



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA  
Y ADMINISTRACIÓN

ESTUDIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE CONTROL INTERNO EN UN  
HOTEL EN EL ESTADO DE VERACRUZ.  
(EL HOTEL SALMONES DE LA CIUDAD DE XALAPA).

DISEÑO DE UN SISTEMA O PROYECTO PARA UNA ORGANIZACIÓN



SERRANO CALDERAS DIANA ARLETTE

MÉXICO D.F.

2010



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA  
Y ADMINISTRACIÓN

ESTUDIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE CONTROL INTERNO EN UN  
HOTEL EN EL ESTADO DE VERACRUZ.  
(EL HOTEL SALMONES DE LA CIUDAD DE XALAPA).

DISEÑO DE UN SISTEMA O PROYECTO PARA UNA ORGANIZACIÓN  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN CONTADURÍA

PRESENTA:

SERRANO CALDERAS DIANA ARLETTE

ASESOR:

M. AUD. JULIO ALONSO IGLESIAS



MÉXICO D.F.

2010

## Agradecimientos.

Gracias, es una palabra tan pequeña pero con un gran significado y que en estos tiempos no se pronuncia tan a menudo como se debería.

Siempre pensaré lo importante que es para mi escribir una carta de agradecimiento a las personas que realmente importan, tarea que siempre tengo presente.

A la Universidad Nacional Autónoma de México por ser la institución que me ha dado las bases y conocimientos para lograr un desarrollo profesional y alcanzar el éxito.

A mis maestros, por la entrega de conocimientos y experiencias que han sido fundamentales y la base de mi educación.

A mis padres, por su apoyo, su amor y comprensión que permanentemente me hacen sentir.

A mi hija Génesis, esa personita que me hace sentir la mujer más orgullosa del mundo y que hace grande a mi corazón.

A mi hermana y tíos por acompañarme en este viaje... "La Vida" y compartir mi pasión por ella.

A mis amigos íntimos: Ellos saben quiénes son. Por sus preciados consejos y gratos momentos. Por vuestro generoso apoyo.

Gracias

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>10</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL TEMA.</b>	<b>11</b>
<b>OBJETIVO.</b>	<b>11</b>
<b>HIPÓTESIS.</b>	<b>11</b>
<b>MARCO CONCEPTUAL.</b>	<b>12</b>
<b>1. EL CONTROL INTERNO</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Concepto de control</b>	<b>12</b>
<b>1.2 Concepto de control interno</b>	<b>12</b>
<b>1.3 Elementos y consideraciones.</b>	<b>13</b>
Evaluación de riesgos.	13
<b>Procedimientos de control.</b>	<b>15</b>
<b>Vigilancia.</b>	<b>16</b>
<b>1.4 Características del control interno</b>	<b>17</b>
Consideraciones generales.	17
Evaluación preliminar	18
Comunicación de situaciones a Informar.	21
<b>El Informe debe contener:</b>	<b>22</b>
<b>2. AUDITORIA OPERACIONAL</b>	<b>23</b>
<b>2.1 Concepto de Auditoría Operacional</b>	<b>23</b>
<b>METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL</b>	<b>23</b>
<b>2.1.1 Auditoria Operacional de Ventas.</b>	<b>24</b>
<b>2.1.2 Auditoria Operacional de Cobranza.</b>	<b>24</b>
<b>2.1.3 Auditoria Operacional de la Administración de Recursos Humanos</b>	<b>24</b>
<b>2.1.4. Auditoria operacional de centros de proceso electrónico de datos.</b>	<b>25</b>
<b>2.1.5. Auditoria operacional de la administración de inventarios.</b>	<b>27</b>
<b>2.1.6 Auditoria operacional de los sistemas administrativos de información</b>	<b>27</b>

<b>3. PROCESO ADMINISTRATIVO.</b>	<b>28</b>
3.1 Concepto del Proceso Administrativo	28
<b>3.2 PLANEACIÓN</b>	<b>28</b>
3.2.1 Concepto e importancia de la Planeación.	28
3.2.2 Los principios de la planeación.	29
El principio de la precisión.	29
El principio de la flexibilidad.	29
El principio de dirección	30
El principio de consistencia.	30
El principio de rentabilidad.	31
El principio de participación	31
<b>3.3 LA ORGANIZACIÓN.</b>	<b>32</b>
Definición.	32
3.3.1 Sus objetivos	32
3.3.2 Organización formal e informal	33
Organización informal.	33
Organización Formal	34
<b>3.4 DIRECCIÓN</b>	<b>35</b>
3.4.1 Etimología.	35
3.4.2 Sus fases o etapas	35
3.4.3 Principios de la Dirección.	36
El principio de la coordinación de intereses.	36
El principio de la impersonalidad de mando	36
Principio de la vía jerárquica	37
Principio de la resolución de los conflictos	37
<b>3.5. EL CONTROL</b>	<b>38</b>
3.5.1 Definición de Maddock	38
3.5.2 Sus principios	38
Del carácter administrativo del control	38
De los estándares	38
Del carácter medial de control	38
Del principio de excepción	39

<b>4. TURISMO</b>	<b>39</b>
4.1 Concepto de Turismo	39
4.2 Orígenes de la empresa Hotelera	39
4.3 La hotelería	41
4.5 Origen del nombre	42
4.6 Servicio de un hotel	42
4.7 Los riesgos de control interno, su aplicabilidad en la hotelería.	44
4.8 El hotel como empresa de servicio.	46
4.9 Formas de Administración de la empresa hotelera	49
<b>Contrato de administración</b>	<b>51</b>
Departamento de división de cuartos.	52
Departamento de alimentos y bebidas.	53
Departamento de servicios a los huéspedes.	53
Departamento de comercialización y ventas. (marketing)	53
Departamento de contabilidad.	53
Departamento de seguridad.	54
Departamento de mantenimiento.	54
<b>III. MARCO DE REFERENCIA</b>	<b>57</b>
<b>1. VERACRUZ DE LA LLAVE.</b>	<b>57</b>
1.1 Demografía	58
1.2 Población Histórica	58
1.3 Localidades	59
1.4 Geografía	59
1.5 Orografía	59
1.6 Suelos	60
<b>2. XALAPA</b>	<b>61</b>
2.1 Localización	62
2.2 Toponimia	62
2.3 Historia	63

2.4 Geografía	65
2.5 Lugares de interés	66
<b>3. HOTEL SALMONES</b>	<b>68</b>
<b>II DISEÑO DEL PROYECTO</b>	<b>70</b>
<b>3 DIAGRAMAS DE CONTROL INTERNO.</b>	<b>76</b>
3.1. Diagrama de Ingresos	76
3.1.1 Diagrama de procedimientos de Ingresos	78
<b>3.2. EGRESOS.</b>	<b>79</b>
<b>3.2.1 DIAGRAMA DE EGRESOS.</b>	<b>81</b>
<b>3.3 CONCILIACIÓN BANCARIA.</b>	<b>83</b>
3.3.1 Diagrama de Conciliación Bancaria	85
<b>3.4 COMPRAS.</b>	<b>86</b>
3.4.1 Diagrama de Compras	87
<b>3.5. NÓMINA</b>	<b>88</b>
3.5.1 Diagrama de Nómina	90
<b>4. SISTEMA DE CONTABILIDAD.</b>	<b>91</b>
<b>5 CATALOGO DE CUENTAS.</b>	<b>92</b>
5.1 Catalogo de cuentas	93
<b>PASIVO</b>	<b>94</b>
<b>CAPITAL.</b>	<b>94</b>
<b>6 CUENTA DE ESTADO DE RESULTADOS DEUDORA.</b>	<b>95</b>
<b>6.1 CUENTAS DE RESULTADOS ACREEDORAS</b>	<b>96</b>

<b>6.2 POLIZAS</b>	<b>97</b>
<b>6.3 PÓLIZA DE DIARIO</b>	<b>98</b>
6.3.1 Pasos para llenar una póliza de diario	99
<b>6.4 PÓLIZA INGRESOS</b>	<b>100</b>
6.4.1 Pasos para llenar una póliza de ingresos	101
<b>6.5. PÓLIZA CHEQUE</b>	<b>102</b>
6.5.1 Pasos para llenar una póliza cheque.	103
<b>7 MANUAL DE OPERACIONES.</b>	<b>104</b>
Hotel	104
Restaurante	104
Contabilidad	104
<b>7.1 CORTE DE CAJA</b>	<b>105</b>
<b>7.2 FACTURA</b>	<b>108</b>
<b>7.3 COMPROBANTE POR TELÉFONO.</b>	<b>110</b>
7.3.1 Nombre del formato: Recibo de Teléfono	111
7.4.1 Nombre del formato: Recibo de Deposito Anticipado	114
<b>7.5 LAVADO EN SECO Y PLANCHADO</b>	<b>116</b>
7.5.1 Nombre del formato: Nota de Lavandería	117
7.6.1 Nombre del formato: Control de las Habitaciones	119
7.8.1 Nombre del formato: Control de llamadas Telefónicas	121
<b>7.9 CORTE DE CAJA</b>	<b>123</b>
<b>7.10 NOTA DE CONSUMO</b>	<b>126</b>
7.10.1 Nombre del formato: Nota de Consumo	127
7.11 Control de propinas	128

<b>7.12 PÓLIZA DE INGRESOS</b>	<b>131</b>
7.12.1 Nombre del formato: Póliza de Ingresos	132
<b>7.13 PÓLIZA CHEQUE</b>	<b>134</b>
7.13.1 NOMBRE DEL FORMATO: Póliza de Cheque	135
<b>7.14 PÓLIZA DIARIO</b>	<b>137</b>
7.14.1 Nombre del formato: Póliza de diario	138
<b>7.15 PÓLIZA DE NOMINA</b>	<b>140</b>
7.15.1 Nombre del formato: Nómina Quincenal	141
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.</b>	<b>142</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
<b>BIBLIOGRAFÍA.</b>	<b>144</b>
<b>MESOGRAFÍA.</b>	<b>144</b>

## Introducción

El presente trabajo, tiene como finalidad proporcionar al personal administrativo al Hotel Salmones, las herramientas necesarias para llevar un control sistematizado de las operaciones contables y administrativas que se realizan dentro del mismo a fin de contribuir a la mejor toma de decisiones.

Dicho trabajo consta de cinco capítulos, en los cuales se podrá observar en el primero de ellos el planteamiento del objetivo a desarrollar así como de la hipótesis planeada. En los subsecuentes, se detalla el marco conceptual a fin de llevar a cabo un esquema de Control Interno que coadyuve en el mejoramiento de la eficiencia y eficacia de las operaciones realizadas.

Asimismo, se hace referencia de la metodología realizada así como de las técnicas y documentos empleados que sirvieron de apoyo para el logro de objetivos y realización del presente trabajo.

Por otra parte se hace un breve recorrido de los antecedentes históricos y geográficos del Estado de Veracruz y específicamente de la Ciudad de Xalapa a fin de motivar e invitar al lector de este trabajo a que conozca la ubicación del Hotel Salmones, que fue el punto de referencia para el desarrollo del presente trabajo.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron a fin de que las mismas sean consideradas para la mejora en los controles internos de las operaciones que realice dicho hotel.

I. Planteamiento del tema.

Se requiere detectar los puntos de control interno en sistema de información financiera del Hotel Salmones con el fin de desarrollar diagramas de sus procesos contables y administrativos que permitan hacer futuras revisiones.

Objetivo.

Desarrollar los diagramas de control interno que se utilizarán para mejorar la operación del Hotel Salmones.

Hipótesis.

Es factible elaborar diagramas de Control Interno que beneficien la eficiencia y la toma de decisiones en el Hotel Salmones.

## II. Marco Conceptual.

### 1. El control interno

#### *1.1 Concepto de control*

De acuerdo al Diccionario de la Lengua Española, la definición de control es: “Del Francés controle. Comprobación, inspección, fiscalización, intervención”.  
Control: “Proceso por medio del cual las actividades de una organización quedan ajustadas a un plan preconcebido de acción y el plan se ajusta a las actividades de la organización”.

Control: Fase del proceso administrativo que tiene como propósito coadyuvar a lo largo de los objetivos de las otras cuatro fases que lo componen: planeación, organización, captación de recursos y administración; estas se armonizan de tal manera que todos participan en el logro de la misión y objetivos de la entidad”

#### *1.2 Concepto de control interno*

Control interno:”Plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopte una empresa pública, privada o mixta, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover su eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa”

Control interno: “El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada son adoptados para una entidad para salvaguardar sus activos, verificar su razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y la complementaria administrativa de su información financiera y la complementaria administrativa y operacional, promover eficiencia operativa y estimular la adhesión de las políticas prescritas por la administración.

### ***1.3 Elementos y consideraciones.***

A continuación transcribo el boletín 3050

De acuerdo con el Boletín 3050 Estudio y Evaluación del Control Interno

Definición y elementos de la estructura del control interno.

La estructura de control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad. Dicha estructura consiste en los siguientes elementos:

Ambiente de control.

Representa la combinación de factores que afectan las políticas y procedimientos. De una entidad, fortaleciendo o debilitando sus controles.

Estos factores son los siguientes:

Actitud de la administración hacia los controles internos establecidos.

Estructura de organización de la entidad.

Funcionamiento del consejo de administración sus comités.

Métodos para asignar autoridad y responsabilidad.

Métodos de control administrativo para supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de las políticas y procedimientos, incluyendo la función de auditoría interna.

Políticas y prácticas del personal.

Influencias externas que afectan las operaciones y prácticas de la entidad.

Evaluación de riesgos.

Una evaluación de riesgos de una entidad en la información financiera es la identificación y análisis de riesgos relevantes en la preparación de estados financieros que pudieran evitar que éstos estén razonablemente presentados de acuerdo a las Normas de Información Financiera o cualquier otra base de contabilidad.

Riesgos relevantes a la información financiera incluyen eventos o circunstancias internas y externas que pueden ocurrir y afectar a la entidad en

el registro, procesamiento, agrupación o reporte de información, consistente con las aseveraciones de la administración en los estados financieros. Estos riesgos podrán surgir o cambiar, derivado de circunstancias como las que se mencionan a continuación:

- Cambios en el ambiente operativo.
- Nuevo personal.
- Sistemas de información nuevos o rediseñados.
- Crecimientos acelerados.
- Nuevas tecnologías.
- Nuevas líneas, productos o actividades.
- Reestructuraciones corporativas.
- Cambios en pronunciamientos contables.
- Personal con mucha antigüedad en el puesto.
- Operaciones en el extranjero.

Sistemas de información y comunicación. Consisten en los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, clasificar, registrar, analizar y producir información cuantitativa de las operaciones que realiza una entidad económica. La calidad de los sistemas generadores de información afecta la habilidad de la gerencia en tomar las decisiones apropiadas para controlar las actividades de la entidad y preparar reportes financieros contables.

Para que un sistema contable sea útil y confiable, debe contar con métodos y registros que:

Identifiquen y registren únicamente las transacciones reales que reúnan los criterios establecidos por la administración.

- Describan oportunamente todas las transacciones con el detalle necesario que permita su adecuada clasificación.

- Cuantifiquen el valor de las operaciones en unidades monetarias.
- Registren las transacciones en el periodo correspondiente.
- Presenten y revelen adecuadamente dichas transacciones en los estados financieros.

Los sistemas de comunicación incluyen la forma en que se dan a conocer las funciones y responsabilidades relativas al control interno de los informes financieros, por lo que el auditor debe obtener un entendimiento de las formas que la entidad utiliza para informar las funciones, responsabilidades y cualquier aspecto importante con relación a la información financiera.

### **Procedimientos de control.**

Los procedimientos y políticas que establece la administración y que proporcionan una seguridad razonable de que se van a lograr en forma eficaz y eficientemente los objetivos específicos de la entidad, constituyen los procedimientos de control.

El hecho de que existan formalmente políticas o procedimientos de control, no necesariamente significa que éstos estén operando efectivamente. El auditor debe evaluar la manera en que la entidad ha aplicado las políticas y procedimientos, su uniformidad de aplicación, qué persona los ha llevado a cabo y, finalmente, basado en dicha evaluación, concluir si están operando efectivamente.

Los procedimientos de control persiguen diferentes objetivos y se aplican en distintos niveles de la organización y del procesamiento de las transacciones.

También pueden estar integrados por componentes específicos del ambiente de control, de la evaluación de riesgos y de los sistemas de información y comunicación. Atendiendo a su naturaleza, estos procedimientos pueden ser de carácter preventivo o detectivo.

- Los procedimientos de carácter preventivo son establecidos para evitar errores durante el desarrollo de las transacciones.

- Los procedimientos de control de carácter detectivo tienen como finalidad detectar errores o las desviaciones que durante el desarrollo de las transacciones, no hubieran sido identificados por los procedimientos de control preventivos.
- Los procedimientos de control están dirigidos a cumplir con los siguientes objetivos:
  - Autorización de transacciones así como de las actividades.
  - Segregación de funciones y, a la par, de responsabilidades.
  - Diseño y uso de documentos y registros que aseguren el registro de las operaciones.
  - Establecimiento de dispositivos de seguridad que protejan los activos.
  - Verificaciones independientes de la actualización de otros y valuación de las operaciones registradas.

### **Vigilancia.**

Una importante responsabilidad de la administración es la de establecer y mantener los controles internos, así como el vigilarlos, con objeto de identificar si éstos están operando efectivamente y si deben ser modificados cuando existan cambios importantes.

La vigilancia es un proceso que asegura la eficiencia del control interno a través del tiempo, e incluye la evaluación del diseño y operación de procedimientos de control en forma oportuna, así como el aplicar medidas correctivas cuando sea necesario. Este proceso se lleva a cabo a través de actividades en marcha (en el momento que se llevan a cabo las operaciones normales), evaluaciones separadas o por la combinación de ambas. La existencia de un departamento de auditoría interna o de una persona que realice funciones similares, contribuye en forma significativa en el proceso de vigilancia. Este proceso debe incluir el uso de información o comunicaciones pertenecientes a entidades externas.

El auditor debe tener un entendimiento de los tipos de actividades que la entidad lleva a cabo para vigilar el funcionamiento del control interno sobre la información financiera, y, en el caso de que requiera evaluar la función del departamento de auditoría interna, deberá aplicar los procedimientos establecidos en el Boletín 5040, Procedimientos de auditoría para el estudio y evaluación de la función de auditoría interna de esta misma Comisión.

#### *1.4 Características del control interno*

Consideraciones generales.

Los factores específicos del ambiente de control, la evaluación de riesgos, los sistemas de información y comunicación, los procedimientos de control y la vigilancia deben considerar los siguientes aspectos:

- Tamaño de la entidad
- Características de la actividad económica en la que opera.
- Organización de la entidad.
- Naturaleza del sistema de contabilidad y de las técnicas de control establecidas.
- Problemas específicos del negocio.
- Requisitos legales aplicables.

Por ejemplo, una estructura de organización con una delegación formal de autoridad, podrá influir favorablemente de modo importante en el ambiente de control de una entidad grande. Sin embargo, una entidad pequeña, con participación electiva del dueño-gerente, normalmente no requiere de procedimientos contables extensos ni de registros contables sofisticados o procedimientos de control formales, tales como políticas escritas, seguridad de la información o procedimientos para obtener cotizaciones competitivas.

El establecimiento y mantenimiento de una estructura de control interno representa una importante responsabilidad de la Administración, para proporcionar una seguridad razonable de que se logren los objetivos de una entidad. La gerencia deberá vigilar de modo constante la estructura de control

interno, para determinar Si ésta opera debidamente y si se modifica oportunamente, de acuerdo con los cambios en las condiciones existentes.

El concepto de seguridad razonable reconoce que el costo de la estructura de control interno de una entidad, no deberá exceder los beneficios esperados al establecerla.

La efectividad de la estructura de control interno está sujeta a las limitaciones inherentes, tales como malos entendidos de instrucciones, errores de juicio, distracciones o fatiga personales, conclusión entre personas dentro y fuera de la entidad y omisiones de la gerencia a ciertas políticas y procedimientos.

Para tener una mejor comprensión de las políticas y procedimientos, el auditor deberá obtener conocimiento suficiente sobre cada uno de los elementos de la estructura del control interno, a través de experiencias anteriores con la entidad y de averiguaciones con el personal apropiado, inspección de documentos y registros y observación de las actividades y operaciones. La naturaleza y alcance de los procedimientos, suele variar de una entidad a otra y se ven afectados por el tamaño y complejidad de la misma, experiencias anteriores, naturaleza de la política o procedimiento en particular y la documentación existente.

