183410	9935- 1	2.00	157	LLAH. LOCAL	5667766 97/09/30	0.26	0.00	[ ]	18:34	
ELT...	SPR	425	183704	9917- 0	2.00	401	TRFT 332	9936- 97/09/30	0.26	0.00	[ ]	18:37	
ELT...	SPR	425	184204	9917- 0	2.00	403	TRFT 332	9936- 97/09/30	0.26	0.00	[ ]	18:42	
ELT...	SPR	425	184840	9917- 0	43.68	405	TRFT 332	9936- 97/09/30	5.70	0.00	[ ]	18:48	
ELT...	SPR	217	190632	9922- 2	2.00	162	ESATDOS UNID	4624240 97/09/30	0.26	0.00	[ ]	19:06	
ELT...	SPR	404	192926	9905- 0	36.39	167	SAN IGNACIO	0042 97/09/30	4.75	0.00	[ ]	19:29	
ELT...	SPR	404	193107	9905- 0	2.00	168	LLAH. LOCAL	2111111 97/09/30	0.26	0.00	[ ]	19:31	
ELT...	SPR	404	193300	9905- 0	18.19	169	TOTIHUACAN	511111 97/09/30	2.37	0.00	[ ]	19:33	
ELT...	SPR	309	193743	9875- 0	133.58	172	CLIFORNIA	2221447 97/09/30	17.42	0.00	[ ]	19:37	
ELT...	SPR	126	194055	9954- 0	29.09	173	CELAYA	15150 97/09/30	3.79	0.00	[ ]	19:40	
ELFFH	SPR	319	195224	9979- 0	2.00	176	LLAH. LOCAL	3250919 97/09/30	0.26	0.00	[ ]	19:52	
ELT...	SPR	131	195511	9980- 0	29.09	177	CELAYA	29626 97/09/30	3.79	0.00	[ ]	19:55	
ELT...	SPR	319	195751	9979- 0	2.00	178	LLAH. LOCAL	4480919 97/09/30	0.26	0.00	[ ]	19:57	
ELFFH	SPR	201	195855	9794- 1	44.56	179	E.U.	2543799 97/09/30	5.81	0.00	[ ]	19:58	
ELT...	SPR	306	200636	9958- 1	9.10	180	MONTERREY	700892 97/09/30	1.19	0.00	[ ]	20:06	
ELT...	SPR	319	201244	9979- 0	18.19	182	MONTERREY	644934 97/09/30	2.37	0.00	[ ]	20:12	
ELFFH	SPR	126	201415	9954- 0	2.00	183	LADA SIN COS	90901 97/09/30	0.26	0.00	[ ]	20:14	
ELT...	SPR	306	201545	9958- 1	25.47	184	MONTERREY	003231 97/09/30	3.32	0.00	[ ]	20:15	
ELT...	SPR	233	202127	9716- 1	111.33	186	LADA 95	4843745 97/09/30	14.52	0.00	[ ]	20:21	
ELT...	SPR	304	202918	9691- 0	44.36	187	APODACA	60438 97/09/30	5.79	0.00	[ ]	20:29	
ELT...	SPR	409	204220	9896- 0	801.34	190	INT. LADA 95	3766735 97/09/30	104.52	0.00	[ ]	20:42	
ELT...	SPR	421	204513	9949- 0	2.00	191	LLAH. LOCAL	6289393 97/09/30	0.26	0.00	[ ]	20:45	
ELT...	SPR	326	204646	9894- 0	13.64	194	STGO PAPANQU	0599 97/09/30	1.78	0.00	[ ]	20:46	
ELT...	SPR	404	205003	9905- 0	2.00	195	LLAH. LOCAL	2111111 97/09/30	0.26	0.00	[ ]	20:50	
ELT...	SPR	125	205310	9976- 0	22.30	196	MONTERREY	465274 97/09/30	2.91	0.00	[ ]	20:53	
ELT...	SPR	131	205722	9980- 0	3.00	197	CELULAR CD H	4029097 97/09/30	0.39	0.00	[ ]	20:57	
ELT...	SPR	423	205910	9935- 1	2.00	199	LLAH. LOCAL	5667766 97/09/30	0.26	0.00	[ ]	20:59	
ELT...	SPR	432	210133	9899- 0	59.13	200	GUADALAJARA	6310057 97/09/30	7.71	0.00	[ ]	21:01	
ELT...	SPR	230	211417	9919- 0	2.00	203	LLAH. LOCAL	2914061 97/09/30	0.26	0.00	[ ]	21:14	
ELT...	SPR	109	212108	9924- 0	9.10	212	COLIMA	72345 97/09/30	1.19	0.00	[ ]	21:21	
ELT...	SPR	206	212503	9695- 0	62.07	213	EL BARREAL	0756 97/09/30	8.10	0.00	[ ]	21:25	
ELT...	SPR	109	212903	9924- 0	25.47	214	GUADALAJARA	8130587 97/09/30	3.32	0.00	[ ]	21:29	
ELT...	SPR	109	213718	9924- 0	22.30	218	COLIMA	37222 97/09/30	2.91	0.00	[ ]	21:37	



