

# 41

Fecha de presentación: Enero, 2021

Fecha de aceptación: Marzo, 2021

Fecha de publicación: Abril, 2021

## AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

EN EL HOSTAL “THE BLACK SHEEP INN”

### ADMINISTRATIVE AUDIT IN THE HOSTEL “THE BLACK SHEEP INN”

Raúl Comas Rodríguez<sup>1</sup>

E-mail: [ua.raulcomas@uniandes.edu.ec](mailto:ua.raulcomas@uniandes.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1353-2279>

Jimena Elizabeth Montes de Oca Sánchez<sup>1</sup>

E-mail: [ua.jimenamontesdeoca@uniandes.edu.ec](mailto:ua.jimenamontesdeoca@uniandes.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9529-8249>

Irene Melisa Cunuhay Ante<sup>1</sup>

E-mail: [na.irenemca77@uniandes.edu.ec](mailto:na.irenemca77@uniandes.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7534-9766>

Mario Andrés León Naranjo<sup>1</sup>

E-mail: [dir.administracione@uniandes.edu.ec](mailto:dir.administracione@uniandes.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6503-408X>

<sup>1</sup> Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ecuador.

#### Cita sugerida (APA, séptima edición)

Comas Rodríguez, R., Montes de Oca Sánchez, J. E., Cunuhay Ante, I. M., & León Naranjo, M. A. (2021). Auditoría administrativa en el hostel “The Black Sheep Inn”. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(S1), 371-380.

#### RESUMEN

El turismo es un factor clave para las transformaciones desde el orden sociopolítico y económico de las comunidades que incorporan atractivos turísticos. En cuanto a su desempeño, The Black Sheep Inn presenta ciertas deficiencias en la parte administrativas ya que ha existido desorganización en cuanto a la realización de las actividades del personal. El objetivo de la investigación: evaluar los procesos administrativos el hostel The Black Sheep Inn que permita la identificación de oportunidades de mejora y la excelencia en el servicio al cliente. Para llevar a cabo la investigación preliminar se realizaron entrevistas, encuestas, cédulas de diagnóstico y análisis de la información documental que se dispone durante un período de tres meses. Se evalúan por cada uno de los procesos un grupo de indicadores, con una escala Likert con la que se evaluará el trabajo. En conclusión, en el hostel “The Black Sheep Inn” no se han establecido por escrito y no se ha comunicado al personal las tareas, obligaciones, jerarquía, responsabilidades y funciones. Por medio de las estrategias, recomendaciones y los resultados planteados se busca que el hostel mejore, por ello es indispensable que lo pongan en práctica para el crecimiento y desarrollo de la empresa.

**Palabras clave:** Auditoría de gestión, servicios turísticos, hotelería.

#### ABSTRACT

Tourism is a key factor in the socio-political and economic transformations of communities that incorporate tourist attractions. In terms of its performance, The Black Sheep Inn presents certain deficiencies in the administrative part since there has been disorganization in terms of staff activities. The objective of the research: to evaluate the administrative processes of The Black Sheep Inn in order to identify opportunities for improvement and excellence in customer service. To carry out the preliminary research, interviews, surveys, diagnostic questionnaires, and analysis of the documentary information available during a period of three months were conducted. A group of indicators are evaluated for each of the processes, with a Likert scale with which the work will be evaluated. In conclusion, at “The Black Sheep Inn” the tasks, duties, hierarchy, responsibilities, and functions have not been established in writing and have not been communicated to the personnel. By means of the strategies, recommendations and results proposed, the inn seeks to improve, so it is essential that they put them into practice for the growth and development of the company.

**Keywords:** Management audit, travel services, hospitality.

## INTRODUCCIÓN

El turismo es un factor clave para las transformaciones desde el orden sociopolítico y económico de las comunidades que incorporan las actividades productivas comunitarias a los atractivos turísticos. El proceso de turismo comunitario y sostenible necesita de la participación de las comunidades y que se beneficien desde el punto de vista económico y social (Salas et al., 2019).

Por otra parte, a nivel global la auditoría para los hoteles ha tenido mucha importancia, estas empresas de alojamiento analizan y evalúan el desempeño de las áreas para ver si responden eficazmente al entorno y a la situación del momento. Para el desarrollo de la auditoría examinan: como se desenvuelven, observan a la competencia, averiguando las amenazas y oportunidades del entorno, identifican las áreas donde hay que actuar, evalúan la competitividad y las ventas en términos rentables (Fernández Cabrera, 2012; Carrasco, 2018; Lemoine Quintero et al., 2019; Infante et al., 2019).