El auditor deberá documentar su conocimiento y comprensión de la estructura de control interno, como parte del proceso de planeación de la auditoría. La forma y alcance de esta documentación se verán influidos por el tamaño y complejidad de la entidad y la naturaleza de la estructura del control interno de la misma. Por ejemplo, la documentación de una entidad grande y compleja, podrá incluir diagramas de flujo, cuestionarios o árboles de decisiones. En cambio en una entidad pequeña, la documentación en forma de memorandum, podrá ser suficiente.

#### Evaluación preliminar

En esta etapa, el auditor efectúa un análisis general del riesgo implícito en el trabajo que va a realizar, con objeto de considerarlo en el diseño de sus

programas de trabajo de auditoria y para Identificar gradualmente las actividades y características específicas de la entidad. El Boletín 3030, Importancia relativa y riesgo de auditoria de esta Comisión, define los tipos de riesgo y el efecto que tienen éstos en la planeación y desarrollo de una auditoria de estados financieros.

Aun cuando en esta etapa no se han probado los controles internos y, por lo tanto, cualquier decisión preliminar, el auditor deberá primeramente:

- a) Comprender el ambiente de control establecido por la Administración para detectar errores potenciales.
- b) Describir y verificar su comprensión de los procedimientos de control de la Administración, incluyendo aquellos relativos a la evaluación de riesgos.
- c) Conocer los procesos de mayor riesgo de la entidad y evaluar su importancia.
- d) Evaluar el diseño de los sistemas de control en los procesos de mayor riesgo, para determinar si es probable que sean eficaces para prevenir o detectar y corregir los errores potenciales Identificados.
- e) Formarse un juicio sobre la confianza que podrá depositarse en el control que será evaluado.

Una vez que el auditor ha adquirido un conocimiento general de la estructura de control interno, estará capacitado para decidir el grado de confianza que depositará en los controles existentes, para la prevención y detección de errores potenciales Importantes, o bien, definir si directamente los objetivos de auditoria se pueden alcanzar de manera más eficiente y efectiva a través de la aplicación de pruebas sustantivas.

La evaluación final de los procedimientos de control seleccionados, se hará después de llevar a cabo las pruebas de cumplimiento de dichos controles.

El procesamiento electrónico de datos (PED) al evaluar la estructura del control Interno.

Por la importancia que han adquirido los sistemas de PED en la Información contable. Por el volumen de operaciones procesadas en ellos, así como por la pérdida de huellas visibles y concentración de funciones contables que

frecuentemente se dan en un ambiente de este tipo, el auditor debe conocer, evaluar y, en su caso, probar el sistema de PED como parte fundamental del estudio y evaluación del control interno y documentar adecuadamente sus conclusiones sobre su efecto en la información financiera y el grado de confianza que depositará en los controles. Los lineamientos para llevar a cabo esta revisión se establecen en el Boletín 5080 de esta Comisión.

#### Pruebas de cumplimiento y evaluación final

La finalidad de las pruebas de cumplimiento es reunir evidencia suficiente para concluir si los sistemas de control establecidos por la Administración prevendrán, detectarán y corregirán errores potenciales que pudieran tener un efecto importante en los estados financieros. Esta conclusión permite con en el control como fuente de seguridad general de auditoria y disminuir el alcance de las pruebas sustantivas.

Las pruebas de cumplimiento están diseñadas para respaldar la evaluación de la aparente confiabilidad de procedimientos específicos de control. La evaluación se hará determinando si los procedimientos de control están funcionando de manera efectiva, según se diseñaron, durante todo el periodo. Estas pruebas pueden implicar el examen de documentación de transacciones para buscar la presencia o ausencia de atributos específicos (controles detectivos).

Al efectuar una prueba de cumplimiento en una muestra de transacciones seleccionadas, se puede determinar una tasa máxima estimada de desviaciones y así llegar a una conclusión sobre la eficacia de los procedimientos de control durante el periodo examinando.

Además de las pruebas que se describen, es necesario establecer por indagación y observación e inspección de documentación, la forma en que la Administración se ha asegurado que el sistema de control continúa operando efectivamente, a pesar de posibles cambios en el medio ambiente.

Los procedimientos de auditoria podrían variar si como resultado de las pruebas de cumplimiento presentan debilidades o desviaciones a los procedimientos de control.

## Comunicación de situaciones a Informar.

En virtud de que las expectativas de los usuarios con respecto a la responsabilidad del auditor para informar por escrito sobre debilidades o desviaciones relacionadas con la estructura del control interno se han incrementado, ha sido necesario definir las situaciones a informar, así como la forma y contenido de dicho informe.

Durante el curso de su trabajo, el auditor debe estar al tanto de los asuntos relacionados con el control interno que puedan ser de interés para el cliente, los cuales se identifican como 'situaciones a informar'. Estas situaciones son asuntos que llaman la atención del auditor y que en su opinión deben comunicarse al cliente, ya que representan deficiencias importantes en el diseño u operación de la estructura del control interno, que podrían afectar negativamente la capacidad de la organización para registrar, procesar, resumir y reportar información financiera uniforme con las afirmaciones de la Administración en los estados financieros. Tales deficiencias pueden incluir diferentes aspectos del control interno.

Esta comunicación se debe hacer con personas de alto nivel de autoridad y responsabilidad, tales como el consejo de administración, el dueño de la entidad o con quienes haya contratado al auditor, preferentemente por escrito, y deberá ser documentada en los papeles de trabajo.

El objetivo del auditor en una auditoria es emitir una opinión sobre los estados financieros de la entidad, por lo que no tiene la obligación de investigar y encontrar "situaciones a informar". Sin embargo, debe estar al tanto de ellas a través de la evaluación de los elementos de la estructura del control interno, de la aplicación de procedimientos de auditoria sobre saldos o transacciones o de alguna otra manera dentro del curso de la revisión.

El juicio del auditor con respecto a las 'situaciones a informar' varía en cada trabajo, y está influenciado por la naturaleza y extensión de los procedimientos de auditoria y otros factores, tales como el tamaño de la entidad, su complejidad y la naturaleza y diversificación de sus actividades.

Como parte de su trabajo, el auditor debe, además, proporcionar sugerencias que permitan mejorar la estructura de control interno existente, y en el caso, de que el auditor identifique asuntos que a su juicio no sean estrictamente situaciones a informar o bien, sean poco importantes, tendrá que decidir si comunica o no estos asuntos en beneficio de la administración.

La existencia de "situaciones a informar", con relación al diseño y operación de la estructura del control interno, representa una decisión consciente de la gerencia, en donde ésta deberá comparar el grado de riesgo que implica dicha debilidad contra los costos a incurrir necesarios para implementar las medidas correctivas y, por lo tanto, es responsabilidad de la gerencia tomar las decisiones con respecto a los costos a ser incurridos y los beneficios relacionados. Para que la Administración tenga conocimiento de tales deficiencias y de sus posibles riesgos, el auditor debe decidir cuándo es necesario reportar un asunto periódicamente o, en su caso, deberá evaluar si a causa de cambios en la gerencia o simplemente por el paso del tiempo, es apropiado y oportuno reportar tales asuntos nuevamente.

Forma y contenido del informe

**El Informe debe contener:**

La indicación de que el propósito de la auditoria es el de emitir una opinión sobre los estados financieros y no el de proporcionar una seguridad del funcionamiento de la estructura del control Interno.

Los aspectos considerados como "situaciones a informar".

Las restricciones establecidas para la distribución de tal comunicación.

Dado el riesgo de interpretaciones erróneas con respecto al grado limitado de seguridad, al afirmar que no se Identificaron "situaciones a informar" durante la auditoria, el auditor deberá evaluar cuidadosamente esta situación antes de incluir tal aseveración en su Informe.

El auditor deberá considerar si debe comunicar los asuntos importantes durante el curso de la auditoria o al concluirla, en función de la urgencia de una acción correctiva inmediata.

- El contenido de este boletín no limita al auditor de la posibilidad de comunicar a su cliente situaciones y sugerencias con respecto a actividades que van más allá de los asuntos relacionados con la estructura del control interno.

## **2. Auditoría Operacional**

### 2.1 Concepto de Auditoría Operacional

Por Auditoría Operacional debe entenderse; El vicio que suministra al contador público cuando examina ciertos aspectos administrativos, con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa de la entidad.

#### Objetivo de la Auditoría Operacional

Su objetivo se cumple al presentar recomendaciones que tiendan a incrementar la eficiencia de las entidades a que se practique.

Existen tres niveles en que el contador público puede participar en apoyo a las entidades, a saber:

Primero. En la emisión de las oposiciones sobre el estado actual de lo examinado. (Diagnostico de obstáculos).

Segundo. En la participación para la creación del diseño de sistemas, procedimientos, etc. (Interviniendo en su formación).

Tercero. En la implantación de los cambios e innovaciones. ( implantación de sistemas, etc.)

La Auditoría operacional persigue: detectar problemas y proporcionar bases para solucionarlos; prever obstáculos a la eficiencia; presentar recomendaciones para simplificar el trabajo e informar sobre obstáculos al cumplimiento de planes y todas aquellas cuestiones que se mantengan dentro del primer nivel de apoyo a la administración de las entidades, en la consecución de la optima productividad.

#### Metodología de la Auditoría Operacional

Esta metodología es la actitud mental de búsqueda constante de oportunidades para aumentar eficiencia en los controles operacionales y en la realización misma de las operaciones.

No obstante, el poseer una metodología claramente definida que permita sistematizar todos y cada uno de los pasos de la revisión, coadyuva a la formulación de conclusiones verdaderas, en el menor tiempo posible. El método por sí mismo no garantiza una eficiente auditoría operacional, pero aportan de veracidad del diagnóstico.

#### 2.1.1 Operacional Auditoría Operacional de Compras

El contador requiere una preparación adicional y práctica en las operaciones que va a revisar; y en consecuencia, en este caso deberá contar con experiencia y conocimientos específicos de compras.

Las compras constituyen una operación de primordial importancia dentro de las empresas. El costo y abastecimiento de los artículos que se requieren para su reventa o transformación es factor determinante en los resultados económicos de la empresa, por la influencia que suelen tener en el costo total.

#### 2.1.2 Auditoría Operacional de Ventas.

En esta comisión el auditor operacional debe tener presente la necesidad de contar con la individual con conocimientos y/o experiencia especializada para efectuar o supervisar la auditoría de la operación de ventas, Además debe tener personalidad igualmente calificado.

#### 2.1.3 Auditoría Operacional de Cobranza.

El auditor operacional debe tener presente la necesidad especializada para efectuar o supervisar la auditoría de la operación que vaya a determinar; en este caso específicamente de la operación de cobranza. Además debe tener personal igualmente calificado.

#### 2.1.4 Auditoría Operacional de la Administración de Recursos Humanos.

Los recursos humanos de una empresa están integrados cuantitativamente por el conjunto de los individuos que ocupan los diferentes niveles de su estructura organizativa, y cuantitativamente, por el conjunto de sus conocimientos, habilidades salud física y mental, su ideología y motivaciones. El inventario de

recursos humanos con que cuenta una empresa garantiza o pone en peligro su futuro desarrollo; el capital financiero y los demás recursos materiales poco significan estando ausentes los recursos humanos necesarios para producir la riqueza (satisfactores sociales y utilidades) que se espera de toda empresa.

La importancia de la Administración de Recursos Humanos como una de las actividades administrativas básicas está señalada por la necesidad de contar con el número de personas adecuadamente calificadas para lograr eficientemente las metas de una empresa. En la práctica administrativa, esta actividad ha recibido distintas denominaciones; algunas de ellas son: Administración de personal, Relaciones industriales o simplemente Recursos Humanos; pero en cualquier caso, con menor o mayor énfasis los departamentos encargados de planear, dirigir y controlarla cubren las subactividades.

#### 2.1.5. Auditoria operacional de centros de proceso electrónico de datos.

El avance de la tecnología y el consecuente abatimiento de los costos de los equipos de proceso electrónico de datos (PED) , ha originado que cada vez sea mayor el número de empresas que utilizan estos equipos como una herramienta para el proceso de información, por otro lado, las empresas que utilizan el PED, debido a las ventajas que ofrecen, como son, principalmente velocidad, exactitud, oportunidad y manejo eficiente de manejo de grandes volúmenes de datos, tienden a incorporar el mayor número de sistemas al PED en las áreas susceptibles de automatizarse . Esto origina que la información producida por los centros del PED sean selectos de suma importancia para la toma de decisiones en la empresa y para el control además de muchas de sus operaciones.

Normalmente los recursos económicos destinados a la actividad del PED representan cantidades importantes, lo cual hace indispensable que el rendimiento obtenido sobre dicha inversión deba ser satisfactorio, o sea, que el aprovechamiento de la capacidad instalada en PED ( personal y equipo), debe ser el máximo posible.

A diferencia de la mayoría de las operaciones que normalmente existen en una empresa, el PED tiene algunas características especiales que no se presentan en las demás operaciones. Estas características motivan que la Auditoría Operacional del PED incluya aspectos especiales en la ejecución y en el enfoque de algunos procedimientos.

Estas características son:

Concentración del proceso de información en una función de la empresa.

Los computadores son usados para procesar información de muchos tipos, independientemente del departamento, área, localidad, etc... de la empresa donde se generen los datos fuente o se necesiten los reportes.

Debido a esto los reportes PED se manejan datos de diferentes lugares de la empresa, lo cual origina concentración de las actividades de proceso de información específica de la empresa, ya sea una o mas localizaciones físicas.

2. Descentralización de la supervisión del proceso de información.

En los sistemas que no utilizan el PED, generalmente la ejecución de la mayoría de los procedimientos están bajo la supervisión y el control de un solo ejecutivo responsable del departamento o área a la que se refiere la operación. Sin embargo, en las cosas del sistema automatizados, parte del proceso es realizado en el centro PED, el cual es una unidad administrativa diferente a aquellas en donde se generan los datos fuente y se realiza la información.

El centro PED es solo parte del flujo total de los sistemas.

En la mayoría de los sistemas hay algunos procedimientos que no es posible o práctico automatizar, originando que existan partes manuales y las partes automatizadas. Esto motiva que, considerando las diversas operaciones de la empresa desde su origen hasta su determinación, el PED comprenda solamente una parte del flujo total de las operaciones.

2.1.6 Auditoria operacional de otorgamiento de crédito.

Se refiere a los lineamientos básicos que deben tomarse en cuenta para llevar a cabo la auditoria operacional de otorgamiento de crédito en las empresas industriales y comerciales y está relación con la revisión misma de la operación, independientemente de que en ella intervengan personas o

departamentos relativos a otras áreas de la empresa. Esto prevé citaciones generales y no casos específicos que pudieran presentarse en algunas empresas en particular.

En vista de la estrecha relación que guarda la operación de otorgamiento de crédito con las cobranzas.

#### **2.1.7. Auditoria operacional de la administración de inventarios.**

Se refiere a los lineamientos básicos que deben tomarse en cuenta para llevar a cabo la Auditoria Operacional de la Administración de inventarios, en empresas industriales y comerciales de tipo común; es decir, se exceptúan aquellas con características especiales, tales como constructoras, extractivas, de servicio, etc.

Los inventarios están constituidos por los bienes tangibles destinados a la venta o a la transformación para su posterior venta o a la transformación para su posterior venta; tales como materias primas, productos en proceso, artículos terminados y otros materiales para el empaque o envase de mercancía. Generalmente los inventarios representan uno de los activos mas importantes de la empresa industrial o comercial y son un factor determinante en la consecución de los objetivos y resultados económicos de la misma.

#### **2.1.8 Auditoria operacional de los sistemas administrativos de información.**

En el momento en que vivimos, la administración se torna cada vez mas difícil y sofisticada. En este ambiente los sistemas administrativos de información juegan un papel importante ya que proporcionan los elementos que apoyan la toma de las principales decisiones que afectan el futuro de la empresa o entidades. Por esta razón la función de informar a los ejecutivos responsables de la administración cobra especial importancia en el proceso administrativo de planeación y control de las operaciones.

Este se enfoca a los lineamientos mas sobresalientes que debe considerar todo contador publico a efectuar una evolución de los sistemas de información con los que cuenta una entidad, a fin de proponer sugerencias para mejorar la calidad y utilidad de los informes que se obtienen.

### 3. Proceso Administrativo.

#### 3.1 Concepto del Proceso Administrativo

Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar, muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece mas exacto concebirla como

la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo.

Desde finales del siglo XIX se ha definido la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado. Por tanto cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización.

#### 3.2 Planeación

##### **3.2.1 Concepto e importancia de la Planeación.**

Goetz ha dicho que planear es “hacer que ocurran cosas que, de otro modo, no habrían ocurrido”. Equivale a trazar los planos para fijar dentro de ellos la futura acción. En el fondo consiste en tomar decisiones hoy, sobre lo que habrá de lograrse en el futuro. Por eso Anthony afirma que planear “consiste en el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro”.

Su importancia.

Planear es tan importante como hacer, por que:

1. La eficiencia, obra de orden, no puede venir del acaso, de la improvisación.

Así como en la parte dinámica lo central es dirigir en la mecánica el centro es planear; si administrar es “hacer a través de otros”, se necesita primero hacer los planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse.

El objetivo sería infecundo si los planes no lo detallaran, para que pueda ser realizado íntegro y eficazmente; lo que en la previsión se descubrió como posible y conveniente, se afina y corrige en la planeación.

Todo plan tiende a ser económico, desafortunadamente, no siempre lo parece, por que todo plan consume tiempo que, por lo distante de su realización, puede parecer innecesario e infecundo.

Todo control es imposible si no se compara con el plan previo. Sin planes se trabaja a ciegas.

La planeación permite a enfrentarse a las contingencias que se presenten con las mayores posibilidades de éxito, eliminando la improvisación.

### 3.2.2 Los principios de la planeación.

El principio de la precisión.

“Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, si no con la mayor precisión posible, por que van a regir acciones concretas”

Siempre habrá algo que no podrá planearse en los detalles, pero cuanto mejor se fijen los planes será menor ese campo de lo eventual, con lo que se habrá robado campo a la adivinación. Los planes constituyen un sólido esqueleto sobre el que pueden calcularse las adaptaciones futuras.

El principio de la flexibilidad.

“Dentro de la precisión – establecida en el principio anterior – todo plan debe de dejar margen para los cambios que surjan en este, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión”

Inflexible es lo que no puede amoldarse a cambios accidentales; lo rígido; lo que no puede cambiarse de ningún modo. Flexible es lo que tiene la dirección básica, pero que permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial.

Todo plan preciso debe prever, en lo posible, los varios supuestos o cambios que puedan ocurrir.

Ya sea fijando máximos y mínimos, con una tendencia central entre ellos, como lo mas normal.

Ya proveyendo de antemano caminos de sustitución para las circunstancias especiales que se presenten.

Ya estableciendo sistemas para su rápida revisión.

#### El principio de dirección

“Los planes deben de ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno solo para cada función, y todos los que se aplican en la empresa deben estar de tal modo coordinados e integrados que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general”.

De ahí surge la conveniencia y necesidad de que todos cooperen en su formación. Al hablar de la dirección, se repetirá este principio exclusivamente para distinguirlo de la unidad de mando.

Si el plan es principio de orden, y el orden requiere la unidad de sin, es indiscutible que los planes deben coordinarse de manera jerárquica hasta formar finalmente uno solo.

#### El principio de consistencia.

Todo plan deberá estar perfectamente integrado el resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos.

Este principio está realmente implícito el principio de unidad de dirección. Sin embargo, enfatiza la necesidad de una relación lo mas perfecta que sea

posible entre todos los planes, para que estos logren mejor sus resultados; pudiera decirse que implica una especie de “planeación de planes”

El principio de rentabilidad.

Todo plan deberá lograr una relación favorable de los benéficos que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible.

El plan necesariamente debe expresar que los resultados son superiores a los insumos o gastos. Es obvio que todo el plan en el cual los resultados sean menores que los insumos es totalmente absurdo.

Sin embargo, debe advertirse que los resultados pueden ser un tipo no económico sino social, principalmente cuando se trata de una empresa paraestatal o de una situación no lucrativa.

El principio de participación

Las políticas pueden definirse como criterios generales que tienen por objeto orientar la acción.

La importancia de las políticas en administración es decisiva, por que son indispensables para la adecuada delegación, la cual a su vez es esencial en la administración, ya que ésta consiste en “hacer a través de otros”.

Las políticas son el objetivo en acción, esto es absolutamente cierto. Con todo, no bastaría para definir las. El objetivo fija las metas, en tanto que las políticas dan la orden para lanzarse a conseguir las, señalando algunos medios genéricos para llegar a ellas. Así, v.gr.: el objetivo de un departamento de producción puede ser “obtener optima calidad, para lo cual, los materiales serán seleccionados entre los mas finos, el equipo será el de mayor precisión posible, y se laborara con un base de intensivo adiestramiento, sin importa que los costos puedan elevarse “Por otra parte, las políticas difieren de las normas concretas, o sea, de las reglas, por su mayor generalidad.