FN	100	A21019	9969- 0	9.10	219 (MURFENRE)	131050	97/09/30	1.19	0.00	[ ]	21:30	09:49	V
FN	R	204	A22074	9969- 1	200.36	455 TRFT 414	9969- 97/09/30	26.13	0.00	[ ]	22:07	12:53	H
FN		414	A22074	9969- 0	200.36	237 MICHIGAN	8461920 97/09/30	26.13	0.00	[ ]	22:07	21:47	C
FN	°	BROOKS	A22074	10337- 0	200.36	471 TRFT 204	9969- 97/09/30	26.13	0.00	[ ]	22:07	14:44	M
FN	°R	223	A22120	9957- 1	9.10	242 SALTILLO	300472 97/09/30	1.19	0.00	[ ]	22:12	17:03	T
FN		325	A22140	9910- 0	2.00	244 LADA SIN COS 34272	97/09/30	0.26	0.00	[ ]	22:14	08:40	B
FN	°	111	A23014	9939- 0	2.00	269 LADA SIN COS 1124737	97/09/30	0.26	0.00	[ ]	23:01	08:37	T
FN	SPR	325	A23162	9910- 0	2.00	270 LADA SIN COS 34272	97/09/30	0.26	0.00	[ ]	23:16	08:40	B
FN		111	A23165	9939- 0	2.00	271 LADA SIN COS 1124737	97/09/30	0.26	0.00	[ ]	23:17	08:37	T
FN	°	111	A23244	9939- 0	2.00	272 LADA SIN COS 1124737	97/09/30	0.26	0.00	[ ]	23:24	08:37	T
FN	SPR	111	A23380	9939- 0	2.00	276 LADA SIN COS 1124737	97/09/30	0.26	0.00	[ ]	23:33	08:37	T
FN		332	B00253	9936- 0	-79.78	396 TRFT 425	9917- 97/09/30	-10.41	0.00	[ ]	00:25	14:50	C