Las empresas hoteleras han optado por llevar a cabo auditoría de gestión, encaminados a evaluar la eficacia de las áreas funcionales cuyo desempeño afecta a las acciones comerciales y a los planes de mercadeo para determinar si están apoyando los objetivos estratégicos de la empresa (Ortega et al., 2019; Lopes et al., 2013).

La situación que presentan la mayoría de los hoteles pequeños está relacionada a la falta de competitividad y productividad que la empresa presenta (Mendoza et al., 2020; Villanueva, 2017). Este problema tiene su origen en el inadecuado desempeño del personal, en el que prevalece muchas veces la improvisación y el empirismo concerniente a las tareas administrativas y operativas y a la poca comunicación y estrategias que garantice su crecimiento.

En el último lustro el turismo ha tenido un crecimiento variable, tanto en visitantes como en plaza turística. En el año 2016 se registraron 1 316 miles de personas, lo que representó un crecimiento de cerca de un 40 % respecto al año 2009. Esto significó también un impacto directo en la generación de empleo, donde el aumento fue del 34,75 % en personal contratado en alojamiento entre los años 2009 al 2016. Los ingresos turísticos alcanzaron la cifra de 2 398,1 mil millones de dólares al final de 2018, siendo la tercera fuente de ingresos no petroleros y generaron unos 131 630 empleos en los servicios de alojamiento y comida (Ministerio de Turismo, 2018).

En 1992 Andrés Hammerman y Michelle Kirby ciudadanos estadounidenses descubrieron el pueblo de Chugchilán y solicitaron comprar tierras en esta área. En

1994 regresaron a Ecuador y adquirieron una propiedad en el sector, en 1995 y comenzaron a construir el hostel por su fe en que la belleza y lejanía serían suficientes para atraer turistas. Ahora, más de 15 años después de mirar hacia atrás se maravillan de lo que se ha logrado. Ha sido una experiencia de aprendizaje increíble, han obtenido títulos de doctorado de la Escuela Internacional de Prueba y Error (ISTE). (Sanz et al., 2013; Valenzuela et al., 2008).

El hostel "The Black Sheep Inn" se encuentra ubicado a 10400 pies de altura en la parroquia de Chugchilán, cantón Sigchos, provincia Cotopaxi, Ecuador, a unos 6 kilómetros al norte de Laguna Quilotoa.

Chugchilán no ha perdido su encanto debido a la afluencia del turismo. El hostel "The Black Sheep Inn" se encuentra profundamente involucrada con la comunidad. Michelle enseña inglés y habilidades básicas de computación en la escuela secundaria local y han realizado varias donaciones de computadoras y una copiadora a la comunidad. También se ha establecido una pequeña biblioteca pública con más de 1000 libros de lectura en español y diez computadoras para programas educativos. El turismo ha proporcionado una nueva fuente de ingresos para el pueblo y la gente es más amigable que nunca.

The Black Sheep Inn está constantemente construyendo y mejorando. Las características más recientes incluyen una sala de masajes con estufa de leña, estudio de yoga, sala de pesas / ejercicio, tobogán acuático y frisbee golf.

En cuanto a su desempeño, The Black Sheep Inn presenta ciertas deficiencias en la parte administrativa (en el área de dirección y control), necesita conocer los procesos que se están llevando a cabo ya que ha existido desorganización en cuanto a la realización de las actividades del personal, a la vez, la falta de control en cuanto a las funciones ha ocasionado que las tareas encomendadas sean difíciles de entender. La eficacia, eficiencia y efectividad se han visto afectados, por lo tanto, la aplicación de una Auditoría Administrativa ayudaría a que la empresa y sus colaboradores cumplan con los objetivos propuestos y logren enmendar los errores. Mediante la auditoría se logrará que el personal trabaje y demuestre su desenvolvimiento de manera correcta en las actividades que realizan en el hostel para de esta manera generar valor a los procesos. El rendimiento del personal se ha visto afectado por factores relacionados con la administración del Hostel. (Uquillas et al., 2017).

En la actualidad con la emergencia sanitaria que estamos atravesando a nivel mundial el turismo ha decaído en gran manera, el hostel The Black Sheep Inn se ha visto afectado ya que el lugar era más visitado por turistas

extranjeros que nacionales, como es de conocimiento para todos los vuelos están suspendidos por tanto no han obtenido huéspedes extranjeros, lo que la empresa está haciendo es mantener sus actividades a pesar de que no existen muchos clientes.

Se propone como objetivo de la investigación: evaluar los procesos administrativos el hostel The Black Sheep Inn que permita la identificación de oportunidades de mejora y la excelencia en el servicio al cliente. (Carmona et al., 2016; Carro et al., 2017).

## MÉTODOS

El trabajo está dirigido a la aplicación de una Auditoría Administrativa en el hostel "The Black Sheep In" que permitirá la detección de factores que requieren mayor atención y de esta manera la empresa tome las medidas necesarias.