### **3.3 La Organización.**

La palabra organización viene del griego “organon”, que significa instrumento. Pero quizás ilustre mejor el significado de este concepto el uso que en el castellano se da a la palabra “organismo”. Este implica necesariamente.

Partes y funciones diversas. Ningún organismo tienen partes idénticas ni de igual funcionamiento.

Unidad funcional. Esas partes diversas tienen, con todo, un fin común e idéntico.

Coordinación y autoconstrucción. Precisamente para lograr este fin, cada una de las partes pone una acción distinta, pero complementaria de los demás; obran en vista del fin común y ayudan a las demás a construirse y ordenarse conforme a una teleología específica.

#### ***Definición.***

Terry define la organización afirmando que “ es el arreglo de las funciones que se estimen necesarias para lograr n objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tiene a su cargo la ejecución de las funciones respectivas”

Lo definimos así: “Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles de actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”

#### **3.3.1 Sus objetivos.**

Los objetivos básicos de la organización son los siguientes.

Suplir las limitaciones. Es evidente que ningún hombre puede bastarse por si mismo, sino que para satisfacer todas sus necesidades requiere coordinarse con otros, lo que hace necesariamente dentro de varias organizaciones.

Permitir la comunicación de los valores. No solo nos asociamos con los demás en razón de nuestras de habilidades y limitantes, sino que también lo hacemos para comunicar a los demás nuestros pensamientos nuestros

afectos, nuestra amistad. Es evidente que muchas de la organización a las que pertenecemos responde a estos fines.

Lograr la eficacia de la acción con mayor la eficiencia posible. Como se sabe, la eficiencia consiste en lograr metas u objetivos que nos hemos propuesto, pero es evidente que mientras mejor nos organicemos lograremos esas metas en mejores niveles y condiciones y con mejor esfuerzos.

### 3.3.2 Organización formal e informal.

En la empresa en las organizaciones como distintas formas puede adoptar la estructura organizacional. Ello es consecuencia de factores tan diversos como: su tamaño, complejidad del producto o servicio, objetivos que hay que alcanzar, estilo de dirección, número de trabajadores, tipología de clientes.

Que cada individuo participe activamente en el logro de los objetivos empresariales, de forma que se distribuye un puesto de trabajo se lesiona de objetivos.

Alcanzar la mayor eficiencia posible mediante el cumplimiento de objetivos con el menor costo posible.

En toda empresa aparecen y coexisten dos tipos de organizaciones informal y formal.

#### Organización informal.

La organización informal, en el seno de la empresa, ha de ser entendida como aquello que ésta constituida por un grupo de empleados que se relacionan entre si por tener inquietudes, aficiones, preocupaciones comunes. Esta puede estar generado dentro de la organización formal, otras que, no están plasmadas por escrito, suponen u grupoide presión cuando su objetivo es la defensa de sus derechos, o bien, grupos de personas que realizan actividades comunes fuera de la empresa; por ejemplo, un grupo de empleados que juegan al “mus”, otro grupo que realiza excursiones de los fines de semana, etc.

Lo importante para el buen funcionamiento de la organización es que persiga la satisfacción conjunta de la empresa como tal y de su equipo humano; de forma que las organizaciones informales que se generen espontáneamente no

se entienden como una amenaza, sino como un medio para alcanzar una satisfacción.

De ahí que resulte adecuado de la propia dirección empresarial apoye ese equipo de organizaciones, obviamente cuando estas no tengan como objetivo perturbar el funcionamiento de la empresa.

### Organización Formal

La organización formal es la estructura que intencionada ha definido la empresa, es decir, la identificación y clasificación de tareas, el agrupamiento de las mismas en unidades organizativas, la asignación de autoridad y responsabilidad y los canales de comunicación y coordinación. En consecuencia, la que ha sido plasmada por escrito.

La organización formal nunca ha de establecerse de forma rígida. Hay que crear un sistema donde el individuo desarrolle capacidades, su creatividad, se establezcan buenos medios de comunicación con el fin de que el esfuerzo individual se canalice para el logro de los objetivos generales.

Recordemos que en la realidad, en la práctica, no aparecen de forma exacta, ya que las estructuras siempre están en proceso de evolución, por lo que el margen de las que aquí comentamos existen otras intermedias que podríamos encuadrar bajo el título de las estructuras de transición. No obstante, el estudio particularizado de los grandes tipos nos permitirá diferenciar sus características, requisitos, ventajas, inconvenientes y aplicaciones; y, en segundo lugar, la visión de poder determinar en cada empresa cuál es el tipo de organización, que son reflejo de las distintas formas que las estructuras organizativas de las empresas pueden adoptar para la consecución de sus objetivos. Podemos realizar la siguiente clasificación.

Estructura clásica:

- Jerárquica
- Funcional
- Mixta

Estructuras modernas:

Por proyectos

Matricial

En redes

### 3.4 Dirección

#### 3.4.1 Etimología.

La palabra dirección proviene de del verbo *dirigere*: este se forma a la vez de su prefijo *di*, intensivo: regir, gobernar. Este último deriva del sánscrito *raj*, que indica preeminencia.

Definición real.

La dirección es aquel elemento de la administración en que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de autoridad, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Fayol define la dirección indirectamente al señalar : “Una vez constituido el grupo social , se trata de hacerlo funcionar : tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe de obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa” .

Koontz y O'Donnell adoptan el termino dirección, definiendo ésta como “la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados”.

#### 3.4.2 Sus fases o etapas

La dirección de una empresa supone:

Que se delegue autoridad, ya que administrar es “hacer a través de otros”

Que se ejerce esa autoridad, para lo cual deben precisarse sus tipos, elementos, clases, auxiliares, etc.

Que se establezcan canales de comunicación a través de cuales se ejerza y se controlen los resultados.

Que se supervise el ejercicio de la autoridad en forma simultanea de la ejecución de las órdenes.

Por lo anterior, este estudio se divide en cuatro partes: delegación, autoridad, comunicación y supervisión. No obstante, considerando que el ejercicio de la autoridad es en si mismo una forma de comunicación, y que la forma de delegar dicha autoridad supone conocer sus tipos, sistemas, elementos, etc... se seguirá el siguiente orden en lo relativo a exposición, comunicación, autoridad, delegación y supervisión.

### 3. 4.3 Principios de la Dirección.

El principio de la coordinación de intereses.

“El logro del fin común se hará mas fácil cuanto mejor se logren coordinar los interés del grupo y aun los individuales de quien participan en la búsqueda de aquel”

La subordinación de las actividades de cada departamento, sección y personal al fin general no puede significar en forma alguna la presión o pérdida de los legítimos intereses de cada persona, ya que precisamente es para lograr mejor estos para lo que consistió en entrar en forma parte de la empresa y subordinar su actividad a ella.

El principio de la impersonalidad de mando

“La autoridad en una empresa debe ejercerse mas como producto de una necesidad en todo el organismo social que como resultado exclusivo de que la voluntad del que manda”.

En realidad la fuente inmediata de una orden en la empresa surge de la situación que la exige o reclama, y de la autoridad del jefe, solo en el sentido que, obligado por su responsabilidad frente a esa situación, “escoge” el medio de resolverla. El buen jefe destaca el primer elemento que, como ha señalado, se impone al superior y el subordinado. La influencia de esa situación se expresa en el porque de esa orden, involucrado dentro de ella misma no como solicitud de autorización para que sea aceptada, sino como muestra de su importancia.

### Principio de la vía jerárquica

Al transmitirse una orden deben seguirse los conductos previamente establecidos, y jamás omitirlos sin razón ni en forma constante. Cuando ocurre este último se produce una lesión en el prestigio y la moral de los jefes intermedios, pérdida o debilitamiento de su autoridad, desconcierto en los subordinados y, sobre todo, se da lugar a la duplicidad del mando.

Cuando circunstancias especiales y extraordinarias exijan que un jefe superior de órdenes directamente sin pasarlas a través de los jefes, debe explicarse la razón de haber tomado esta medida excepcional y notificarla inmediatamente a los jefes. Por lo antes señalado, deben reunirse las siguientes circunstancias:

Que realmente la orden sea tan importante que amerite romperse los canales establecidos.

Que esto ocurra en forma excepcional y extraordinaria; de lo contrario, si el salto de los jefes intermediarios estuviera dándose consecuentemente, ello significaría que los jefes inferiores son innecesarios o que se les considera no preparados para su puesto.

Que de preferencia la orden se de en presencia de éstos y explicando la excepcional y trascendental de la orden, lo que justificara el rompimiento de la vía jerárquica

### Principio de la resolución de los conflictos

Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto que sea posible y de modo que, sin lesionar la disciplina produzcan el menor disgusto a las partes. Por ello, es mejor resolver los conflictos, aun cuando la solución no siempre satisfaga a todos.

### Principio del aprovechamiento del conflicto

Debe procurarse aprovechar el conflicto para forzar el encuentro de soluciones, también el conflicto puede ser constructivo, porque tiene la virtud de forzar a la mente a buscar soluciones que sean ventajosas a ambas partes.

## **3.5. El control**

### 3.5.1 Definición de Maddock

Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Su importancia

Cierra el ciclo de la Administración. De hecho, los controles son a la vez medios de prevención.

Se da en todas las demás funciones administrativas: hay control de la organización, de la dirección, la integración, etc. es por ello un medio para manejarlas o administrarlas.

### 3.5.2 Sus principios

Del carácter administrativo del control

Es necesario distinguir “las operaciones” de control de “la función” de control.

La función es de carácter administrativo y es la respuesta al principio de la delegación; esta no se podría dar sin el control, como ya se hizo notar. En cambio, “las operaciones” son de carácter técnico. Por lo mismo, son un medio auxiliar en las líneas en sus funciones.

De los estándares

El control es imposible si no existe “estándares” de alguna manera prefijados, y será tanto mejor cuando más precisos y cuantitativos sean dichos estándares.

Si el control es comparación de lo realizado con lo esperado, es lógico, que de alguna manera, supone siempre una base de comparación previamente fijada.

Del carácter medial de control

En sentido positivo, surge el peligro del “especialista” en la técnica de control de que se trate, el que casi siempre verá la bondad de su técnica, y tratará de lograr a toda costa que se implante. En sentido negativo existe también el

peligro de subestimar los beneficios de un medio de control, ya porque estos se produzcan “a largo plazo”, ya porque sea imposible, lo difícil al menos, cuantificarlos; de ahí la conveniencia de tratar de hacer esta cuantificación.

Del principio de excepción

El control administrativo es mucho más eficaz y rápido cuando se concentra en los casos en que no se logró lo previsto más bien que en los resultados que se había planeado.

Este importante principio tiende a aprovechar los beneficios que resultan de considerar como lo ordinario del cumplimiento de las prevenciones, y las desviaciones imposibles de evitar como lo excepcional; hacia estas desviaciones es a donde debe dirigirse toda la atención.

## **4. Turismo**

### 4.1 Concepto de Turismo

La palabra turismo se deriva del latín *tornus* (torno) y *tornare* (redondear, tornear, girar), y el sufijo *ismo* se refiere a la acción que realiza un grupo de personas, por lo que etimológicamente puede definirse al turismo como las personas que viajan con la intención de regresar a su domicilio habitual.

Turismo: Según la Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas, el turismo comprende las actividades que realizan las personas (turistas) durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos.

### 4.2 Orígenes de la empresa Hotelera

Una vez identificados los tipos de riesgos y la clasificación de los mismos a escala internacional, es necesario conocer los orígenes de la empresa objeto de estudio, para conocer sus principales características y sus generalidades.

Los orígenes históricos de la hotelería según la OMT (Noticias, 1992), se encuentran en el negocio de las posadas, las que con el tiempo dan origen a

los hoteles y restaurantes. Esta evolución ocurre lógicamente en relación estrecha con el desarrollo del comercio, los viajes y el propio desarrollo industrial de crecimiento, de manera muy diferente a la actual, en la que los costos, renta y motivación son los factores más importantes.

Desde el año 500 a.C. aproximadamente hasta cerca del 500 d.C., se observa un proceso de crecimiento de las posadas en Grecia y en Roma. Durante el período medieval, desde el 500 hasta cerca del 1300, el comercio y los viajes se limitaron de forma drástica y éstos tuvieron especial relación con el desarrollo de la iglesia y las peregrinaciones, siendo los peregrinos alimentados y dándoseles cobijo en establecimientos eclesiásticos.

Las Cruzadas tuvieron el efecto de favorecer los viajes y el comercio. El Renacimiento, desde aproximadamente el siglo XIV al siglo XV en el norte de Italia, Inglaterra y el norte de Europa, vio el resurgir de las posadas y las tabernas. La supresión de los monasterios en Inglaterra por Enrique VIII en 1536 forzó aún más el crecimiento de las posadas en este país.

Previamente a 1775, las sociedades mas desarrolladas para la época se consideraban pre-industriales. En el período comprendido entre 1775-1875, como resultado de la llamada Revolución Industrial la Europa del noroeste y América del Norte, se industrializaron, y en el período comprendido entre 1875 y 1950 se desarrollaron las sociedades de consumo.

Aproximadamente a principios de esa década se produjo un gran crecimiento económico y de la población mundial, y las sociedades industriales hicieron posible el incremento sostenido de las rentas en buena parte de la población de esos países, de tal forma que la posibilidad de viajar y frecuentar hoteles y restaurantes aumentarían.

El hecho de que la gente viaje más, ha sido también determinante en el crecimiento de los hoteles y restaurantes. Conforme se fue abaratando el coste del viaje por la introducción de nuevas formas de transporte, y aumentó su comodidad (barco de vapor, ferrocarril, automóvil), el viajar se hizo posible para una parte de la población que no pertenecía a la élite. El avión comercial, en 1959, abrió la era de los viajes internacionales. (Bull, 1994)

Habida cuenta del explosivo crecimiento de la industria turística mundial en estos últimos 30 años y de la mundialización de los negocios, que seguirá incrementándose debido a la proliferación de empresas multinacionales, con personal destinado a desplazarse continuamente, el mercado mundial de hoteles crece a la par de esas actividades. Conforme a las previsiones globales del Consejo Mundial de Viajes y de Turismo (CMVT), publicadas en uno de los informes de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en 1997. Las tasas de crecimiento han conducido a la Organización Mundial del Turismo, OMT a preveer un aumento medio de 1018 millones de llegadas internacionales de turistas en el año 2010, o sea el doble de la década de 1990, alcanzando la cifra de 1550 billones de dólares.

Quien dice turismo, dice hoteles, lo que significa que la incesante actividad turística precisa una amplia gama de alojamientos que van desde hoteles con servicio completo, pensiones con desayuno, propiedades a tiempo compartido, apartamentos amueblados, hasta el "bed and breakfast" (cama y desayuno), aunque debido a las nuevas exigencias que demandan los viajeros de nuestra época, los hoteles pequeños van desapareciendo, como resultado de las grandes cadenas hoteleras provistas de la tecnología moderna, con personal altamente capacitado y servicios rápidos.(OMT, Noticias 1992)

#### 4.3 La hotelería

Un hotel es un edificio planificado y acondicionado para albergar a las personas temporalmente y que permite a los visitantes sus desplazamientos. Los hoteles proveen a los huéspedes de servicios adicionales como restaurantes, piscinas y guarderías. Algunos hoteles tienen servicios de conferencias y animan a grupos a organizar convenciones y reuniones en su establecimiento.

Los hoteles están normalmente, clasificados en categorías según el grado de confort, posicionamiento, el nivel de servicios que ofrecen. En cada país pueden encontrarse las categorías siguientes:

- Estrellas (de 1 a 5, )
- Letras (de E a A)
- Clases (de la cuarta a la primera)
- Diamantes y "World Tourism".

Estas clasificaciones son exclusivamente nacionales, el confort y el nivel de servicio pueden variar de un país a otro para una misma categoría y se basan en criterios objetivos: amplitud de las habitaciones, cuarto de baño, televisión, piscina, etc.

A nivel empresarial, al hotel se le puede considerar una empresa tradicional, se utiliza a menudo el término "industria hotelera" para definir al colectivo, su gestión se basa en el control de costes de producción y en la correcta organización de los recursos (habitaciones) disponibles, así como en una adecuada gestión de las tarifas, muchas veces basadas en cambios de temporada (alta, media y baja) y en la negociación para el alojamiento de grupos de gente en oposición al alojamiento individual.

En los últimos años están apareciendo nuevas formas de gestionar hoteles basadas en técnicas conocidas en otros ámbitos como el condominio o el time sharing, pero no es, todavía, un sistema generalizado.

Hay que añadir que en muchos países se consideran hoteles a los balnearios, hoteles resort y los llamados hoteles hospital, y se les aplican las clasificaciones anteriores de calidad, confort y servicios.

#### 4.5 Origen del nombre

La palabra *hotel* deriva del francés *hôtel*, que originalmente se refería a una versión francesa de una casa adosada, no a un lugar que ofreciera alojamiento. En el uso actual, *hôtel* también tiene el significado de "hotel" y *hôtel particulier* es usado para referirse al viejo significado.

#### 4.6 Servicio de un hotel

Los elementos básicos de un cuarto de hotel son una cama, un armario, una mesa pequeña con silla al lado y un lavamanos.

Otras características pueden ser un cuarto de baño, un teléfono un despertador, una televisión y conexión inalámbrica a Internet. Además los minibares (que incluyen a menudo un refrigerador pequeño) pueden proveer de comida y bebidas, también pueden contener botanas y bebidas y lo necesario para preparar té y café.

Estos elementos básicos que un hotel debe tener pueden ser limitados (que tengan estas cosas solamente) o completos (que la habitación u hotel tengan más servicios que estas instalaciones básicas). Según lo que contengan y la calidad que brinden se clasifican en la mayoría de países con estrellas, o bien con diamantes, también hay un método de clasificar un hotel según letras (de la A a la F). Estas son las cualidades de cada una de la clasificación de un hotel:

- \*\*\*\*\* Sofisticado, diseño y servicio de muy alta calidad.
- \*\*\*\* Excelente, diseño y servicio de alta calidad.
- \*\*\* Muy bueno.
- \*\* Bueno.
- \* Normal.

El tipo de servicio se refiere a la forma en que se sirve al huésped la comida y la bebida. Las distintas formas de servicio se dirigen a las necesidades variables de los distintos segmentos del mercado, y también contribuyen a la percepción del cliente de la calidad-precio. Entre los tipos de servicio de comida y bebida se encuentran:

Servicio a la mesa: Los clientes son conducidos a la mesa por un camarero. Se toma la orden en la mesa y la comida y la bebida se lleva asimismo a la mesa. Los camareros retiran los platos sucios.

Servicio de buffet: El servicio de buffet suele ir asociado a acontecimientos especiales y los invitados se acercan a la mesa del buffet a recoger la comida y la bebida. Las bodas, las rifas de las iglesias y los brunches del domingo de algunos restaurantes y clubes suelen utilizar servicio de buffet. El factor

distintivo es que el huésped se tiene que acercar a la mesa del buffet a servirse.

Servicio de banquetes: Es muy similar al servicio de mesa, porque los camareros llevan la comida a la mesa del huésped. Sin embargo, el servicio de banquetes requiere a menudo que se transporte la comida desde una cocina central. La comida se puede servir en platos en la cocina central y transportarse en carros calientes especiales al comedor, o se puede transportar toda de una vez a una cocina pequeña cerca de la zona del comedor y servir allí en los platos.

Autoservicio: En el auto servicio, como en el buffet, el cliente elige su comida y la lleva a la mesa. La diferencia entre ambos es que en el restaurante autoservicio hay empleados que sirven platos a los clientes, mientras que en el buffet el cliente se sirve libremente.

#### 4.7 Los riesgos de control interno, su aplicabilidad en la hotelería.

Realizar un estudio de la Administración de los Riesgos de Control Interno: principales funciones y técnicas, permitirá identificar y valorar los riesgos de Control Interno, y por otra parte contribuirá a crear las bases metodológicas para establecer un diseño por área de resultado o área de responsabilidad, que permita conocer los principales riesgos que tendrá que asumir la entidad para el cumplimiento de sus objetivos.