ct. K 129' 143245' 3915' 0 2.00' 107' 11.00' 6288306 97709730 0.26 0.00 [ 14452

Sistema Hotelero  
 TRANSACCIONES 97/09/30-97/09/30

IG	CUARTO CHEQUE	FOLIO	IMPORTE	TRANS	OBSERVACIONES	FECHA	IMPUESTO	PROPINA	CC	HRA	HRA.C
EF	R	333 806305	9901- 0	-400.69	390 TRFT 333	9901- 97/09/30	-52.26	0.00	[ ]	06:30	11:18 M
EF	R	414 811231	9879- 0	-2.00	90 TRFT ALPURA	9878- 97/09/30	-0.26	0.00	[ ]	11:23	12:44 V
EF	SPR	414 812410	9879- 0	-65.04	92 TRFT ALPURA	9878- 97/09/30	-8.48	0.00	[ ]	12:41	12:44 V
EF	R	204 819391	9957- 1	-18.19	426 TRFT GUTIER	10083- 97/09/30	-2.37	0.00	[ ]	13:39	17:03 T
EF	R	332 819325	9936- 0	-2.00	398 TRFT 425	9917- 97/09/30	-0.26	0.00	[ ]	18:33	14:50 C
EF	SPR	332 819370	9936- 0	-2.00	400 TRFT 425	9917- 97/09/30	-0.26	0.00	[ ]	18:37	14:50 C
EF	R	332 818420	9936- 0	-2.00	402 TRFT 425	9917- 97/09/30	-0.26	0.00	[ ]	18:42	14:50 C
EF	R	332 818484	9936- 0	-43.68	404 TRFT 425	9917- 97/09/30	-5.70	0.00	[ ]	18:48	14:50 C
EF	SPR LOZANO	821374	10074- 0	-9.10	452 TRFT 231	10155- 97/09/30	-1.19	0.00	[ ]	21:37	19:59 T
EF	R	468 821374	10237- 0	-9.10	468 TRFT LOZANO	10304- 97/09/30	-1.19	0.00	[ ]	21:37	11:23 V
EF	R	231 821374	10155- 0	-9.10	458 TRFT LOZANO	10173- 97/09/30	-1.19	0.00	[ ]	21:37	12:38 V
EF	SPR LOZANO	821374	10173- 0	-9.10	464 TRFT 403	10237- 97/09/30	-1.19	0.00	[ ]	21:37	22:02 B
EF	R	103 821374	9985- 0	-9.10	422 TRFT LOZANO	10074- 97/09/30	-1.19	0.00	[ ]	21:37	09:19 V
EF	R	414 822074	9969- 0	-200.36	454 TRFT 204	9969- 97/09/30	-26.13	0.00	[ ]	22:07	21:47 C
EF	SPR BROUQU	822074	10337- 0	-200.36	472 TRFT 202	10342- 97/09/30	-26.13	0.00	[ ]	22:07	14:44 M
EF	R	204 822074	9969- 1	-200.36	470 TRFT BROUQU	10337- 97/09/30	-26.13	0.00	[ ]	22:07	12:53 M
EF	R	223 822120	9957- 1	-9.10	428 TRFT GUTIER	10083- 97/09/30	-1.19	0.00	[ ]	22:12	17:03 T
EF	SPR	325 822140	9910- 0	-2.00	416 TRFT 325	9910- 97/09/30	-0.26	0.00	[ ]	22:14	08:40 B
EF	R	111 823014	9939- 0	-2.00	438 TRFT MAGNET	10004- 97/09/30	-0.26	0.00	[ ]	23:01	08:37 T
EF	R	325 823162	9910- 0	-2.00	418 TRFT 325	9910- 97/09/30	-0.26	0.00	[ ]	23:16	08:40 B
EF	SPR	111 823165	9939- 0	-2.00	440 TRFT MAGNET	10004- 97/09/30	-0.26	0.00	[ ]	23:17	08:37 T
EF	R	111 823244	9939- 0	-2.00	442 TRFT MAGNET	10004- 97/09/30	-0.26	0.00	[ ]	23:24	08:37 T
EF	R	111 823330	9939- 0	-2.00	444 TRFT MAGNET	10004- 97/09/30	-0.26	0.00	[ ]	23:38	08:37 T
TOTAL TELEFN			5,531.48				721.42	0.00			
NA	TRA VENDIN 970930	VENDIN-	0	650.00	98 VENTAS VENDIN 970930	97/09/30	84.78	0.00	[ ]	13:14	
TOTAL VENMAC			650.00				84.78	0.00			
TEL	R	124 154 9832-	0	8.00-	69 OK SR.ACOSTA	97/09/30	1.04	0.00	[ ]	09:59	
TEL	R	133 4058 9394-	0	317.84-	70 OK SR. ACOSTA	97/09/30	41.46	0.00	[ ]	10:19	