Las fuentes de información serán de carácter interno debido a que las herramientas a utilizar son las entrevistas y encuestas los cuales van a ser aplicados al gerente y al personal en el hostel "The Black Sheep Inn" para obtener la información necesaria que será de análisis.

Para llevar a cabo la investigación preliminar en el hostel "The Black Sheep Inn" se realizó de la siguiente manera:

- Entrevista al Gerente del hostel "The Black Sheep Inn" para conocer los aspectos generales y específicos de la empresa.
- Encuesta aplicada al personal administrativo
- Cedula de diagnóstico: Las cedula son utilizadas para captar la información requerida de acuerdo con el objeto y alcance de la auditoria. Esta herramienta es de gran utilidad para concretar la información más relevante, entre estas cedula se encuentran las siguientes:
- Información documental En este caso se estudian los documentos que pueden aportar a la obtención de información, estas pueden ser documentos de la empresa o a la vez fuentes bibliográficas.

El tiempo para realizar y visitar la empresa que es objeto de análisis en este caso el Hostel "The Black Sheep Inn" en cuanto al auditor se tomará un tiempo de tres meses para presentar el informe.

En la tabla 1 se muestran los criterios de puntuación para la evaluación final y la cantidad de indicadores que se evalúan por cada uno de los procesos, y en la tabla 2 se muestra la escala Likert con la que se evaluará el trabajo.

Tabla 1. Criterios de puntuación.

Proceso	Cantidad de indicadores	Puntaje máximo
Planeación	12	75
Organización	5	100
Integración	4	400
Dirección	8	250
Control	7	175
Total	36	1000

Tabla 2. Escala de evaluación

Puntaje	Interpretación
801 – 1000	Excelente
601 – 800	Bien
401 – 600	Regular
201 – 400	Deficiente
0 - 200	Mal

El propósito es que a través de los instrumentos que fueron elegidos permitirá la evaluación de un grupo de indicadores cualitativos y cuantitativos que permita evaluar si existe un adecuado funcionamiento, evaluar las debilidades y generar un plan de acción con un grupo de recomendaciones que permita al Hostel "The Black Sheep Inn" mejore y asegure su crecimiento y que perdure en el tiempo.

## RESULTADOS

De acuerdo con la tabla 3 las puntuaciones fijadas en la etapa de instrumentación frente a las puntuaciones obtenidas por la empresa después de haber realizado el análisis correspondiente con respecto al proceso administrativo se ha obtenido puntuaciones que en la mayoría de las etapas se encuentra por debajo de las puntuaciones que han sido determinadas o esperadas.

Tabla 3. Evaluación de los procesos administrativos en el Hostel

	Proceso administrativo Establecidos	Puntos máximos		Porcentaje
		Obtenidos		
1.0	Planeación	75	70	7%
2.0	Organización	100	47	4,7%
3.0	Integración	400	229	22,9%

4.0	Dirección	250	115	11,5%
5.0	Control	175	135	13,5%
Total		1000	596	59,6%

Con los resultados obtenidos de acuerdo con la escala de Likert, el hostel "The Black Sheep Inn" tuvo un rango de "REGULAR", con respecto a la puntuación establecida existe una diferencia significativa. El proceso administrativo se encuentra relacionado por lo cual los factores que se han tomado para el análisis han obtenido las calificaciones de acuerdo con los elementos del proceso. Adicionalmente, en la tabla 4 se muestra el análisis FODA realizado.

Tabla 4. Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 28 años de experiencia en el mercado.</li> <li>• Precios accesibles.</li> <li>• Diversificación de oferta de servicios.</li> <li>• Instalaciones confortables</li> <li>• Publicidad online</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de manuales administrativos</li> <li>• Duplicidad de funciones</li> <li>• Falta de definir claramente los puestos de trabajo</li> <li>• Falta de innovación</li> <li>• Necesidad de capacitar al personal</li> <li>• No lograr fidelidad</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación geográfica</li> <li>• Creación de paquetes con tarifas</li> <li>• Incremento de eventos internacionales en la ciudad</li> <li>• Publicidad en revistas especializadas de viaje</li> <li>• Creatividad en la forma de recibir clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes muy sensibles al precio</li> <li>• Competencia en el sector hotelero</li> <li>• Retraso en la entrega del servicio</li> <li>• Menos huéspedes sin reserva</li> <li>• Desastres naturales</li> <li>• Situación económica actual</li> </ul>

A partir del análisis anterior, se puede establecer oportunidades para el crecimiento del hostel "The Black Sheep Inn" los cuales les permitirán que desempeñen mejor sus actividades diarias (Tabla 5).