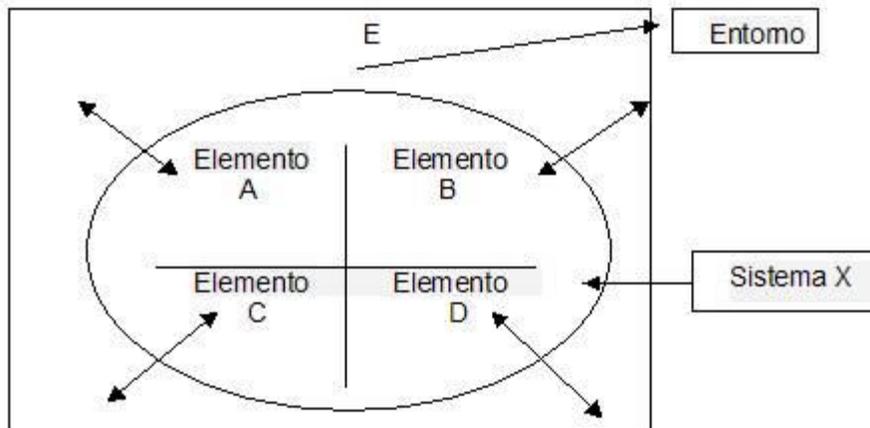
La empresa hotelera como sistema: El hotel como empresa de servicio

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la empresa “es toda organización de propiedad pública o privada cuyo objetivo primordial es fabricar y distribuir mercancías o proveer servicios a la colectividad, o a una parte de ella, mediante el pago de los mismos” y sistema “conjunto de elementos interrelacionados y relacionados con el ambiente externo o entorno”. (Ramírez, 1995).

Si se considera a la empresa como un conjunto de elementos, y éstos se encuentran en relación directa o indirecta con el entorno, entonces la empresa es un sistema y que gráficamente se expone en la siguiente figura tomada del

libro Hoteles, gerencia, seguridad y mantenimiento de César Ramírez Cavassa.(1995)

Figura No.5 Elementos del sistema.



Fuente: César Ramírez Cavassa. Hoteles, gerencia y mantenimiento. 1995

Según César Ramírez en; Hoteles, gerencia, seguridad y mantenimiento existen dos clases o tipos de sistemas:

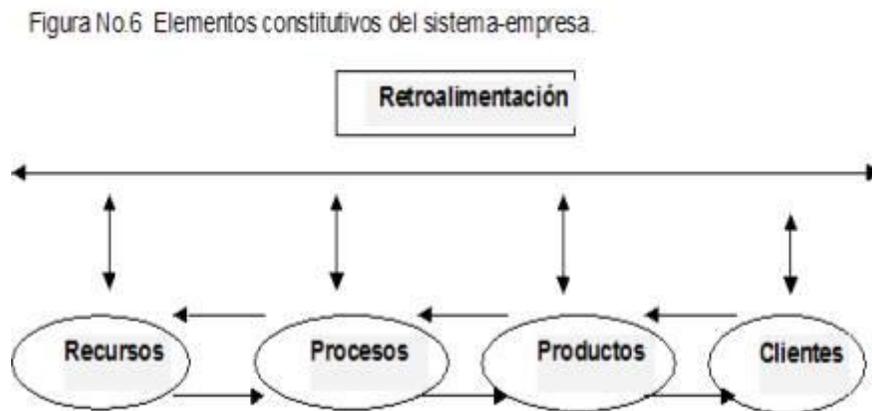
Sistema cerrado: Es aquel que no tiene retroalimentación del ambiente, por ejemplo: el de alumbrado (interruptor).

Sistema abierto: Es aquel que intercambia relaciones con el ambiente, por ejemplo: la empresa.

César Ramírez, en Gestión Administrativa para empresas turísticas afirma que varios seguidores de la escuela Open Systems Approach (Ferrester, Churchman, Ackoff y Heyvaert) consideran que la empresa debe analizarse como un sistema abierto, esto es, capaz de intercambiar energía con su entorno. Así como la empresa es un conjunto rodeado de un entorno en donde encuentra sus factores de producción (capital, mano de obra, tecnología y materia prima).

Como sistema, la elección de su estructura debe resolver dos problemas fundamentales: La diferenciación de los elementos que la componen y su integración en todo. (Ramírez, 1995)

El autor Jesús M. Beltrán Jaramillo (1992) define como elementos constitutivos del sistema el cliente, el producto, el proceso y los recursos. Gráficamente lo representa del modo siguiente:



Fuente: Indicadores de Gestión. Jesús M. Beltrán Jaramillo. (1992)

Fundamenta que los mencionados elementos interactúan y son interdependientes, cumplen funciones diferentes y particulares, pero su conjunción lleva a la organización al logro de sus objetivos como sistema. Es evidente y en ese sentido tomamos partido con el autor, que la relación e interacción está regulada por sistemas de retroalimentación que proveen el monitoreo constante acerca de los signos vitales de la gestión del sistema y sus partes. Estos signos vitales o factores clave para el éxito, son la efectividad, la eficacia, la eficiencia y la productividad.

#### 4.8 El hotel como empresa de servicio.

En el marco de la organización económica empresarial, la hotelería cumple con una misión, o sea, adopta un rol que determina su funcionalidad y contribución

al proceso operativo de la organización.

En tal sentido, según Ramírez Cavassa (1995), de una simple actividad hospitalaria en siglos pasados, la hotelería pasó a convertirse en una actividad organizada que obedece a aspectos técnicos, económicos y comerciales; ello le obliga a considerar su función del todo socioeconómica con un rol estrictamente de servicio.

Tanto el viajero en goce del tiempo libre, como el viajero por negocios, necesitan, en su punto de llegada o de tránsito, un lugar de residencia y ciertas comodidades y medios de trabajo, como teléfono, fax, salas de recreo, traductores, secretarías, ambientes de lectura, etc. Esto amplía de por sí, el concepto de residencia hotelera como un todo organizado, con opciones diversas encaminadas a cumplir con su rol de servicio.

El hotel, como organización de tipo empresarial con fines de lucro y funciones administrativas diversas, requiere una gran profundización en su esencia y en sus objetivos. La administración de servicios es, ante todo, una actividad múltiple de conocimientos técnicos y humanos en lo referente a sistemas, administración, finanzas, planeación, seguridad, mantenimiento y presupuesto; así como de conocimiento de la personalidad, comportamiento individual y de grupos, necesidades, motivaciones, y vivencias sociales.

El gerente o director general de un hotel, y los demás directivos, deben estar preparados en los dos tipos de disciplinas, si se pretende administrar de la manera más profesional y no empírica, un establecimiento hotelero. Las características atípicas de la empresa hotelera se presentan de manera diferente en función de la tipología de las empresas mismas. La tipología de las empresas hoteleras deriva en primer lugar de la consideración de los sectores del mercado, o sea, de la calidad del servicio y de la diversidad de las prestaciones a disposición del cliente; en segundo lugar, de la consideración de la destinación prevaleciente del hotel, es decir de las expectativas que el turista

desea encontrar y satisfacer.

Según Juan López García (2004), existen diversas clasificaciones en el mundo de hoteles, en función de los servicios y diversidad de las prestaciones como son:

- Hotel de ciudad o de tránsito.
- Hotel de vacaciones.
- Hotel residencia.
- Motel.
- Hotel de cura.
- Viaje turístico.

La Tipología y descripción de la empresa hotelera.

Se plantea, que existen varias formas para definir los tipos de hoteles, y los principales son:

Por tamaño (Grandes, medianos y pequeños)

Esta clasificación se utilizó inicialmente bajo el criterio del número de habitaciones disponibles; sin embargo esta forma es poco objetiva, ya que para algunas ciudades un hotel de 100 habitaciones puede ser grande, pero en otra puede ser mediano.

Según la Ubicación:

- Hotel Metropolitano (Ciudad)
- Hotel de Carretera (Moteles)
- Hotel de Playa
- Hotel de Montaña

Según su Tiempo de Operación:

- Hotel Permanente: Que funciona todo el año.
- Hotel de Estación: Opera en ciertas épocas del año generalmente por situaciones climáticas.

Por ejemplo los Hoteles para esquiadores operan solo en invierno cuando las condiciones del clima permiten realizar deportes en la nieve.

Según la motivación de la Clientela:

Este criterio se basa en las razones por las que los clientes se alojan en uno u otro hotel, dependiendo de las necesidades que tengan, por lo que los clasifica en:

- Hotel Comercial: preferido por las personas que viajan por razones de negocio, debido a las facilidades y ubicación que ofrece.
- Hotel Vacacional: cuenta con instalaciones, ubicación propia para viajeros en busca de ocio y recreación.
- Hotel Residencial: adecuado para estadías prolongadas, sus habitaciones cuentan con instalaciones que facilitan una estadía larga como habitaciones con sala, desayunador cocineta con el equipo y utensilios necesarios para cocinar.

Según la Calidad:

Existen varios sistemas para calificar la calidad de los servicios hoteleros; los que más se toman en cuenta son:

- 1) Sistema de vocablos descriptivos: Considerando el hotel de lujo como al de óptima categoría, le siguen en orden descendente, superior de primera, ordinario de primera, superior de turista y ordinario de turista
- 2) Sistema de clave de letras: La categoría óptima es AA siguiéndole en orden descendente, A, B, C, Y D.
- 3) Sistema de Diamantes: Utilizado por la AAA.
- 4) Sistema de estrellas: La categoría óptima es de cinco estrellas descendiendo hasta una estrella, este sistema es el más conocido.

#### 4.9 Formas de Administración de la empresa hotelera

Este criterio se refiere a la relación entre propietario y administrador. Muchos establecimientos de hospedaje, especialmente los hospedajes, hoteles pequeños y bed and breakfast, los administran sus propios dueños; pero también es común que un hotel tenga por dueño a una persona o personas y lo

administren otras, por lo que la relación propietario- administrador puede ser principalmente de tres tipos .

- Administrado por el mismo dueño.
- Franquicia.
- Contrato de Administración.

#### Administrado por el mismo dueño

Es la posesión directa de una o más propiedades por una persona o compañía. Los hospedajes y pequeños hoteles que pertenecen y son operados por un matrimonio o una familia, son ejemplos comunes de este tipo de propiedad. Las propiedades más grandes que pertenecen a una de las principales compañías hoteleras como Marriott o Hilton también se clasifican dentro de esta categoría, ya que son dueños de la propiedad.

Una cadena es un grupo de hoteles que pertenecen o son administrados por una compañía. En general, tres o más unidades constituyen una cadena, pero las principales cadenas hoteleras tienen de 300 a 5000 propiedades.

#### Franquicia

Una franquicia es la autorización que da una compañía, o franquiciante, para utilizar las ideas, métodos (KNOW HOW) y marcas registradas de la compañía de un negocio como Hotel o Restaurante al pagar una cuota inicial, el franquiciatario obtiene una licencia de marca registrada planos arquitectónicos, anteproyectos, diseños, capacitación y métodos de operación. El franquiciatario es responsable de financiar la construcción de la propiedad.

El franquiciatario puede ser un individuo, una sociedad, una corporación pequeña o un grupo de inversionistas y debe guiarse por los estándares de

calidad y especificaciones de producto establecidos por el franquiciante, pero el franquiciatario es el dueño legal de la empresa.

El contrato de franquicia es un contrato entre franquiciante y el franquiciatario, describe las obligaciones de ambos, así como las razones para la terminación del contrato.

Los manuales de operación cubren temas tales como prácticas contables, procedimientos de mantenimiento, ventas y mercadotecnia publicitaria, contratación de personal, capacitación y control de inventario.

Los estándares de operación son importantes en una organización franquiciataria.

El franquiciatario que falla en los estándares de calidad puede perder la franquicia y todos los derechos y privilegios que esta conlleva.

#### Contrato de administración

Mediante un contrato de administración, el dueño de una propiedad contrata a una compañía administradora de hoteles para operar el establecimiento. La compañía administradora debe presentar reportes financieros periódicos a los dueños y cumplir con las políticas referentes a la operación, administración, mantenimiento, contratación de personal y apariencia del hotel.

Los contratos de administración liberan a la extensa cadena de las dificultades de administrar cientos de propiedades en diversas localidades. La empresa administradora local generalmente conoce mejor el mercado, las condiciones económicas, las mejores ubicaciones, los precios de los inmuebles y la escala de sueldos del área.

Todos los hoteles, independientemente de sus características, desempeñan de una manera u otra las mismas funciones básicas:

- Funciones Administrativas.
- Planeación estratégica.
- Control de ingresos egresos.
- Contratación de recursos humanos.
- Funciones Operativas.

- Servicio al Cliente.
- Limpieza y Mantenimiento.
- Alimentos y Bebidas.

Las funciones Administrativas se realizan por los siguientes departamentos:

- Gerencia General, Recursos Humanos, Contabilidad, Mercadeo y Ventas.

Las funciones de Operativas se realizan en los departamentos de:

En la División de Alimentos y Bebidas que incluye:

- Cocina, Restaurante, Room Service, Bar, Eventos y Banquetes.

En la División cuartos que incluye:

Recepción, Reservaciones, Telefonía, Ama de Llaves, Seguridad, Mantenimiento.

#### 4.10 Organización de un Hotel Grande

Las diversas instalaciones del resort forman un conjunto muy completo de la vida moderna. Para administrar y operar este sistema residencial complejo, se requiere un personal numeroso organizado en muchos departamentos. Tiene los mismos ocho departamentos básicos que un hotel de mediana categoría, pero el número de unidades y el número de su personal son mayores.

El resort es administrado por un director ejecutivo a quien le asiste un director o gerente general y un grupo de subdirectores o subgerentes.

El departamento de relaciones humanas.

Es parte de una administración, responsable de reclutar y contratar empleados, de implantar programas de capacitación en servicio, y de poner en vigor las políticas y procedimientos del personal.

- Departamento de división de cuartos.
- Tiene un personal numeroso en recepción, ama de llaves y personal uniformado.

- La recepción se subdivide en departamentos más pequeños, separados, como son reservaciones, control de habitaciones, y comunicación con los huéspedes. --El departamento de ama de llaves se divide a su vez en dos sub-departamentos, el de aseo de habitaciones y el de lavandería. El departamento de personal uniformado es dirigido por un supervisor o capitán.

- Departamento de alimentos y bebidas.

Además de todo lo que posee un hotel mediano, opera un restaurante de especialidades, una cafetería informal y un bar, para ofrecer a los huéspedes servicios optativos de alimentos y bebidas; también opera un comedor para empleado.

- Departamento de servicios a los huéspedes.

Además de todo lo que posee un hotel mediano, tiene varias tiendas operadas por concesionarios independientes (dueños de negocios que rentan espacio del hotel).

- Departamento de comercialización y ventas. (marketing)

El departamento de comercialización y ventas de un hotel grande puede constar de cinco unidades. Además de los departamentos de publicidad, ventas, y ventas de banquetes, puede contratarse a un gerente de ventas de convenciones de tiempo completo y a un gerente de convenciones, para vender y coordinar respectivamente estos servicios. El gerente de ventas de convenciones es responsable de planear las reuniones y determinar las tarifas. El gerente de convenciones coordina los servicios de las diversas divisiones o departamentos, como servicio de alimentos y bebidas, servicio de personal uniformado y mantenimiento, en tanto se lleva a cabo la convención.

- Departamento de contabilidad.

El departamento de contabilidad o contraloría cuenta con el personal capaz de controlar todos los procesos, los recursos administrativos y de servicios hoteleros, vela además por la organización de los mismos y registra los resultados obtenidos.

- Departamento de seguridad.

El hotel tiene un jefe de seguridad quien supervisa a un grupo de vigilantes de tiempo completo, a los detectives de casa y a los especialistas en sistemas de seguridad.

- Departamento de mantenimiento.

El amplio departamento de mantenimiento de una propiedad grande es supervisado por el director de mantenimiento quien contrata a un grupo de mecánicos, plomeros, carpinteros, y especialistas en alfombras y tapicerías.

Perspectiva del empleo.

Un vistazo a los organigramas de las propiedades en los ejemplos anteriores, revela la gran diversidad de personal que se requiere para mantener en funcionamiento a la industria de la hospitalidad. Muchos puestos son altamente especializados-particularmente los de alimentos y bebidas, contabilidad y mantenimiento-pero muchos otros-como el de recepción, ventas, y puestos de supervisión- requieren habilidades más generales con énfasis en la comunicación y en el contacto con el publico.

Las oportunidades de progresar existen en todos los departamentos. Quizás en ningún otro campo existan oportunidades tan amplias para cada empleado, en cada nivel, no solo dentro del hotel sino en toda la industria mundial de la hospitalidad.

El hotel es una entidad de nueva apertura, por lo tanto no existen datos históricos que permita a la entidad trabajar en la reducción y administración de los riesgos al Control Interno. En tal sentido trabajar las bases de la Resolución 297 del MFP, que tiene implícita una serie de componentes importantes y donde la Identificación de los Riesgos constituye uno de los elementos más importantes, a nuestro juicio, para propiciar que la entidad alcance la categoría según las auditorias de con control.

La propuesta de un Diagrama de Administración de los Riesgos para Hotel Todo Incluido, el cual tenga un carácter “proactivo”, pues la dirección esta

dispuesta a trabajar sobre los riesgos existentes para alcanzar los resultados esperados, es decir, crear las oportunidades adecuadas y capaces de hacer cumplir los objetivos deseados.

Este proceso proactivo está en constante movimiento, e identifica cada riesgo existente, investigando detalladamente la información necesaria por cada área de resultado a medir, esto se realiza desde la base hasta la cima del organigrama, interrelacionando ideas para conocer cuáles son los factores de riesgos más importantes que influyan en el resultado y los objetivos de la entidad.

El mismo cuenta de tres etapas que a continuación describimos.

La 1ra etapa consiste en identificar y conocer detalladamente cada factor de riesgo, tanto interno como externo y por cada área de responsabilidad material. Para ello se pueden utilizar diferentes técnicas con el objetivo de obtener información, ya sea por datos históricos de diferentes auditorías, por informaciones internas, por historial de entidades semejantes, encuestas y por consulta a expertos.

Esta técnica permite obtener una información más amplia y precisa de cada factor de riesgo, con sus características y nivel asociado, así como también las causas y condiciones que originaron los mismos.

La 2da etapa será analizar detalladamente cada uno de los riesgos detectados en la 1ra etapa para definir el impacto y la probabilidad de los mismos, para ser ubicados en la matriz de priorización y conocer el nivel de riesgo determinante en el momento de la toma de una decisión correcta. En esta etapa se analiza, a través de análisis estadísticos, cuales son los riesgos más comunes por departamentos en los que se debe trabajar para evitarlos o disminuirlos.

La 3ra y última etapa que definimos, es la planificación por cada una de las acciones específicas por factor de riesgos, así como el cronograma que da seguimiento a las acciones tomadas y los responsables del cumplimiento del mismo.

Es preciso señalar que las tres etapas están en constante comunicación y retroalimentación, pues cada factor de riesgo puede eliminarse al tomar las

acciones necesarias, pero siempre dando cumplimiento a los objetivos trazados; por otra parte pueden surgir nuevos factores, además deberá estar previendo las características y condiciones actuales del medio.

El Control Interno es la base donde descansan gran parte de las actividades y operaciones del hotel, el mejor sistema de control interno, es aquel que no daña las relaciones de empresa a clientes y mantiene en un nivel de alta dignidad humana las relaciones de del jefe- colaborador.

La función del control interno es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar de las alternativas, las que mejor convengan a los intereses de la empresa.

La gerencia necesita que los datos sean exactos y confiables y esta seguridad solamente puede obtenerla cuando la organización posee un sólido sistema de Control interno.



País	 México
• Estado:	Veracruz de Ignacio de la Llave
• Municipio:	Veracruz
Ubicación	 19°12'00"N 96°07'59"O 19.2, -96.13306  19°12'00"N 96°07'59"O 19.2, -96.13306
• Altitud	10 msnm
Fundación	22 de abril de 1519 (Hernán Cortés)
Población	512,310 habitantes <sup>1</sup>
Gentilicio	Veracruzano, na; jarocho, cha
Huso horario	Tiempo del Centro, UTC -6
Aeropuerto	Aeropuerto Internacional General Heriberto Jara
Código postal	91690 - 91969
Pref. telefónico	229

### III. Marco de referencia

#### 1. Veracruz de la llave.

Veracruz municipio y ciudad, es la más grande e importante del estado de Veracruz de Ignacio de la Llave. Tiene el Puerto marítimo comercial más importante de México. Con una población de 512,310 habitantes para 2005. Está ubicada a 90 km de distancia de la capital del estado Xalapa y a 400 km de distancia de la Ciudad de México. Colinda al norte con el municipio de La Antigua y el Golfo de México; al sur con los municipios de Medellín y Boca del Río; al este con el Golfo de México y al oeste con los municipios de Manlio Fabio Altamirano y Paso de Ovejas. Su clima es tropical cálido, con una temperatura media anual de 25.3 °C y con una precipitación media anual de 1500 mm. Históricamente esta ciudad y puerto destaca por haber sido fundada por Hernán Cortés, encontrándose en la región por la que los españoles desembarcaron para emprender la

conquista del entonces Imperio Azteca. Además es cuatro veces heroica por la valiente lucha de su población en contra de cuatro distintas invasiones extranjeras.