		-----				-----		
		TOTAL	AJUTEL			42.50	0.00	
			325.84					
			186.00					
			149.00					
			156.00					
			709.20-	4	372821531432002	97/09/30	0.00	0.00 [ ] 06:42
			625.90-	27	374993341701005	97/09/30	0.00	0.00 [ ] 07:54
			708.90-	31	376695126211005	97/09/30	0.00	0.00 [ ] 07:58
			772.90-	65	378722370271002	97/09/30	0.00	0.00 [ ] 09:20
			701.90-	66	378350172211008	97/09/30	0.00	0.00 [ ] 09:21
			0.00-	94	376699228506001	97/09/30	0.00	0.00 [ ] 12:45
			-----					
		TOTAL	4,009.80				0.00	0.00
			1,900.00-	5	DEPOS. POR HABITACIO	97/09/30	0.00	0.00 [ ] 06:51
			609.50-	114	DEPO. PARA ESTANCIA	97/09/30	0.00	0.00 [ ] 15:37
			600.00-	67	DEPOSITO PARA ESTANC	97/09/30	0.00	0.00 [ ] 09:44
			600.00-	71	DEPOSITO PARA ESTANC	97/09/30	0.00	0.00 [ ] 10:59
			200.00-	431	TRFT 204 9957-	97/09/30	0.00	0.00 [ ] 13:05
			1,000.00-	111	DEPO PARA ESTANCIA	97/09/30	0.00	0.00 [ ] 15:19
			750.00-	166	DEPOSITO PARA ESTANC	97/09/30	0.00	0.00 [ ] 19:26

Sistema Hotelero  
TRANSACCIONES 97/09/30-97/09/30

Doc	CAJ	CUARTO	CHEQUE	FOLIO	IMPORTE	TRANS	OBSERVACIONES	FECHA	IMPUESTO	PROPINA	CC	HRA	HRA.C
	TAL	124	2577	9982- 0	550.00-	181	DEPOS POR 1 NOCHE	97/09/30	0.00	0.00	[ ]	20:09	
	EN	316	2578	9983- 0	600.00-	185	DEPOSITO PARA ESTANC	97/09/30	0.00	0.00	[ ]	20:17	
	VEN	PASAPT	4059	9497- 0	115.00-	112	VTA DE 1 PASAPORTE F	97/09/30	0.00	0.00	[ ]	15:21	
	VEN	PASAPT	4060	9497- 0	230.00-	202	VENTA DE DOS PASAPOR	97/09/30	0.00	0.00	[ ]	21:09	
	TAL	TABACO	4065	3118- 0	408.90-	264	EFFECTIVO VENTA TABAC	97/09/30	0.00	0.00	[ ]	22:48	
	VEN		204	A2574 9957- 1	200.00-	97	DEPOSITO PARA ESTANC	97/09/30	0.00	0.00	[ ]	13:05	17:03 T
	VEN		204	B2574 9957- 1	-200.00-	430	TRFT GUTIER 10083-	97/09/30	0.00	0.00	[ ]	13:05	17:03 T
	VEN		319	075435 9906- 0	1,072.33-	29	EFFECTIVO	97/09/30	0.00	0.00	[ ]	07:56	
	VEN		324	085705 9908- 0	535.90-	60	EFFECTIVO	97/09/30	0.00	0.00	[ ]	09:00	
	VEN		112	111439 9938- 0	248.90-	75	EFFECTIVO	97/09/30	0.00	0.00	[ ]	11:15	
	TAL		301	181125 8626- 0	18,227.76-	149	EFFECTIVO	97/09/30	0.00	0.00	[ ]	18:13	
	VEN	VENDIN	970930	VENDIN- 0	650.00-	99	EFE VENTAS VENDIN 97	97/09/30	0.00	0.00	[ ]	13:14	
TOTAL EFE					28,198.29				0.00	0.00			

10	LNS	35414	112.50
20	LNS	35425	91.00
30	NS	35433	42.00
40	LNS	35434	147.00
50	LNS	35439	98.00
60	NS	35449	87.00
70	LNS	35454	533.60
80	LNS	35459	67.20
90	NS	35461	120.00
00	LNS	35463	145.50
10	LNS	35468	111.00
20	NS	35470	0.00
30	LNS	35471	0.00
40	LNS	35472	0.00
50	NS	35473	0.00
60	ION	35474	221.00
70	ION	35475	173.25
80	ION	35477	0.00
90	ION	35479	25.50
00	ION	35481	0.00
10	ION	35482	0.00
20	ION	35483	0.00
30	ION	35484	0.00
40	ION	35485	0.00
50	ION	35486	0.00
60	ION	35487	0.00
70	ION	35489	0.00
80	ION	35491	51.00
90	ION	35494	46.00
00	ION	35505	66.00
10	ION	35516	0.00
20	ION	35518	76.00
30	ION	35519	96.00
40	ION	35520	0.00
50	ION	35521	0.00
60	ION	35522	0.00