## 1.1 Demografía

De acuerdo con el segundo conteo de población y vivienda (17 de octubre de 2005) efectuado por el INEGI, la población total del municipio de Veracruz era de 512,310 habitantes, de los cuales 444,438 correspondían a la cabecera municipal, *Heroica Veracruz*. Sin embargo, el área urbana se desborda y ha absorbido a otras localidades del mismo municipio de Veracruz, así como del vecino de Boca del Río, formando una conurbación que, en el 2005 se encontraba integrada por las siguientes localidades:

Heroica Veracruz (mpio. de Veracruz): 444,438 hab.

Boca del Río (mpio. Boca del Río): 10,980 hab.

Por otra parte, la Zona Metropolitana de Veracruz (ZMVER) ha sido definida por el INEGI, CONAPO y SEDESOL como la integración de los municipios de Veracruz y Boca del Río, cuya población al 17 de octubre del 2005 ascendía a 654,216 hab (512,310 del municipio de Veracruz y 141,906 correspondientes al municipio de Boca del Río).

## 1.2 Población Histórica

Undécimo Censo (1990): Heroica Veracruz (ciudad): 303,152 hab. Veracruz (Zona Metropolitana): 438,821 hab.

Primer Censo (1995): Heroica Veracruz (ciudad): 381,190 hab. Veracruz (Zona Metropolitana): 560,200 hab.

Duodécimo Censo (14/02/2000): Heroica Veracruz (ciudad): 411,582 hab. Veracruz (Zona Metropolitana): 593,181 hab.

Segundo Censo (17/10/2005): Heroica Veracruz (ciudad): 444,438 hab. Veracruz (Zona Metropolitana): 654,216 hab.

Estimación oficial CONAPO (1/07/2007): Heroica Veracruz (ciudad): 462,003 hab. Veracruz (Zona Metropolitana): 677,660 hab.

### 1.3 Localidades

Las localidades importantes del municipio son:

Ciudad de Veracruz: 🌐 19°12'N 96°08'O19.2, -96.133, 10 msnm, 90 km de distancia de Xalapa y 400 km de distancia de la Ciudad de México. La ciudad es la cabecera municipal, y allí se ubica el Puerto más importante de México.

### 1.4 Geografía

Altitud: 1 msnm.

Latitud: 19° 12' 30" N

Longitud: 096° 07' 59" O

Límites

Colinda al norte con el municipio de La Antigua y el Golfo de México; al sur con los municipios de Medellín y Boca del Río; al este con el Golfo de México y al oeste con los municipios de Manlio Fabio Altamirano y Paso de Ovejas.

Clima

El clima es tropical cálido, con una temperatura media anual de 25.3 °C y precipitación media anual de 1500 mm.

Hidrografía

Regado por los riachuelos Medio, Grande y Tenoya, contando con buenas playas e islas como la de Sacrificios y Verde. Asimismo en el interior de la Ciudad se encuentran algunas lagunas como la de Lagartos, La Ilusión, Malibrán, Real, Los Lagos y El Vergel.

### 1.5 Orografía

Situado en la zona central del Estado en la costa del Golfo de México, su suelo es de pequeñas alturas insignificantes y de valles, con una altitud promedio de 10 msnm, contando con buenas playas e islas, como las de Sacrificios, Verde, de Pájaros, Las Blanquillas, y la Gallega; en donde durante el Virreinato de la Nueva España fue construido el fuerte de San Juan de Ulúa.

## Geología

Los minerales conseguidos del municipio son el mármol labrado, cal, cemento, arena y arcilla.

### 1.6 Suelos

Los tipos de suelo del municipio son *feozem* y *luvisol*. El primero tiene una capa superficial rico en materia orgánica y nutrientes, susceptible a la erosión. El segundo acumula arcilla en el subsuelo, también es susceptible a la erosión, su uso está distribuido de la siguiente manera: En la superficie agrícola 2766 ha, 2241 ha ejidal y 525 ha pequeña propiedad; en la superficie ganadera 19.379 ha, 5921 ha ejidal y 13.458 ha pequeña propiedad; en la superficie urbana 1955 ha, lo que hace una superficie total de 24.100 ha.

## Vegetación

Su vegetación es de tipo selva baja caducifolia, constituida por árboles que pierden sus hojas durante la época invernal y se encuentran árboles como el liquidámbar y el ocote.

## Fauna

Hay una gran variedad de animales silvestres, entre los que se encuentran principalmente la garza, gaviota, conejo, tlacoache, ardilla y tuza entre otros, además de una gran variedad de insectos.

## 2. Xalapa

Xalapa o Jalapa, es una ciudad mexicana, cabecera del municipio del mismo nombre y capital del estado de Veracruz. Xalapa es la segunda ciudad mas grande y poblada del Estado, después del Puerto de Veracruz. Se localiza en la Zona montañosa central del estado de Veracruz.

Xalapa ha sido nombrada “La Ciudad de las Flores” y “La Atenas veracruzana” y no precisamente porque se parezca a la ciudad del país griego, sino porque se caracteriza una ciudad en que se respira la cultura por todos lados. En esta ciudad se concentra el arte en su magnitud. Museos contándonos la historia, salas de conciertos deleitándonos en todos los géneros musicales, exposiciones plásticas, bibliotecas, librerías, presentaciones de libros, muestras de cine, obras de teatro, campo deportivo bordeado de columnas griegas, escritores, poetas, y músicos.



País	 México
• Estado:	Veracruz
• Municipio:	Xalapa
Ubicación	 19°32'24"N 96°55'39"O19.54, - 96.9275  19°32'24"N 96°55'39"O19.54, - 96.9275
• Altitud	1,460 msnm
Fundación	1313 (Totonacos)
Población	387,879 habitantes <sup>1</sup>
Gentilicio	Xalapeño(a)
Huso horario	Tiempo del Centro, UTC -6
Aeropuerto	Aeropuerto Nacional El Lencero
Código postal	91000 - 91220
Pref. telefónico	228

## 2.1 Localización

La Ciudad de Xalapa está situada en la faldas del cerro de Macuiltépetl y las estribaciones orientales del Cofre de Perote, en la zona de transición entre la Sierra Madre Oriental y la planicie costera del Golfo de México. Su altura se encuentra a 1,460 msnm.

Se localiza a 330 km de la Ciudad de México y a 105 km del puerto de Veracruz por la Carretera Federal N° 180.

El municipio de Xalapa colinda con los municipios de Banderilla, Coatepec, Emiliano Zapata, Tlalnahuayocan, Naolinco y Jilotepec.

### Zona Metropolitana de Xalapa ZMX

La Zona Metropolitana de Xalapa está conformada por los municipios de Xalapa, Banderilla, Tlalnahuayocan, Emiliano Zapata, Coatepec, Rafael Lucio y Jilotepec. La zona metropolitana de Xalapa es la segunda más importante del Estado por su población, con 595,043 habitantes al 2005.

De acuerdo con el II Censo de Población y Vivienda 2005 del INEGI, el municipio de Xalapa contaba hasta ese año con 413,136 habitantes. Xalapa es la segunda ciudad más poblada del Estado después del puerto de Veracruz. Su densidad poblacional es de 3,487.9 habitantes por kilómetro cuadrado.

La región de La Capital está conformada por 33 municipios, en los cuales viven aproximadamente más de 1 millón de habitantes.

## 2.2 Toponimia

A la localidad prehispánica originalmente se llamó Xallapan (del náhuatl "manantial en la arena"). Durante el período colonial los españoles castellanizaron su nombre a *Jalapa*.

En 1804, Alexander von Humboldt visitó Xalapa y le puso el nombre de la *Ciudad de las Flores*.

También es conocida como "La Atenas Veracruzana" por difundir ampliamente la cultura local.

En 1892, la ciudad se denomina Jalapa de Enríquez, en honor al fallecido gobernador Juan de la Luz Enríquez Lara quién promovió ante la legislatura del Estado para que la ciudad de Xalapa fuera la Capital del Estado de Veracruz.

En 1978, la Legislatura del Estado de Veracruz, expide el decreto mediante el cual se autoriza el uso de la grafía *X* en la escritura de Xalapa de Enríquez.

El nombre oficial de la ciudad es *Xalapa-Enríquez*, aunque mayoritariamente se le conoce como Xalapa.

Xalapa también se escribe Jalapa, y aunque se escriba con “X” se pronuncia con “J”, la “X” es un arcaísmo gráfico, un elemento del castellano antiguo que ha caído en desuso y que se usa en el presente como imitación.

### 2.3 Historia

#### Fundación.

Historiadores señalan 1313 como el año en que se fundaron los cuatro primeros asentamientos prehispánicos que posteriormente dieron origen a la ciudad. Estos cuatro asentamientos se sitúan alrededor de los manantiales que llevan su nombre: "Xallitic", "Tlalnecapan", "Techacapan" y "Tecuanapan". En 1519 sus pobladores, secundando la política de los Totonacas de Cempoala, recibieron en paz y dieron hospedaje a Hernán Cortés y a su ejército, quienes partirían a la conquista de Tenochtitlán.

#### La Nueva España

Después de 1521 Xalapa no fue encomendada a ningún conquistador, sino que se le reservó para tributar a la Real Corona Española.

En 1555, se concluye el Convento Franciscano, el segundo más importante de la Nueva España.

El 18 de mayo de 1784, José María Alfaro eleva en Xalapa un globo aerostático, el primero que se eleva en la Nueva España.

El 18 de diciembre de 1791, el rey Carlos IV categorizó a Xalapa como Villa y obtiene su propio Escudo de Armas.

En 1795 se instala el Primer Ayuntamiento Xalapeño.

#### El Viaje de Humboldt

Alexander Von Humboldt quien llegase a Xalapa en 1804, menciona sobre la ciudad: "Jalapa o Xalapa (Xallapan) al pie de la montaña de basalto de Macuiltépec , en una situación muy amena. El convento de San Francisco, como todos los que fundó Cortés, aparece de lejos como una fortaleza, pues en los primeros tiempos de la conquista construían los conventos e iglesias de manera que pudiesen servir de defensa en caso de insurrección de parte de los indígenas. En este convento se goza de una vista magnífica, descubriéndose desde él los picos colosales del Cofre de Perote y de Orizaba, la falda de la cordillera (hacia El Lencero, Los otates y Apazapan), el río de la Antigua, y el océano. Los espesos bosques de styrax, piper, melástomos y helechos arbóreos, particularmente el que atraviesa el camino de Pacho y de San Andrés, las orillas del pequeño lago de los Berros y las alturas que conducen al pueblo de Coatepec, ofrecen paseos muy agradables. El cielo de Xalapa, hermoso y sereno en verano, inspira melancolía desde el mes de diciembre hasta el de febrero; cada vez que el viento del norte sopla en Veracruz, cubre un espeso brumazón a los habitantes de Xalapa, y entonces baja el termómetro hasta 5 o 16 °C. En la estación de los nortes muchas veces se pasan 2 o 3 semanas sin ver el sol ni las estrellas. Los comerciantes más ricos de Veracruz tienen casas del campo en Xalapa, en donde gozan de una frescura agradable, mientras que los mosquitos, los grandes calores y la fiebre amarilla hacen muy desagradable la resistencia en la costa. En esta pequeña ciudad hay un establecimiento cuya existencia confirma lo que he dicho más arriba sobre los progresos de la cultura intelectual del reino de México; una excelente escuela de dibujo, fundada de pocos años a esta parte, en la cual los muchachos de los artesanos pobres, se instruyen a expensas de los ciudadanos más acomodados. La altura de Xalapa sobre el nivel del océano es de 1 460 msnm.

México Independiente

En 1824, se instaló en Xalapa la primera Legislatura del Estado de Veracruz y la localidad se declaró capital del Estado de Veracruz.

En 1830, Xalapa se categorizó como Ciudad.

En 1843, se fundó el Colegio Nacional de Xalapa, actual Colegio Preparatorio de Xalapa (conocida como "Preparatoria Juárez"), por Antonio María de Rivera.

En 1885, el General Juan de la Luz Enríquez Lara regresa a Xalapa los poderes del Estado, que estaban en Orizaba.

En 1901, se inauguró el Ferrocarril Interoceánico México-Veracruz.

En 1905, un grupo de obreros xalapeños efectuaron la primera huelga del país.

En 1920, se restituye a la Ciudad de Xalapa, su carácter de capital del Estado de Veracruz y se publicó el decreto que establece la Escuela de Derecho del Estado.

## 2.4 Geografía

### Fisiografía

La ciudad está situada sobre las estribaciones orientales del *Cofre de Perote* (4282 msnm) por lo que su suelo es irregular, sin accidentes notables, siendo su altura principal el Cerro de Macuiltépetl que se eleva a 1587 msnm; el Cerro de Acalotépetl y el Cerro Colorado.

### Hidrografía

Arroyos y manantiales: Chiltoyac, Ánimas, Xallitic, Techacapan y Tlalmecapan.

Ríos: Sedeño, Carneros, Sordo, Santiago, Zapotillo, Castillo y Coapexpan.

Diversos lagos artificiales y algunos naturales.

### Clima

El clima es húmedo y variado, teniendo una temperatura máxima de 34.3 °C y una mínima desde los 0 hasta los 10 °C por las mañanas. La altitud de la ciudad oscila desde los 1,250 msnm hasta los 1,560 msnm. Teniendo una Temperatura Media Anual de 18 °C y un clima templado húmedo semifrío. Su precipitación pluvial media anual es de 1,509.1 mm . Las nevadas en invierno son comunes en Perote, Veracruz, ubicado a 35 minutos de esta Capital.

### Fauna

Existe una gran variedad de especies animales silvestres en los montes aledaños a la población, algunos son: zorrillo, tlacuache (zarigüeya), conejo,

gato montés , ardilla, tuza (topo), armadillo, tejón y mapache. Además cuenta con algunas variedades de serpientes o culebras (serpiente de coral, coral falsa, nauyaca). Con respecto a las aves, se pueden apreciar golondrinas, chachalacas, pájaros carpinteros, loros, palomas, águilas y gavilanes también existen puerco espines lagartijas lagarto espinoso

## 2.5 Lugares de interés

### Centro Histórico

Aunque el área más antigua de la ciudad no es reconocida oficialmente como Centro Histórico por el INAH, las manzanas alrededor de la Catedral si han sido declaradas Zona de Monumentos. Entre los que destacan:

#### Palacio de Gobierno

Situado en las antiguas Casas Consistoriales, este edificio de fachada Neoclásica ha sido remodelado en varias ocasiones y ha albergado, además de la sede del Ejecutivo (sección central) la Legislatura del Estado (sección Oriente) y el Palacio Municipal (sección Poniente).

#### Palacio Municipal

Situado al norte del Parque Juárez, aunque de fachada Neoclásica, este edificio no fue construido sino hasta mediados del siglo XX cuando se decidió que el Ayuntamiento de la ciudad no compartiría más la parte Poniente del Palacio de Gobierno.

#### Parque "Benito Juárez"

Se levantó sobre las ruinas del Convento de San Francisco, construido en el siglo XVI por frailes Franciscanos que llegaron a la Nueva España a difundir el catolicismo. El Convento presentó serios daños a mediados del siglo XIX por lo que fue derribado por el entonces Gobernador Juan de la Luz Enríquez Lara quien ordenó la edificación del jardín actual. El parque fue inaugurado en septiembre de 1892; cuatro meses después se instalaron cuatro araucarias que fueron un regalo del embajador de Chile, con motivo del cuarto centenario del descubrimiento de América. En este parque se encuentran los monumentos a don Benito Juárez, Emiliano Zapata, Enrique C. Rébsamen y el Paseo de las

Virtudes; además del Ágora de la Ciudad, espacio cultural que cuenta con cafés, galerías y sala de cine, así como un mirador

#### Plaza Lerdo

La plaza de armas o central de la ciudad es más pequeña que el Parque Juárez; fue dedicada a Sebastián Lerdo de Tejada, cuya efigie se encontraba al centro de la misma.



#### Catedral de Xalapa.

##### Catedral de la Inmaculada Concepción

Presenta una fachada Neo-Gótica adosada a la original fachada Barroca. La torre poniente nunca fue concluida debido a problemas en su cimentación. En la zona comprendida entre esta catedral, el anterior convento de San Francisco, (hoy edificio del Ayuntamiento) y el parque Juárez, existen túneles que no fueron originados precisamente por el cauce del agua, sino que cuentan los historiadores, fueron cavados a base de tenacidad, tiempo y esfuerzo por los monjes y religiosos del convento para establecer comunicación con la Catedral sin ser vistos. Se dice que era posible la existencia de un túnel desde esta catedral y hasta la iglesia de los Corazones, ambas con una torre sin concluir cada una, lo que se piensa podía ser una señal para los antiguos frailes en tiempos de la conquista.

#### Iglesia Del Calvario

Parroquia construida a inicios del 1800 y terminada en 1826, de estilo Barroco consta con dos retablos de madera uno dedicado a San Francisco de Asís y Otro dedicado a San Juan Nepomuceno, cubiertos de lamina de oro color antiguo, de una antigüedad de más de cuatrocientos años pertenecientes al hoy desaparecido convento de San Francisco de Asís. Es una de las pocas Parroquias que aun cuentan con arte sacro, como las figuras de los santos pertenecientes a los retablos que están labradas de maderas finas y las mismas pinturas que poseen los retablos.

### 3. Hotel Salmones

A finales de la década de los 40., la familia García Salmones, con esa visión comercial que los caracterizaba y preocupados por que en la Ciudad de Xalapa existiera un hotel que proporcionará nuevos satisfactores de descanso y comodidad para sus huéspedes, sin afectar el medio ambiente que los rodea, crea para el año de 1947 el “Hotel Salmones”, el cual consta de 73 habitaciones, 2 salones para eventos, un restaurante y un área exclusiva para la recreación infantil, así como grandes extensiones de áreas verdes, lo cual, lo hizo único en su género para el año de 1953, sufrió algunas remodelaciones pensando siempre en posicionarse a la vanguardia en los servicios para la mejor comodidad de sus huéspedes, logrando con ello que fuese catalogado como un Hotel Insignia.

Desde la década de los 50 asta los 80, con motivo de los carnavales que se realizaban en la Ciudad de Xalapa, fue el lugar de hospedaje preferido de personalidades del medio político, social y principalmente del artístico, que llegaban de otras entidades a disfrutar y participar en los carnavales así como la coronación de su reina destacando la presencia de artistas como: Agustín Lara, Pedro Vargas, Jorge Negrete, Pedro Infante, José Alfredo Jiménez, Lola Beltrán, María de Lourdes, Enriqueta Jiménez entre muchos otros mas.

Para el año de 1989, fue vendido a la Sociedad Hotelera Xalapeña, quienes a la fecha lo tiene a su cargo con la difícil tarea de competir con grandes consorcios hoteleros, conservando su espíritu emprendedor que lo ha caracterizado.

En este espacio quiero externar mi profundo agradecimiento al personal del Hotel Salmones por el apoyo brindado, para elaboración de mi proyecto, esperando que el mismo sea de gran utilidad para el desarrollo de sus futuras operaciones.

## I Desarrollo de la investigación

### 1 Metodología.

La metodología es no experimental ya que no se presento manipulación en las variables, es transaccional ya que trabajé el presente y descriptiva, porque se explica los procesos administrativos del hotel, se emplean las técnicas de entrevista y posteriormente se evalúan los puntos de control detectados.

En la pagina siguiente explico el formato que diseñe para recopilar la información de trabajo de campo.



Datos laborales.

¿Qué antigüedad tiene en el Hotel Salmones?\_\_\_\_\_.

Identifique el tipo de función que realiza.

Administrativa ( ) Operativa ( ) Técnica ( ) Servicios ( )

¿Qué puesto desempeña en el Hotel Salmones?\_\_\_\_\_.

¿Cuáles son sus principales actividades o funciones que realiza dentro del Hotel Salmones.

---

---

---

---

---

Su horario de trabajo es:

Matutino ( ) Vespertino ( ) Nocturno ( ) Completo ( ) Otro ( )

Considera importante la actualización para el mejor desarrollo de sus funciones.

Si ( ) No ( )

. Formato empleado para el diagnostico del resultado de entrevistas con el personal

**Formato de Diagnostico**

Empresa: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Proceso: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Descripción del puesto y actividad que se realiza:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Elementos a considerar:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Fecha de la entrevista \_\_\_\_\_

## 2. Simbología a emplear en diagramas de Control Interno

Cada diagrama de flujo consta de tres elementos;

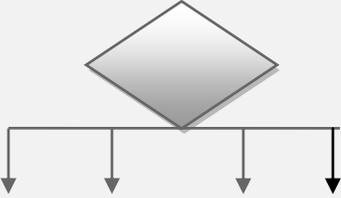
Los departamentos o actividades cubiertos

Los símbolos que representan los documentos y registros relativos a las actividades

Las líneas de flujo que muestran como se procesan las transacciones, según lo evidencian los documentos y registros.

Para ayudar a hacerlos mas claros, cada diagrama deberá titularse y numerarse claramente, e incluir una explicación de las diferentes abreviaturas empleadas.

	Inicio / Fin , para iniciar en donde empieza y termina el diagrama.
	Conector, sirve para enlazar dos partes cuales quiera de un organigrama a través de un conector en la entrada. Se refiere a la conexión en la misma página del diagrama
	Entrada y salida , cualquier tipo de introducción de datos en la memoria desde los periféricos “entradas o registros de información procesada en un periférico salida”

	<p>Proceso , operación para plantear instrucciones de asignación , tales como desarrollar una expresión aritmética o mover un dato de un lado a otro.</p>
	<p>Decisión , para evaluar una condición y plantear la selección de una alternativa. Normalmente tiene dos salidas , respuestas SI o NO pero pueden tener tres o más según el caso</p>
	<p>Selección múltiple , en la función del resultado de la comparación se seguirá uno de los diferentes de acuerdo con dicho resultado.</p>
	<p>Línea de flujo, indican el sentido de ejecución de operación.</p>
	<p>Línea conectora, sirve de unión entre dos símbolos.</p>
	<p>Conectora a otra página, conexión entre dos puntos de organigrama situados en paginas diferentes.</p>

	<p>Impresora, es una forma para indicar que se imprime algún resultado. En ocasiones se utiliza en lugar del símbolo E/S.</p>
	<p>Teclado entrada manual de datos desde una terminal o consola de computador. En ocasiones se utiliza en lugar del símbolo de E/S</p>
	<p>Archivos de disco magnético, para instrucciones de lectura grabación de actualización.</p>

### 3 Diagramas de Control Interno.

#### 3.1. Diagrama de Ingresos.

Su propósito es recibir u orientar, proporcionalmente, los recursos recibidos, en el control de administraciones de acuerdo al presupuesto para obtención de los objetivos pretendidos por el organismo y para la toma de decisiones de los directivos de la institución.

Alcance.

Controlar de manera eficiente los recursos recibidos por concepto de administración, de acuerdo a lo establecido en el presupuesto de la entidad para el ejercicio correspondiente.

Políticas.

Se controlará e informará sobre las operaciones financieras de la unidad, con base a las instrucciones recibidas, para realizar los movimientos de pagos, transferencias y registros contables en tiempo y forma.

#### 1. Fuente de ingreso.

- Envía a través de un depósito a la cuenta bancaria los recursos para el logro de objetivos previstos.

#### 2. Tesorería.

- Recibe por administración los recursos (fiscales y/o externos) según fuente de ingresos y solicita al banco correspondiente comprobante para registro de ingresos.

- Identifica los recursos recibidos de acuerdo a programación, para realizar registro oportuno.

- Envía a Contabilidad información de los recursos recibidos y de los traspasos, para ser registrados, según afectación presupuestal y disponibilidad financiera, en instituciones bancarias.

#### 3. Contabilidad.

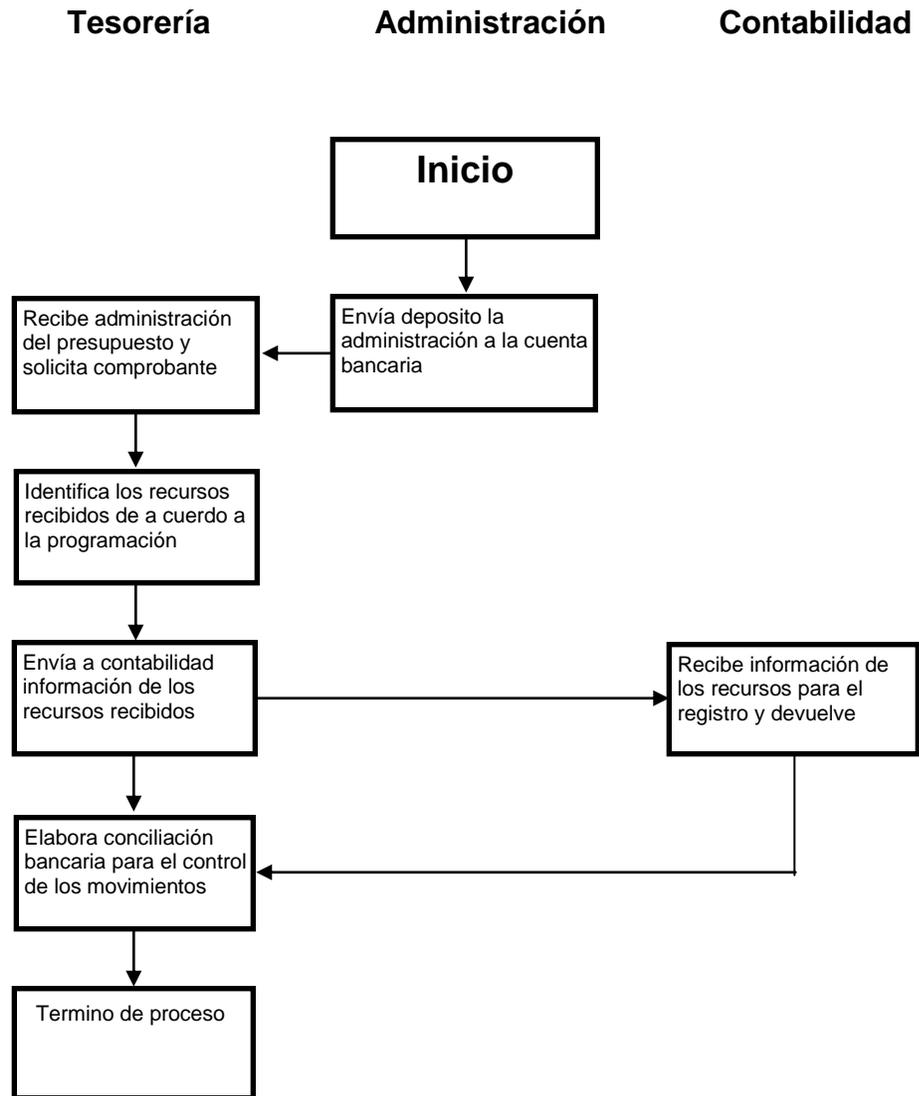
- Recibe información de los recursos identificados para proceder a su registro.

#### 4. Tesorería.

- Elabora conciliación bancaria tener control de los movimientos de ingresos y egresos de las cuentas.

5. Termino de proceso.

3.1.1 Diagrama de procedimientos de Ingresos.



### 3.2. Egresos.

#### Propósito.

Recibir la solicitud de pago debidamente autorizada por los responsables establecidos para tal fin y registrar la solicitud de pago en los sistemas establecidos para su control para mantener estricto control en el manejo de los recursos.

#### Alcance.

Desarrollar la gestión financiera en forma integrada, con eficiencia, oportunidad y transparencia, en el uso y manejo de los recursos financieros asignados a la unidad o institución, de acuerdo al caso.

#### Políticas.

Se desarrollará la gestión financiera con base a los requerimientos de pago de los compromisos adquiridos por la entidad.

#### Procedimientos.

Administración. Envía solicitud, debidamente autorizada, para realizar pago o depósito al beneficiario, según corresponda.

#### Tesorería.

- Recibe solicitud de pago autorizada y la registra en la cuenta bancaria de la que se obtendrá el recurso
- Realiza registro extra-libros (forma de control interno y como herramienta de trabajo) y la captura en la base de los egresos de las diferentes cuentas bancarias.
- Realiza registro en bancos, en el programa de bancos que se encuentra ligado al programa del Área de Contabilidad.
- Envía solicitud de pago con registro en bancos para su registro en el Área de Contabilidad.

Contabilidad.

-Recibe solicitud de pago para su registro contable en el programa correspondiente y devuelve a Tesorería.

Tesorería.

- Recibe del Departamento ó Área de Contabilidad, la solicitud de pago registrada contablemente.

- Realiza impresión de la póliza de cheque en el formato correspondiente a la solicitud de pago.

- Archiva una copia de la póliza de cheque.

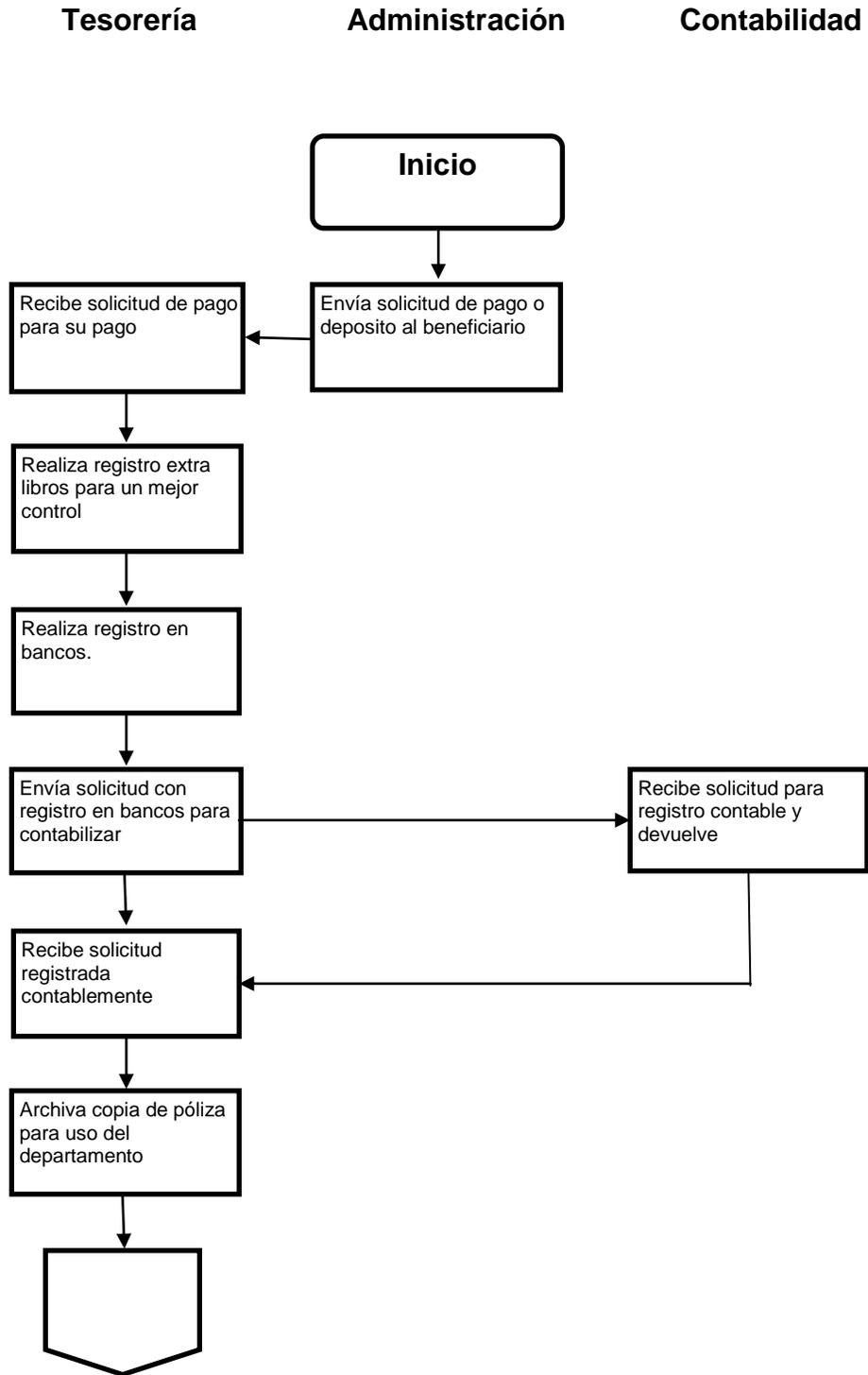
- Recaba firmas, en los cheques ya impresos, de las dos personas autorizadas y los envía, con ficha de depósito, al banco para luego anexar copia de ésta a la póliza de cheque que corresponda.

- Realiza pago de forma personal al beneficiario del cheque, quien deberá firmar de recibido, previa identificación o efectúa depósito a cuenta bancaria del beneficiario, según corresponda.

Ordena las pólizas de cheque para su archivo temporal, para luego remitirlas al Departamento o Área de Contabilidad donde se archivarán de manera permanente.

Termina procedimiento.

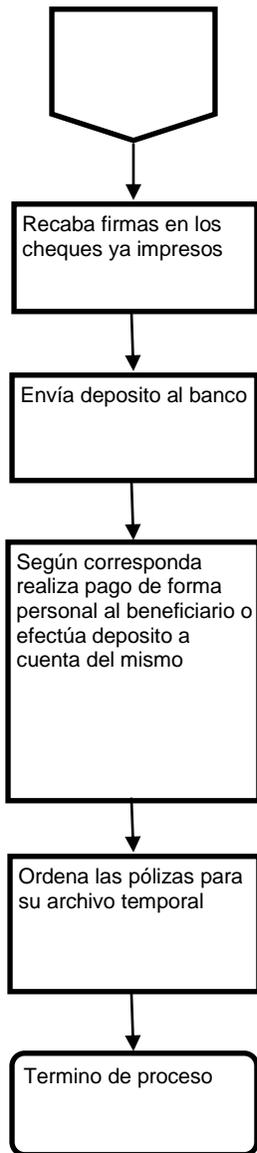
3.2.1 Diagrama de egresos.



**Tesorería**

**Administración**

**Contabilidad**



### 3.3 Conciliación bancaria.

#### Propósito.

Recibir los estados de cuenta para conciliar los movimientos registrados en el programa establecido para dicha operación de control, llevar control de los movimientos registrados tanto de las instituciones financieras como en el sistema contable para uso del área o departamento y conocimiento de los directivos del organismo.

#### Alcance.

Rectificar las operaciones financieras, cuyos objetivos se enmarcan en el manejo de los movimientos de saldos de tesorería, para racionalizar los gastos financieros del presupuesto y velar por la maximización de recursos.

#### Políticas

Mejorar los controles establecidos para el manejo de los recursos, reconociendo el correcto registro de los movimientos de las cuentas bancarias en las instituciones financieras.

Institución bancaria. Envía estados de cuenta para conciliación de movimientos registrados en las respectivas cuentas.

#### Tesorería.

- Recibe estados de cuenta del banco para su respectiva conciliación.
  
- Realiza conciliación bancaria de las diferentes cuentas del Hotel en el programa de bancos, donde lleva los movimientos de las mismas.
  
- Obtiene impresión de los documentos correspondientes a la conciliación.
- Envía a la Subdirección de Administración para solicitar su autorización en las conciliaciones y para su conocimiento.

#### Administración.

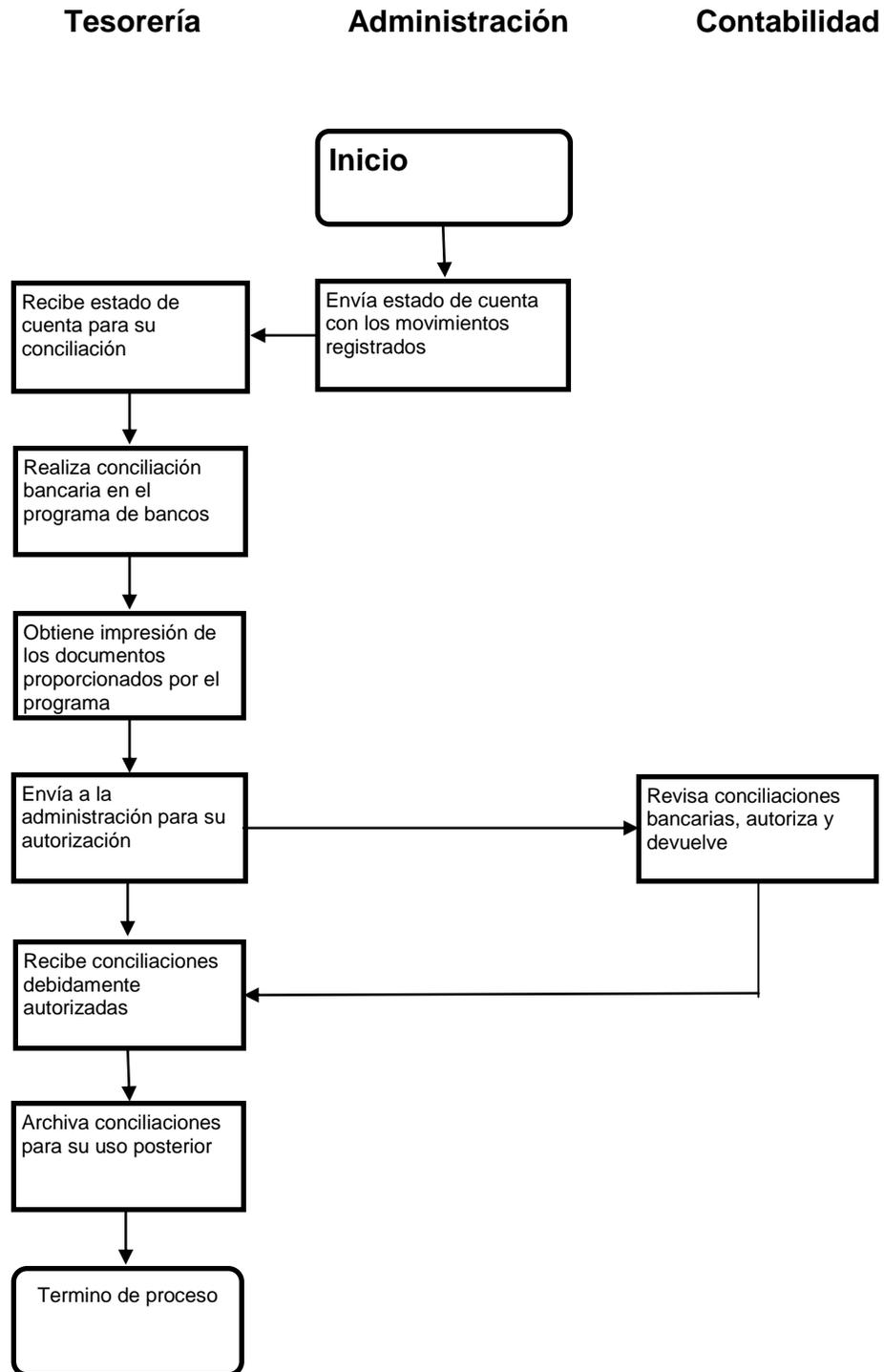
Recibe conciliaciones bancarias para autorización y conocimiento y devuelve a tesorería.

Tesorería.

- Recibe conciliaciones bancarias debidamente autorizadas.
- Archiva dichas conciliaciones para uso correspondiente del área o departamento.

Termina procedimiento.

### 3.3.1 Diagrama de Conciliación Bancaria.



### 3.4 Compras.

#### Propósito.

Localizar y adquirir al mejor costo los productos y servicios que requiera el Hotel Salmones, a fin de evitar que la falta de ellos interfiera con el servicio que brinda a los usuarios

#### Alcance.

Lograr la mejor negociación del mercado con los proveedores para obtener el mejor precio o financiamiento en la adquisición de bienes, productos o servicios.

#### Políticas.

Los bienes, productos y servicios que adquiera el departamento de compras, deberán estar autorizados por el administrador general del hotel Salmones.

Los bienes productos y servicios que adquiera el departamento de compras deberán cumplir con la calidad y normas establecidas por el Hotel Salmones.

#### Proceso.

Administración. Llena la forma de requisición de bodega y/o solicitud de compra para solicitar los productos que requiere para su trabajo.

Administración. Autoriza la requisición de bodega de la solicitud de compra.

Administración. Aprovecha dicha requisición base al monto de la misma.