Sistema Hotelero  
TRANSACCIONES 97/09/30-97/09/30

11 09  
11 11

NO	CAJ	CUARTO	CHEQUE	FOLIO	IMPORTE	TRANS	OBSERVACIONES	FECHA	IMPUESTO	PROPINA	CC	HRA	HRA.C
FEV	ISA		6665		9.00								
FEV	ISA		6666		28.00								
FEV	ISA		6667		14.00								
FEV	ISA		6669		15.00								
FEV	ISA		6673		207.00								
FEV	ISA		6674		93.00								
FEV	ISA		6675		0.00								
FEV	ISA		6677		123.00								
FEV	ISA		6679		0.00								
FEV	ISA		6680		0.00								
TOTAL EFE02					489.00				0.00	0.00			
FEV	LNS		6268		0.00								
FEV	IGN		6274		0.00								
FEV	IGN		6275		0.00								
FEV	IGN		6276		0.00								
FEV	IGN		6277		0.00								
FEV	IGN		6279		85.00								
FEV	IGN		6286		122.03								
FEV	IGN		6287		62.43								
TOTAL EFE03					269.52				0.00	0.00			
FEV	IGN		95476		169.60								
FEV	ALR	125	062644	9946- 0	535.90-	2	5402725611081921	97/09/30	0.00	0.00	[ ]	06:29	
FEV	WSP	328	071118	9914- 0	561.20-	9	5473802480000492	97/09/30	0.00	0.00	[ ]	07:13	
FEV	WSP	100	074630	9912- 0	680.45-	24	5470660600703009	97/09/30	0.00	0.00	[ ]	07:48	
FEV	WSP	226	075133	9943- 0	650.90-	26	5290910100517695	97/09/30	0.00	0.00	[ ]	07:53	
FEV	WSP	426	075526	9921- 0	631.77-	30	5290010131564970	97/09/30	0.00	0.00	[ ]	07:57	
FEV	WSP	131	075646	9948- 0	535.90-	32	5470751000155372	97/09/30	0.00	0.00	[ ]	07:59	
FEV	WSP	215	090416	9937- 0	729.09-	63	541990300003934	97/09/30	0.00	0.00	[ ]	09:05	
FEV	EE-ACRILC	165	209	9952- 0	5,304.29-	125	5290010158166279	97/09/30	0.00	0.00	[ ]	16:55	
TOTAL MASTER					9,799.10				0.00	0.00			
FEV	LNS		35460		200.00								
FEV	WSP	320	080132	9925- 0	766.20-	36	4915751000216154	97/09/30	0.00	0.00	[ ]	08:03	
FEV	WSP	429	083208	9907- 0	528.35-	47	4793240000109066	97/09/30	0.00	0.00	[ ]	08:35	
FEV	EEH	322	155017	9886- 0	1,336.75-	117	4912950000003454	97/09/30	0.00	0.00	[ ]	16:00	
TOTAL VISA					2,831.30				0.00	0.00			
TOTAL CARGOS					75,741.41				9,683.00	1,504.19			
TOTAL ABONOS					48,232.40				42.50	0.00			
TOTAL GENERAL					27,509.01				9,640.50	1,504.19			

**DALISA PALACE, S.A. DE C.V.**  
**INFORME**

**4.4.4 Informe de Auditoría de Ingresos.**

Durante la revisión efectuada a la Auditoría de Ingresos del día 30 de septiembre de 1997 observamos los siguientes puntos:

1.- El importe total de misceláneos registrados según "hoja D" (pájaro madrugador) y póliza de ingresos es de \$678.90 con IVA incluido, sin embargo se encontraron otros dos misceláneos por concepto de venta de pasaportes fiesta los cuales no fueron registrados y por consiguiente su IVA correspondiente tampoco.