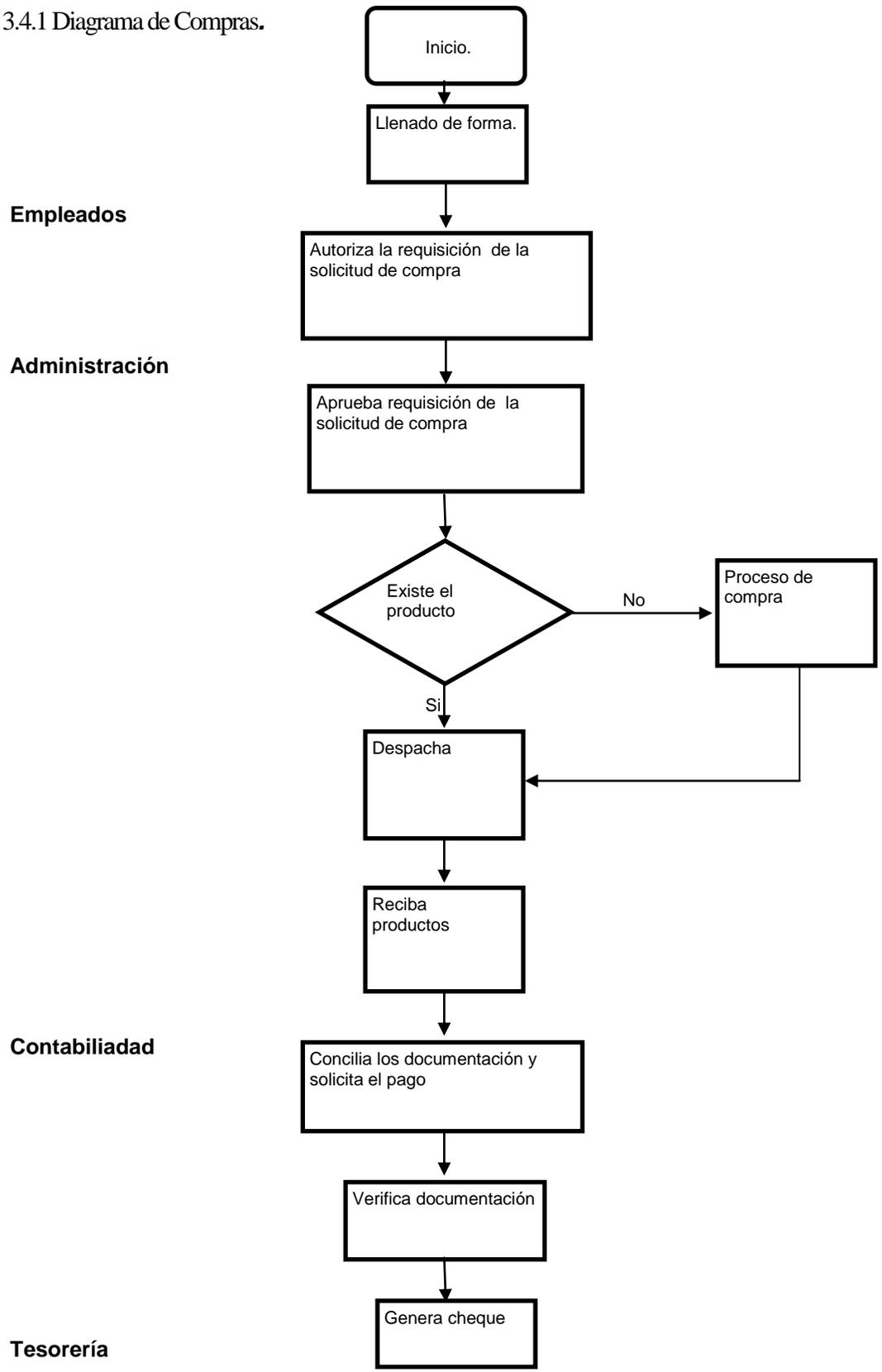
Contabilidad. Concluido el proceso de compra de un producto inexistente en bodega se procede a la recepción y registro del mismo.

Contabilidad. Con toda la documentación el departamento concilia y solicita el pago de los bienes adquiridos.

Tesorería. Verifica la documentación soporte.

Tesorería. Efectúa la liquidación del pago vía cheque o efectivo al proveedor

3.4.1 Diagrama de Compras.



### 3.5. Nómina.

#### Propósito.

Mantener el orden y claridad en cada una de las responsabilidades, funciones, y actividades realizadas en el ámbito de actuación del Hotel Salmones.

#### Alcance.

Cumplir con oportunidad con el pago a los trabajadores de las percepciones y deducciones en forma clara y tiempo establecido, así como con las obligaciones patronales ante las instituciones respectivas (como son, IMSS, SAR, INFONAVIT, etc.)

#### Políticas.

El responsable de nómina deberá actualizarse permanentemente en materia fiscal, laboral y de seguridad social, que impacte en el proceso de nómina a fin de aplicar los cambios necesarios y comunicarlos de inmediato ya sea al personal o las instituciones correspondientes.

El responsable de nómina verificará previo al inicio de captura de la misma, las incidencias o movimientos de personal que se hayan generado a fin de evitar errores en el proceso de su elaboración.

La nómina será firmada invariablemente por el responsable de su elaboración, así como por los responsables de las áreas de contabilidad y tesorería respectivamente.

#### Proceso.

El empleado. Se presenta a trabajar checa su estrada con el guardia correspondiente, se autoriza o niega la entrada.

Administración. Hace los trámites correspondientes en los casos de incapacidades, faltas, permisos.

#### Contabilidad.

- Registra los datos contenidos en la bitácora de asistencia

- Elabora un previo de la nómina.
- Se revisa.
- Se realizan correcciones pertinentes y se elabora la nómina.

Tesorería.

- Autoriza el traspaso electrónico a las cuentas de los trabajadores.
- Si el traspaso es posible, ordena al cajero para que elabore el cheque.

Contabilidad. Es notificado el traspaso electrónico o recibe cheque correspondiente.

Se presenta al banco recoge comprobantes o para depositar el cheque.

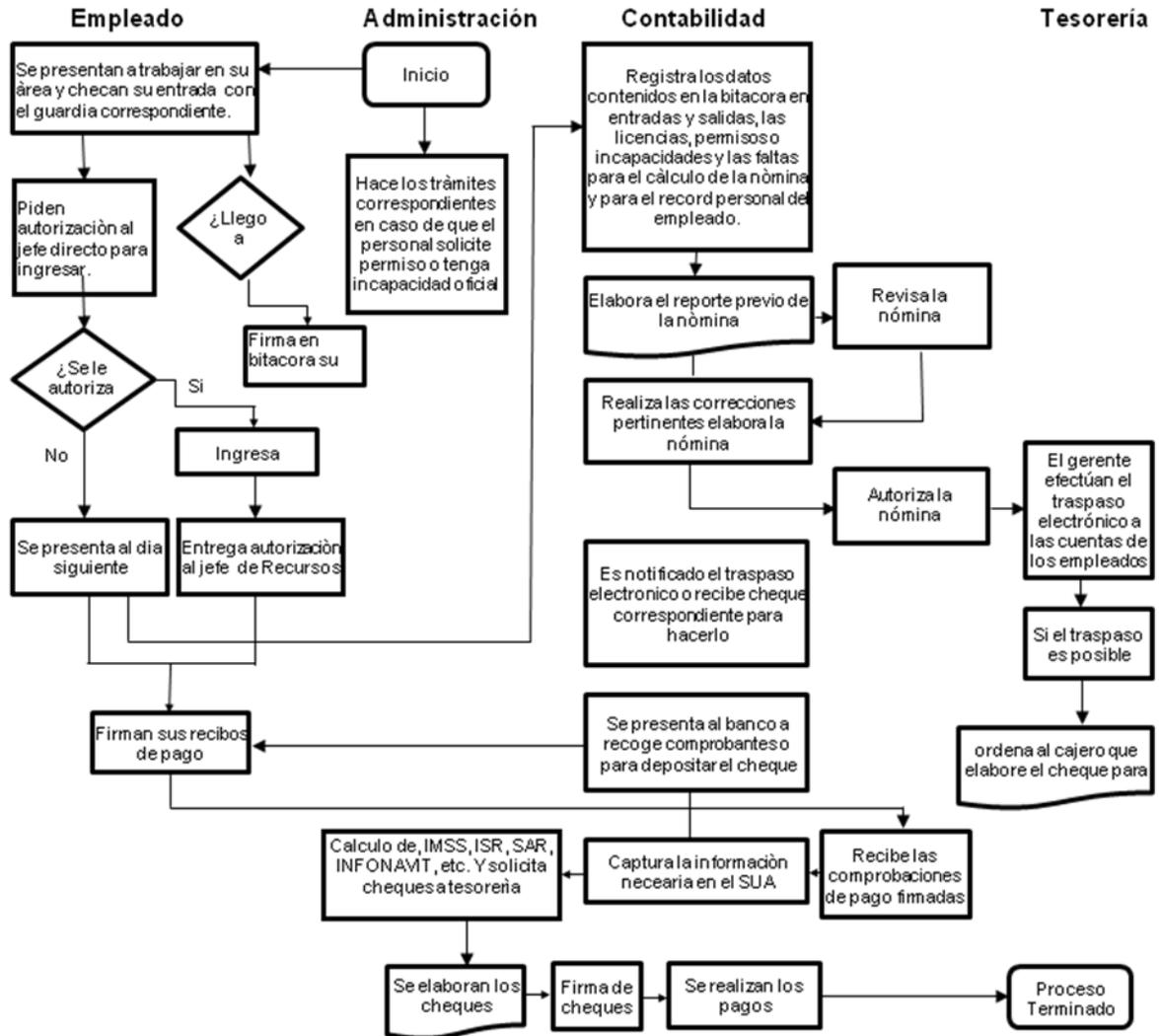
Empleado. Firma su comprobante de pago.

Contabilidad.

- Recibe comprobantes firmados.
- Se captura la información necesaria en el S.U.A.
- Se hace el cálculo de, IMSS, ISR, SAR, INFONAVIT, etc. Y solicita cheques a tesorería.
- Se elaboran los cheques.
- Se firman los cheques
- Se hacen los pagos correspondientes.

Termino de proceso

### 3.5.1 Diagrama de Nómina



#### 4. Sistema de contabilidad.

La empresa cuenta con un sistema de contabilidad, el cual satisface los requisitos de información y de control en vista de que sus operaciones no representan un alto grado de complejidad.

Todas las operaciones económicas financieras serán registradas en pólizas contables, conforme al catálogo de cuentas y su instructivo correspondiente.

Las pólizas deberán registrarse diariamente en el libro diario general, afectando simultáneamente los registros auxiliares correspondientes.

Al final de cada mes se deberá de obtener una concentración de los movimientos del libro diario general la cual se registra en el libro mayor general.

## 5 Catalogo de cuentas.

Es la relación ordenada y clasificada de las cuentas que integran la contabilidad de una empresa.

El catálogo de cuentas también llamado Plan de cuentas es parte de la Estructura del Sistema Contable y persigue las siguientes ventajas:

Constituye una norma escrita de carácter permanente que limita errores de clasificación.

Sirve para unificar el criterio de quienes los manejan, mas si la empresa se ramifica en sucursales.

Constituyendo una guía, su manejo no requiere personal de alta especialización contable.

Por lo tanto se traduce en economía de tiempo y gasto.

Para que las comparaciones y análisis de los informes y estados que proporciona la contabilidad tengan significado, el registro de las operaciones deberá ser siempre de acuerdo con el mismo criterio y para ello precisa que simultáneamente a la fijación del sistema contable que va a seguirse dentro de una empresa se establezca el Catalogo de cuentas correspondiente.

## 5.1 Catalogo de cuentas.

### **Activo**

#### **11 Circulante**

- 1101.** Caja
- 1102.** Bancos
  - 01.**Bancomer
- 1103.** Clientes
- 1104.** Deudores Diversos
- 1105.** Impuestos a favor.
- 1106.** Crédito al salario.
- 1107.** I.S.R. por pagar
- 1108.** Inventarios.

#### **12. Fijo**

- 1201.** Mobiliario y equipo de operación.
- 1202.** Equipo de transporte.
- 1203.** Mobiliario y equipo de oficina.

#### **13. Diferido**

- 1301.** Mejoras al bien arrendado.

Pasivo

**21. Circulante.**

- 2101. Sueldos por pagar.
- 2102. Impuestos por pagar.
- 2103. Cuentas por pagar.
- 2104. Infonavit por pagar.
- 2105. Acreedores diversos.
- 2106. P.T.U. por pagar.
- 2107. 2% Hospedaje.

Capital.

**31. Capital contable.**

- 3101. Capital social.
- 3102. Reserva legal.
- 3103. Reserva de reinversión.
- 3104. Utilidad de ejercicios anteriores.
- 3105. Utilidad del ejercicio.

**Complementarias de Activo.**

**41. Depreciaciones.**

- 4101. Depreciación acumulada de mobiliario y equipo de operación.
- 4102. Depreciación acumulada de equipo de transporte.
- 4103. Depreciación acumulada de mobiliario y equipo de oficina.
- 4104. Amortización a mejoras del bien arrendado.

6 Cuenta de estado de resultados deudora.

**51. Costos y gastos**

**5101.** Inventario de suministros generales.

**5102.** Gastos de Habitación.

**01.** Renta.

**02.** Impuestos.

**03.** Teléfono.

**04.** Luz.

**05.** Agua.

**5103.** Gastos de Restaurante.

**01.** Sueldos y salarios.

**02.** Lavandería.

**03.** Vacaciones.

**04.** Luz.

**5104.** Gastos del bar.

**01.** Sueldos y salarios.

**02.** Propios y necesarios.

**5105.** Gastos de administración.

**01.** Papelería.

**02.** Honorarios.

**5106.** Gastos de mantenimiento.

**01.** Mantenimiento y conservación de edificio.

**02.** Mantenimiento y conservación de automóvil.

**03** Material eléctrico.

**04** Gastos de caldera.

6.1 Cuentas de Resultados Acreedoras.

**Ingresos.**

**6101.** Ingresos por habitación.

**6102.** Ingresos por alimentos.

**6103.** Ingresos por teléfono.

**6104.** Ingresos por lavandería.

**6105.** Ingresos por bebidas.

**6106.** Rendimientos ganados

## 6.2 POLIZAS.

Las pólizas según las características de la operación serán de tres tipos:

Pólizas de ingresos.- se utilizara cuando la operación representa una entrada de efectivo para la empresa.

Póliza de cheque.- Copia de los cheques expedidos y represente una salida de efectivo.

Póliza de diario.- Se utilizara para registrar operaciones en los que no se efectuó una entrada o salida de efectivo como: depreciaciones, impuestos pendientes de pago, el registro de la nómina, etc.

Todas las pólizas deberán estar amparadas por comprobantes que garanticen la operación que se registra en ellas.



### 6.3.1 Pasos para llenar una póliza de diario

1. Título de la póliza.
2. Numero de cuenta tomado del catalogo de cuentas.
3. En caso de haber, numero de subcuenta según el catalogo de cuentas de la empresa.
4. Nombre de la (s) partida (s), ya sea colocadas del lado deudor o acreedor.
5. Importe de la subcuenta, en caso de existir.
6. Cantidad deudora.
7. Cantidad acreedora.
8. Sumas iguales, de lado izquierdo saldo deudor, lado derecho suma de todos los abonos.
9. Una leyenda corta del por que de la contabilización de esta partida.
10. Iniciales de la persona que elaboro la póliza.
11. Iniciales de la persona que reviso la póliza.
12. Iniciales de la persona que autorizo la póliza.
13. Papeles en los cuales se basan las cifras mostradas.
14. Numero de hora del diario.
15. Fecha de elaboración de la póliza.
16. Numero consecutivo de la póliza.



#### 6.4.1 Pasos para llenar una póliza de ingresos

1. Título de la póliza.
2. Numero de cuenta tomado del catalogo de cuentas.
3. En caso de haber, numero de subcuenta según el catalogo de cuentas de la empresa.
4. Nombre de la (s) partida (s), ya sea colocadas del lado deudor o acreedor.
5. Importe de la subcuenta, en caso de existir.
6. Cantidad deudora.
7. Cantidad acreedora.
8. Sumas iguales, de lado izquierdo saldo deudor, lado derecho suma de todos los abonos.
9. Una leyenda corta del por que de la contabilización de esta partida.
10. Iniciales de la persona que elaboro la póliza.
11. Iniciales de la persona que reviso la póliza.
12. Iniciales de la persona que autorizo la póliza.
13. Papeles en los cuales se basan las cifras mostradas.
14. Numero de hora del diario.
15. Fecha de elaboración de la póliza.
16. Numero consecutivo de la póliza.

6.5. Póliza Cheque

	1. POLIZA CHEQUE
2. COPIA DEL CHEQUE	

3. CONCEPTO DEL PAGO	
----------------------	--

4. CUENTA	5. SUB-CTA	6. NOMBRE	7. PARCIAL	8. DEBE	9. HABER
SUMAS IGUALES			10		

CONTROL	HECHO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO	AUXILIARES	DIARIO
	11	12	13	14	15
			FECHA	POLIZA No.	
			16	17	

#### 6.5.1 Pasos para llenar una póliza cheque.

1. Título de la póliza.
2. Copia del cheque expedido.
3. Concepto del porque se expidió tal cheque.
4. Numero de cuenta tomado del catalogo de cuentas.
5. En caso de haber, numero de subcuenta según el catalogo de cuentas de la empresa.
6. Nombre de la (s) partida (s), ya sea colocadas del lado deudor o acreedor.
7. Importe de la subcuenta, en caso de existir.
8. Cantidad deudora.
9. Cantidad acreedora.
10. Sumas iguales, de lado izquierdo saldo deudor, lado derecho suma de todos los abonos.
11. Iniciales de la persona que elaboro la póliza.
12. Iniciales de la persona que reviso la póliza.
13. Iniciales de la persona que autorizo la póliza.
14. Papeles en los cuales se basan las cifras mostradas.
15. Numero de hora del diario.
16. Fecha de elaboración de la póliza.
17. Numero consecutivo de la póliza.

## 7 Manual de Operaciones.

### **Hotel**

#### Clave

HOT-01	Corte de caja.
HOT-02	Factura de habitación.
HOT-03	Recibo de teléfono.
HOT-04	Recibo de depósito en garantía.
HOT-05	Nota de lavandería.
HOT-06	Control de las habitaciones.
HOT-07	Control de llamadas telefónicas.

### **Restaurante**

RES-01	Corte de caja.
RES-02	Nota de consumo.
RES-03	Control de propinas.

### **Contabilidad**

CON-01	Póliza de ingresos.
CON-02	Póliza cheque.
CON-03	Póliza diario.
CON-04	Nomina quincenal.

7.1 Corte de caja

Fecha \_\_\_\_\_ 1 \_\_\_\_\_ Turno de \_\_\_\_\_ A \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_

4

Total registrado de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ \$ \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_

Tarjetas recibidas \_\_\_\_\_ 6 \_\_\_\_\_ \$ \_\_\_\_\_ 7 \_\_\_\_\_

Cheques recibidos \_\_\_\_\_ 8 \_\_\_\_\_ \$ \_\_\_\_\_ 9 \_\_\_\_\_

Anticipos recibidos \_\_\_\_\_ 10 \_\_\_\_\_ \$ \_\_\_\_\_ 11 \_\_\_\_\_

Comprobantes de gastos \_\_\_\_\_ 12 \_\_\_\_\_ \$ \_\_\_\_\_ 13 \_\_\_\_\_

Efectivo entregado.....\$ \_\_\_\_\_ 14 \_\_\_\_\_

Faltante en mi corte.....\$ \_\_\_\_\_ 15 \_\_\_\_\_

Sobrante en mi corte.....\$ \_\_\_\_\_ 16 \_\_\_\_\_

Observaciones \_\_\_\_\_ 17 \_\_\_\_\_

---

7.1.1 Nombre del formato: Corte de Caja

Clave: HOT-01

Responsabilidad de

Elaboración: Área de Recepción

Elaboración: Original y una copia

Distribución: Original-Cliente y Copia-Gerencia

En el

Numero

Se debe anotar

1	Día, mes y año de elaboración.
2	La hora de inicio y término del turno que corresponda.
3	Nombre de la (el) recepcionista en turno.
4	La hora de inicio y término del turno que corresponda.
5	Total registrado de inicio al término del turno.
6	Número de tarjetas de crédito recibidas.
7	El importe por el total de tarjetas recibidas.

8	Número de cheques recibidos.
9	El importe por el total de cheques recibidos.
10	Número de anticipos recibidos.
11	El importe por el total de anticipos recibidos.
12	Número de comprobantes de gastos.
13	El importe por el total de comprobantes de gastos.
14	La suma de el total registrado mas los anticipos recibidos.
15	Importe del faltante en el corte, en caso de haberlo.
16	Importe del sobrante en el corte, en caso de haberlo.

7.2 Factura

DATOS DEL HUÉSPED

1

**FACTURA**

HABITACIÓN

2

Fecha 3



**ZARAGOZA 24**  
**TEL. 817-54-31**  
**CON 5 LINEAS**  
**XALAPA, VER.**  
**C.P. 91000**

R.F.C. HJA-890628 PK8  
 REG. EDO. 080 1089 33041

**SERVICIOS**  
 RESTAURANTE  
 BAR  
 CAFETERIA  
 GARAGE  
 PELUQUERIA  
 TELEFONO  
 LAVANDERIA  
 HABTS. ALFOM.  
 BAÑO PRIVADO  
 T.V. COLOR, CABLE

CONCEPTO	IMPORTE
----------	---------

4

CANTIDAD CON LETRA 5

**CEDULA FISCAL**

Por el presente pagare reconozco deber y me obligo a pagar en esta ciudad a la vista a la orden de HOTELERA JALAPEÑA, S.A. de C.V. por valor recibidos en servicios a entera satisfacción..

\_\_\_\_\_

6 FIRMA

La reproducción no autorizada de este comprobante constituye un delito en los términos de las disposiciones fiscales. Andres Corrales Correa R.F.C.. coca 331026-th9 no 17, centro

**EFFECTOS FISCALES AL PAGO**

7.2.1 Nombre del formato: Factura de Habitación

Clave: HOT-02

Responsabilidad de elaboración: Área de Recepción

Elaboración: Original y una copia

Distribución: Original-Cliente y Copia-Gerencia,  
posteriormente pasar a contabilidad

EN EL  
NUMERO

SE DEBE ANOTAR

- |   |                                                                    |
|---|--------------------------------------------------------------------|
| 1 | Datos generales del huésped.                                       |
| 2 | Número de habitación.                                              |
| 3 | Fecha de entrada y fecha de salida del huésped.                    |
| 4 | Anotar el concepto del cargo, así como su importe correspondiente. |
| 5 | Anotar con letra la cantidad del importe total.                    |
| 6 | Firma del huésped.                                                 |

7.3 Comprobante por teléfono.

**Hotel Salmones**

**Zaragoza 24 Xalapa, ver. Tel. 17-54-31**

A 1			2	
HABITACION 3	TELEFONO 4	FECHA		
		CARGOS		
NOMBRE 5	NOMBRE 6	L	MINUTOS 7	
FACTURA No. 8	AUTORIZO 9	D	IMPORTE 10	
OBSERVACIONES 11				
		TOTAL		
		\$ 12		

### 7.3.1 Nombre del formato: Recibo de Teléfono

<u>Clave:</u>	HOT-03
<u>Responsabilidad de elaboración:</u>	Área de Recepción
<u>Elaboración:</u>	Original y una copia
<u>Distribución:</u>	Original-Cliente y Copia-Gerente

<u>En el numero</u>	<u>Se debe anotar</u>
1	Lugar al que se llama..
2	Día, mes y año de elaboración.
3	Número de habitación del huésped.
4	Número telefónico al que se llama.
5	Nombre de la persona que realiza la llamada.
6	Nombre de la persona que conteste.
7	Número de minutos de duración de la llamada.
8	Número de la factura de habitación del huésped.

9	Nombre de quien autorizó la llamada.
10	El importe por minuto.
11	Las observaciones hechas en la realización de la llamada, si es servicio lada, etc.
12	La cantidad total por los minutos de duración.

## 7.4 Recibo de Deposito

### **HOTEL SALMONES**

En el centro de la ciudad

Zaragoza N° 24 Xalapa, Ver.

**Recibo de deposito N°**

FECHA:		1	
NOMBRE DEL HUÉSPED 2		HABITACIÓN N° 3	
CONCEPTO :  4			
NOMBRE DE QUIEN PAGA LA RESERVACIÓN : 5		N° TELEFONO	
FECHA DE LLEGADA 6	HORA ENTRADA 7	TIPO DE HABITACIÓN 8	TARIFA POR DIA 9
NOMBRE Y FIRMA DEL QUE DEPOSITA 10		NOMBRE Y FIRMA DEL QUE RECIBE 11	

7.4.1 Nombre del formato: Recibo de Deposito Anticipado

Clave: HOT-04

Responsabilidad de elaboración: Área de Recepción

Elaboración: Original y una copia

Distribución: Original-Cliente y Copia-Recepción,  
anexada a lo que se deja en deposito.

En el número

Se debe anotar

1	Día, mes y año de elaboración.
2	Nombre completo del huésped.
3	Numero de habitación signada.
4	Lo que se deja en calidad de depósito.
5	Nombre y número telefónico de la persona que paga la reservación.
6	Fecha de llegada del huésped.
7	Hora de llegada del huésped.
8	Tipo de habitación solicitada.
9	El tarifa a pagar por día.
10	Nombre completo y firma de la persona que hace el deposito

- 11 Nombre completo y firma de la persona que recibe el depósito.
- 12 Fecha del retiro del depósito.
- 13 Hora en que es retirado lo que se deposito.
- 14 Firma de la persona que retira el bien en calidad de deposito.

7.5 Lavado en seco y planchado

Nombre completo \_\_\_\_\_ 1 \_\_\_\_\_

Cuarto N° \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_

4

5

Nº de pzas	CONCEPTO	IMPORTE	
	TRAJE 3 PZAS		
	TRAJE 2 PZAS		
	PANTALON		
	SACOS		
	CHAMARRA/L		
	GUAYABERAS		
	SWEATERS		
	PLAYERAS		
	CAMISAS		
	CAMISETAS		
	CORTOS		
	CALCETINES		
	CORBATAS		
	VESTIDO SENCILLO		
	BLUSAS		
	ABRIGOS		
	GABARDINAS		
	TOTAL	6	

\_\_\_\_\_ 7 \_\_\_\_\_ Firma del huésped

7.5.1 Nombre del formato: Nota de Lavandería

Clave: HOT-05

Responsabilidad de elaboración: Área de Camaristas

Elaboración: Original y una copia

Distribución: Original- cliente y copia-Supervisora

En el número

Se debe anotar

- |   |                                                                                             |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Nombre completo del cliente.                                                                |
| 2 | Numero de habitación que ocupa.                                                             |
| 3 | Día, mes y año en que se elabora la nota.                                                   |
| 4 | El Número de piezas que se manda a lavar de acuerdo a los concepto que aparecen en la lista |
| 5 | La cantidad por cada prenda que manda a lavar.                                              |
| 6 | La cantidad total por todas las prendas que manda a lavar.                                  |
| 7 | La firma del huésped                                                                        |

## 7.6 Control de Habitaciones

Fecha \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

C	HAB.	DIA	HORA	NOMBRE	PER.	TARIFA	OBSERVACIONES
R 1.k.	115	2	3	4	5	6	7
R 1.k.	116						
R 1.k.	117						
R 1.k.	118						
R 2.m	119						
R 2.m	120						
R 1.k.	121						
R 2.m	122						
R 2.m	123						
R 2.m	124						
R 2.m	125						

7.6.1 Nombre del formato: Control de las Habitaciones

<u>Clave:</u>	HOT-06
<u>Responsabilidad de elaboración:</u>	Área de Recepción
<u>Elaboración:</u>	Original
<u>Distribución:</u>	Original- Recepcionista para su conocimiento de habitaciones ocupadas.
<u>En el número</u>	<u>Se debe anotar</u>
1	Día, mes y año en que encuentra vigente el control
2	Día en que se hospeda una persona.
3	Hora en que entra la persona que se va a hospedar.
4	Nombre completo de la persona que se va a hospedar.
5	Numero de personas que se van a hospedar.
6	La tarifa por persona.
7	Las observaciones realizadas, si se deja deposito, etc.

FECHA \_\_\_\_\_ 1 \_\_\_\_\_

NOMBRE \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_

3

4

5

6

7

A QUE LUGAR TELEFONO	CON QUIEN DE QUIEN	SERVICIO HABITACION	EMPIEZA TERMINA	TIEMPO	RECIBO N° IMPORTE
A----- T-----	C----- D-----	S----- H-----	E----- T-----	T-----	R----- N\$-----
A----- T-----	C----- D-----	S----- H-----	E----- T-----	T-----	R----- N\$-----
A----- T-----	C----- D-----	S----- H-----	E----- T-----	T-----	R----- N\$-----
A----- T-----	C----- D-----	S----- H-----	E----- T-----	T-----	R----- N\$-----
A----- T-----	C----- D-----	S----- H-----	E----- T-----	T-----	R----- N\$-----

7.8.1 Nombre del formato: Control de Llamadas Telefónicas

<u>Clave:</u>	HOT-07
<u>Responsabilidad de elaboración:</u>	Área de Recepción
<u>Elaboración:</u>	Original
<u>Distribución:</u>	Original- Recepcionista para el control de cobro de llamadas.

<u>En el numero</u>	<u>Se debe anotar</u>
1	Día, mes y año de elaboración del control.
2	Nombre completo de la Recepcionista, o la persona encargada del conmutador.
3	A que lugar se realizó la llamada y cual fue el numero de telefónico.
4	Nombre de la persona con la que se habló por teléfono y el nombre completo de quien realizo la llamada.
5	Tachar con un X si la llamada se realizó por un cliente que se encuentre hospedado o

- sólo se presto el servicio del teléfono.
- 6 Anotar la hora en que comenzó la llamada y la hora en que termino.
- 7 El tiempo de duración de la llamada.
- 8 El número del recibo telefónico y el importe de la llamada.

7.9 Corte de caja

FECHA _____ 1 _____		TURNO _____ 2 _____	
RELACION DE NOTAS FIRMADAS			
FOLIO	CUARTO	IMPORTE	
_____	_____	_____	
_____	_____	_____	
_____	_____	_____	
_____	_____	_____	
IMPORTE TOTAL DE NOTAS FIRMADAS		\$ _____	6 _____
TOTAL DE VENTAS DE CONTADO		\$ _____	7 _____
TOTAL DE GASTOS		\$ _____	8 _____
FALTANTE ( )	SOBRANTE ( )	\$ _____	9 _____
EFECTIVO ENTREGADO		\$ _____	10 _____
TARJETAS DE CREDITO ENTREGADAS		\$ _____	11 _____
CHEQUES ENTREGADOS		\$ _____	12 _____
TOTAL ENTREGADO		\$ _____	13 _____
SALON	\$ _____		14 _____
SALON	\$ _____		
SALON	\$ _____		

7.9.1 Nombre del formato: Corte de Caja

<u>Clave:</u>	RES-01
<u>Responsabilidad de elaboración:</u>	Área de Restaurante
<u>Elaboración:</u>	Original y una copia
<u>Distribución:</u>	Original-Gerente y copia- Cajera (o)

En el

número

Se debe anotar

1	Fecha completa actual.
2	Turno del que se trate.
3	Numero de folio de la nota de crédito.
4	Numero de habitación.
5	El importe de la nota de crédito.
6	El importe total de las notas de crédito firmadas.
7	La cantidad total de las ventas de contado realizadas durante el turno.
8	La cantidad total de los gastos efectuados durante el turno.

- 9 La cantidad que resulte de restarle los gastos efectuados a las ventas de contado realizadas.
- 10 El importe de efectivo entregado.
- 11 El importe de las tarjetas de crédito entregadas.
- 12 El importe de los cheques entregados.
- 13 El total entregado de (10,11,12).
- 14 La cantidad recibida por salón, en caso de haberla.

7.10 Nota de Consumo

RESTAURANTE  
SALMONES

FACTURA

SERIE "A"

Nº

Hotelera Xalapeña, S.A. DE C.V



FECHA

R.F.C. HJA 890628 PK8.

Zaragoza 24 TEL. 817-54-31

1

NOMBRE:	2
R.F.C.:	3
DIRECCION:	4

CONSUMO

\$ \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_

I.V.A

\$ \_\_\_\_\_ 6 \_\_\_\_\_

PROPINA

\$ \_\_\_\_\_ 7 \_\_\_\_\_

TOTAL

\$ \_\_\_\_\_ 8 \_\_\_\_\_

CANTIDAD CON LETRA:	9

7.10.1 Nombre del formato: Nota de Consumo

CLAVE: RES-02

Responsabilidad de elaboración: Área de Restaurante

Elaboración: Original y una copia

Distribución: Original-Cliente y copia- Contabilidad

En el

numero

Se debe anotar

- |   |                                                        |
|---|--------------------------------------------------------|
| 1 | Fecha completa actual.                                 |
| 2 | Nombre del cliente.                                    |
| 3 | El R.F.C del cliente.                                  |
| 4 | Dirección completa.                                    |
| 5 | La cantidad consumida.                                 |
| 6 | El IVA correspondiente a la cantidad de consumo.       |
| 7 | La cantidad de propina, en caso de haberla.            |
| 8 | La suma de la cantidad consumida, el IVA y la propina. |
| 9 | El importe total (8) con letra.                        |



7.11.1 Nombre del formato: Control de Propinas

CLAVE: RES-03

Responsabilidad de elaboración: Área de Restaurante

Elaboración: Original y una copia

Distribución: Original-Contabilidad y copia-Cajera (o)

En el número

Se debe anotar

- |   |                                                           |
|---|-----------------------------------------------------------|
| 1 | Fecha en que se recibe la propina.                        |
| 2 | Número de folio de la nota de crédito.                    |
| 3 | El importe de la nota de crédito.                         |
| 4 | La cantidad de propina.                                   |
| 5 | La suma del importe de la nota de crédito mas la propina. |
| 6 | Iniciales de la persona que recibió la cantidad.          |
| 7 | El monto de la cantidad recibida.                         |

8

Firma de la persona que  
recibe la cantidad.

9

Fecha actual completa.



7.12.1 Nombre del formato: Póliza de Ingresos

Clave: CON-01

Responsabilidad de elaboración: Departamento de Contabilidad\_\_\_\_\_

Elaboración: Original

Distribución: Original para Contabilidad

<u>En el número</u>	<u>Se debe anotar</u>
1	Titulo de la póliza.
2	Numero de cuenta tomado del catalogo de cuentas.
3	En caso de haber, numero de subcuenta según el catalogo de cuentas de la empresa.
4	Nombre de la (s) partida (s), ya sea colocadas del lado deudor o acreedor.
5	Importe de la subcuenta, en caso de existir.
6	Cantidad deudora.
7	Cantidad acreedora.
8	Sumas iguales, de lado izquierdo saldo deudor, lado

	derecho suma de todos los abonos.
9	Una leyenda corta del por que de la contabilización de esta partida.
10	Iniciales de la persona que elaboró la póliza.
11	Iniciales de la persona que reviso la póliza.
12	Iniciales de la persona que autorizo la póliza.
13	Papeles en los cuales se basan las cifras mostradas.
14	Número de hora del diario.
15	Fecha de elaboración de la póliza.
16	Número consecutivo de la póliza.

7.13 Póliza Cheque

	1. POLIZA CHEQUE
2. COPIA DEL CHEQUE	

3. CONCEPTO DEL PAGO	
----------------------	--

4. CUENTA	5. SUB-CTA	6. NOMBRE	7. PARCIAL	8. DEBE	9. HABER
SUMAS IGUALES 10					

CONTROL	HECHO POR 11	REVISADO POR 12	AUTORIZADO 13	AUXILIARES 14	DIARIO 15
	FECHA 16			POLIZA No. 17	

7.13.1 NOMBRE DEL FORMATO: Póliza de Cheque

CLAVE: CON-02

RESPONSABILIDAD DE ELABORACIÓN: Departamento de Contabilidad\_\_\_\_\_

ELABORACIÓN: Original

DISTRIBUCIÓN: Original para Contabilidad

<u>EN EL NUMERO</u>	<u>SE DEBE ANOTAR</u>
1	Titulo de la póliza.
2	Concepto del porque se expidió tal cheque.
3	Concepto del porque se expidió tal cheque.
4	Numero de cuenta tomado del catalogo de cuentas.
5	En caso de haber, numero de subcuenta según el catalogo de cuentas de la empresa.
6	Nombre de la (s) partida (s), ya sea colocadas del lado deudor o acreedor.
7	Importe de la subcuenta, en caso de existir.

8	Cantidad deudora.
9	Cantidad acreedora.
10	Sumas iguales, de lado izquierdo saldo deudor, lado derecho suma de todos los abonos.
11	Iniciales de la persona que elaboró la póliza.
12	Iniciales de la persona que reviso la póliza.
13	Iniciales de la persona que autorizo la póliza.
14	Papeles en los cuales se basan las cifras mostradas.
15	Número de hora del diario.
16	Fecha de elaboración de la póliza.
17	Número consecutivo de la póliza.



7.14.1 Nombre del formato: Póliza de diario

DISTRIBUCIÓN: Original para Contabilidad

<u>EN EL</u> <u>NUMERO</u>	<u>SE DEBE ANOTAR</u>
1	Titulo de la póliza.
2	Numero de cuenta tomado del catalogo de cuentas.
3	En caso de haber, numero de subcuenta según el catalogo de cuentas de la empresa.
4	Nombre de la (s) partida (s), ya sea colocadas del lado deudor o acreedor.
5	Importe de la subcuenta, en caso de existir.
6	Cantidad deudora.
7	Cantidad acreedora.
8	Sumas iguales, de lado izquierdo saldo deudor, lado derecho suma de todos los abonos.
9	Una leyenda corta del por que de la contabilización de esta partida.
10	Iniciales de la persona que elaboró la póliza.

- 11 Iniciales de la persona que reviso la póliza.
- 12 Iniciales de la persona que autorizo la póliza.
- 13 Papeles en los cuales se basan las cifras mostradas.
- 14 Número de hora del diario.
- 15 Fecha de elaboración de la póliza.
- 16 Número consecutivo de la póliza.



7.15.1 Nombre del formato: Nómina Quincenal

Clave: CON-04

Responsabilidad de

Elaboración: Departamento de Contabilidad\_\_\_\_\_

Elaboración: Original

Distribución: Original para Contabilidad

En el

Numero

Se debe anotar

1	Nombre del empleado.
2	Días laborados.
3	Salario por día.
4	El resultado de la multiplicación de los días por el salario diario.
5	Todas las percepciones determinadas.
6	La suma del importe mas las percepciones determinadas.
7	Todas las retenciones determinadas.
8	El resultado de restarle al total las retenciones determinadas.
9	Firma del trabajador.

## Conclusiones y recomendaciones.

Considerando los antecedentes del Hotel Salmones considerando como una empresa exitosa, que tuvo su mejor época desde la década de los 50, y hasta los 80 posterior a esta fecha fue experimentando algunas transformaciones no solo en sus servicios sino en sus operaciones generadas básicamente por la competencia con los grandes consorcios hoteleros, sin embargo ha sabido mantenerse en pie aun con los inconvenientes que puede tener una empresa que se preocupa por conservar la fuente de trabajo para sus empleados.

El presente trabajo no pretende ser la solución definitiva a los problemas de controles internos detectados en el Hotel Salmones sino una herramienta mas que contribuirá a mejorar su organización, a través de la implementación y sistematización de controles internos que ayudan a definir funciones y tiempos de control así como la disminución de tiempos en las tareas asignadas en lo que puede traducirse en reducción en sus costos de operación así como una mayor certeza en la toma de dediciones.

Finalmente presento las conclusiones y recomendaciones a las que llego a fin de que sean consideradas para mejorar los controles que opera dicho hotel Salmones.

Puedo concluir y afirmar de mi hipótesis inicial, de que es factible el haber realizado mi diagnóstico de control interno en el Hotel salmones.

Si bien tenían formatos propios del hotel, estos habían surgido de la necesidad natural de operar de manera adecuada los servicios que ofrece a sus huéspedes y tener una administración operativa.

También que fue posible desarrollar los diagramas de control interno de las operaciones del mismo y detectar posibles necesidades de servicios adicionales que puede ofrecer el Licenciado en Contaduría.

Por lo que se refiere a las recomendaciones

Se hacen necesarios la elaboración del manual de organización a fin de definir de manera clara y precisa las, funciones y tramos de control que están sujetos el personal que ocupa puestos de las áreas que integran la estructura organizacional del Hotel Salmones.

También se debe elaborar un manual de procedimientos de políticas y acciones que debe ejecutarse por puesto existente en la empresa, para consulta del personal.

Los manuales de procedimientos deberán actualizarse siempre que se cambie o modifique una actividad o función dentro de cualquier procedimiento.

Cualquier cambio en las políticas en el hotel Salmones deberá comunicarse de inmediato a las áreas correspondientes.

Con esto concluyo mis puntos de vista que surgen de haber realizado mi proyecto, y que beneficiarán al hotel Salmones, de Xalapa, Veracruz

## Bibliografía.

Auditoría Operacional, IMPC, 2001

Organización y Control en las Empresas en Hotelería y Turismo, José Antonio Dorado, 1997.

Turismo Alternativo, Francisco Manuel Zamorano CASAL, Trillas, 2008

Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, 2009

Administración Moderna, Agustín Reyes Ponce, Limusa, 2007

Industria Turística, España 2005.

## Mesografía.

[www.veracruz.gob.mx](http://www.veracruz.gob.mx)

[es.wikipedia.org/wiki/Xalapa-Enríquez](http://es.wikipedia.org/wiki/Xalapa-Enríquez)