<i>FECHA</i>	<i>FOLIO</i>	<i>IMPORTE</i>
30/09/97	4059	115.00
30/09/97	4060	<u>230.00</u>
		345.00
		<u>(entre) 1.15</u>
	Base	300.00
	x 15% IVA	<u>45.00</u>
		<u>345.00</u>

2.- No se tiene registrado en la póliza de ingresos el paid out No.4061 del 30 de septiembre de 1997 de la habitación No.214 del huésped Jorge Antonio Moreno



2.- No se tiene registrado en la póliza de ingresos el paid out No.4061 del 30 de septiembre de 1997 de la habitación No.214 del huésped Jorge Antonio Moreno por \$200.00; cabe mencionar que dicho paid out, no se encontró autorizado ni cargado al folio del huésped, así como tampoco se encontró tarjetón de registro de ésta habitación.

Es importante que todos los pagos (paid outs) hechos en caja de recepción sean firmados por quien entrega el dinero y la firma y nombre de quien autoriza y quien recibe el pago, por lo que es importante que dicho importe sea aclarado o se deslinde la responsabilidad correspondiente.

3.- No se encontró documentación soporte (papeleta de ajuste) por el ajuste No. 0154 de teléfonos por \$283.34 por lo que ninguna cuenta debe ser cancelada o ajustada contra ingresos si no cuenta con la autorización correspondiente del Gerente Administrativo o Gerente General.

Es necesario que dicho importe le sea cobrado al cajero recepcionista responsable de dicho ajuste.

## Conclusiones

- 1) El trabajo que desarrolla el departamento de Auditoría Interna dentro de una cadena hotelera es de vital importancia, ya que, como lo he mostrado en la presente tesis, previene, detecta y corrige errores e irregularidades que pueden afectar negativamente a la administración y por lo tanto a la correcta operación del hotel.
  
- 2) La Auditoría Interna ofrece la corrección definitiva de aquellos puntos que surgen como una falta de control por desconocimiento a diferentes niveles de las funciones que tienen que realizar los funcionarios de los hoteles, por lo que es importante que por medio del trabajo de Auditoría Interna nos cercioremos hasta las últimas consecuencias de que los puntos señalados en las auditorias sean corregidos, depurados o sancionados, responsabilizando a los Gerentes Generales, Gerentes Administrativos, así como a los encargados de los departamentos, evitando también tener que contratar despachos externos que no siempre ofrecen la mejor solución.
  
- 3) Estoy convencida, de que el departamento de Auditoría Interna en la industria hotelera, está falto de apoyo, reconocimiento y en algunos casos ni siquiera existe dentro de la organización. Por lo que los dueños y directivos de cadenas hoteleras, deben reconsiderar que este departamento es fundamental para que su negocio sea fructífero; les ayudará a prevenir errores y problemas y buscar soluciones antes de que estos afecten sus intereses.

4) El sector turístico actualmente reporta 20 millones de turistas al año, lo que nos coloca en el 8avo. lugar mundial, y en cuanto al ingreso por divisas, es la tercera fuente del país.

En conclusión, el turismo ofrece a México una gran oportunidad de generar más empleos, captar divisas y desarrollar regiones empobrecidas y por lo tanto los dueños de cadenas hoteleras, deben estar preparados y tomar decisiones correctas para el crecimiento de sus hoteles. Indudablemente la Auditoría Interna de los hoteles, juega aquí un papel primordial, no sólo a nivel institución, sino a nivel nacional.

5) El Contador Público debe estar suficientemente preparado para afrontar retos como el formar parte del departamento de Auditoría Interna de un Hotel. Como lo hemos analizado en la presente investigación el auditor interno debe contar con ciertas características.

En conclusión el Contador Público en sus funciones como Auditor Interno debe estar suficientemente bien preparado y desarrollar ciertas habilidades de detección, dirección y liderazgo que le permitan desarrollar adecuadamente su trabajo.

Quisiera que este mensaje llegara a todos los Contadores Públicos del país, hay que preocuparnos por actualizarnos, tener un desarrollo profesional continuo, adquirir nuevas capacidades para que nuestra profesión trascienda y contribuya a la formación de un México mejor.

# APENDICE 1

## TÉRMINOS MÁS COMUNES DENTRO DE LA INDUSTRIA HOTELERA

**Paid out:** Entrega de efectivo.

**Misceláneo:** Ingreso.

**Hoja "D", pájaro madrugador ó preliminar de ingresos:** Resumen de operaciones diarias.

**Ajuste:** Disminución al ingreso.

**Crédito al costo:** Disminución al costo

**No show:** Penalización al huésped por no llegar en la fecha establecida en la reservación.

**Sobre de concentración:** Envío de efectivo de algún centro de consumo a caja general.

**Paquetes:** Servicios contratados por un cliente.

**Auditor de ingresos:** Persona que comprueba, fiscaliza y registra los ingresos.

**Auditor nocturno:** Persona que comprueba y fiscaliza las operaciones diarias.

**Depósito:** Importe que se da para garantizar una reservación.

**Depósito pendiente de recibir:** Cuenta por cobrar a las agencias de viajes, derivadas por que el huésped llega al hotel con la reservación ya pagada a la agencia.

**Depósito pendiente por reembolsar:** Cuenta por pagar a las agencias de viajes derivadas por el cliente que se queda por menos tiempo a lo establecido en la reservación.

**Depósito pendiente por aplicar:** Ingreso pendiente de aplicar.

**Reservación:** Solicitud de un servicio con anticipación.

**Tarjeta de registro:** Formato que incluye los datos personales del huésped.

**Sábanas de rentas:** Concentración de los cargos a cada una de las habitaciones.

**Front desk:** Recepción.

**Recepcionista:** Persona encargada de registrar y asignar habitación al huésped.

**Motor lobby:** Entrada principal al hotel por auto.

**SSH:** Sistema de Satisfacción a huéspedes (evaluación).

**SSR:** Sistema de Satisfacción de restaurantes (evaluación).

**Steward:** Lava platos.

**Botones o bell boy:** Persona que ayuda.

**Plaqué:** Vajilla.

**Muerto:** Servicio a cuartos ya consumido.

**Room service:** Servicio a cuartos ya consumido.

**Concierge:** Persona encargada de coordinar que todos los servicios del hotel se cumplan con lo establecido.

**Cuenta maestra:** Cuenta concentradora de todos los consumos de un grupo.

**Folio:** Cuenta individual de un huésped.

**Cheque (generalmente de consumo):** Documento que refleja los consumos de un cliente.

**Agencias:** Empresa especializada en servicios turísticos.

**Operadores mayoristas:** Agencias de viajes especializadas en grupos.

**Turismo receptivo:** Agencia mexicana que capta turismo extranjero en México.

**Spring Break:** Descanso de jóvenes extranjeros.

**5 diamantes:** Máximo servicio hotelero.

**Gran turismo:** Servicio hotelero con calidad.

**Cupón:** Documento el cual incluye los días de estancia en el hotel otorgado por la agencia de viajes al huésped.

**Amenidades:** Shampoo, crema, etc.

**Walkie:** Huésped sin reservación.

## BIBLIOGRAFÍA

### LAS NUEVAS FINANZAS EN MÉXICO,

Catherine Mansell Carstens.  
Instituto Tecnológico Autónomo de México  
Editorial Milenio, S.A. de C.V.  
Quinta reimpresión, noviembre 1994.  
Págs. 96 a 111.

### CÓDIGO DE ÉTICA PROFESIONAL

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.  
Segunda edición, marzo de 1995

### NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.  
Decimotercera edición, enero de 1997

### HOTELERÍA

Luis Barragán del Río  
Instituto Politécnico Nacional  
México, D.F., 1991

### AUDITORÍA MODERNA

Walter G.Kell  
William C.B.  
Editorial CECSA  
1995

### FIVE STAR ENGLISH FOR THE HOTEL AND TOURIST INDUSTRY

Rod Revell  
Chris Stott  
Oxford English, 1991

### **TURISMO UNA RECAPITULACIÓN**

Histografía de conceptos pronunciado por gobernantes desde 1823.  
Eugenio Mc. Donald Escobedo

### **LECCIONES DE TURISMO**

Miguel Alemán  
Consejo Nacional de Turismo  
México, 1974

### **HOTELERÍA**

Báez Casillas Sixto  
México, 1995

### **NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA INTERNA**

Instituto Mexicano de Auditores Internos (IMAI)  
México, 1995

### **REVISTAS MUNDO EJECUTIVO**

Grupo Internacional Editorial, S.A. de C.V.  
Suplementos mensuales enero, diciembre 1997.