Tabla 5. Matriz Aspectos Críticos-Oportunidades de Crecimiento.

Aspecto crítico	Oportunidad de crecimiento
<b>Planeación</b>	
No se han realizado actividades que permitan reforzar la aplicación de la misión, visión, valores y objetivos de la empresa.	Realizar actividades de socialización para que la totalidad de la empresa los ponga en práctica.
La gerencia general no ha ordenado la elaboración de políticas, ya que solo las manifiesta en forma verbal.	Elaboración de documentación que sirva como respaldo físico, para que se la pueda revisar y aplicarlas de mejor manera.
<b>Organización</b>	
Falta de estandarización de las funciones y procesos.	Elaboración de la documentación pertinente con respecto a las funciones y procesos en la empresa tales como: Manuales de organización, Manual de funciones, y Manual de procedimientos
No se ha actualizado la estructura organizacional de la empresa	Realizar la debida actualización de la estructura organizacional del hostel "The Black Sheep Inn".
Alto grado de duplicidad de funciones	Elaboración de documentación escrita de los manuales de organización y procedimientos.
<b>Integración</b>	
No realizan el correcto proceso de inducción	Es indispensable que se realice el correcto proceso de contratación ya que de esta manera el colaborador será conocedor de sus funciones a realizar.
No existen planes formales de capacitación e inducción en el hostel "The Black Sheep Inn".	Incluir capacitaciones a los empleados del hostel.
La falta o carencia de conocimientos, habilidades, destrezas o actitudes de los colaboradores para desarrollar adecuados estándares de desempeño en su puesto de trabajo.	Detectar necesidades reales de capacitación.
<b>Dirección</b>	
Existencia de liderazgo autocrático	Fomentar el liderazgo democrático para el mejor desempeño de los colaboradores.

Falta de diversificación para la Motivación de los colaboradores del hostel	Aplicar distintas formas de motivación al personal.
<b>Control</b>	
Ausencia de métodos de evaluación de desempeño	Establecer métodos e indicadores formales evaluación de desempeño, los cuales no sean solo de observación directa o supervisión.

## DISCUSIÓN

Para hacer posible la mejora de la organización a partir de las oportunidades de crecimiento es necesario que sean partícipes todos los integrantes de esta, para de esta manera seguir fomentando el sentido de pertenencia por parte de sus colaboradores (Tabla 6). Lo que permitirá que se dé el cambio es el trabajo en equipo ya que la empresa se ha distinguido por el compromiso, lealtad y valores que se han empleado.

Tabla 6. Matriz de estrategias por procesos.

<b>Diagnóstico, propuesta y estrategia de implementación</b>		
<b>Planeación</b>		
<b>Aspecto crítico</b>	<b>Análisis de la situación</b>	<b>Propuesta</b>
No se han realizado actividades que permitan reforzar la aplicación de la misión, visión, valores y objetivos de la empresa.	En el hostel "The Black Sheep Inn" se ha establecido la misión, visión, valores, objetivos, pero no todos los colaboradores de la organización ponen en práctica.	Realizar actividades de socialización para que la totalidad de la empresa los ponga en práctica.
<b>Estrategia de implementación</b>		
Dar a conocer la misión, visión, valores, objetivos durante la inducción de los empleados de la organización; asimismo, colocar en los pasillos, puertas de las instalaciones para que tengan presente y las practiquen.		
<b>Recomendaciones</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Involucrar a todos los colaboradores del hostel.</li> <li>• Designar un responsable para la socialización.</li> <li>• Retroalimentación a los colaboradores.</li> </ul>		
<b>Impacto esperado</b>		
Se busca que todos los colaboradores sean conscientes de la misión, visión, valores y objetivos y las apliquen, de esta manera el personal conocerá hacia donde dirige sus esfuerzos.		
<b>Aspecto crítico</b>	<b>Análisis de la situación</b>	<b>Propuesta</b>
La gerencia general no ha ordenado la elaboración de políticas, ya que solo las manifiesta en forma verbal.	Las políticas en el hostel "The Black Sheep Inn" no se encuentran descritas en un documento que detalle la vigencia y grado de aplicación.	Elaboración de documentación que sirva como respaldo físico, para que se la pueda revisar y aplicarlas de mejor manera.
<b>Estrategia de implementación</b>		
Realizar un comité o grupo de trabajo quienes sean los encargados de elaborar un documento donde contenga las políticas de la empresa utilizando vocabulario adecuado para que todo el personal las entienda, comprenda y las lleve a cabo.		
<b>Recomendaciones</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomar en consideración de la participación de la parte administrativa de la empresa.</li> <li>• Presentar el documento y socializar las políticas que han sido establecidas.</li> </ul>		
<b>Impacto esperado</b>		
Que los colaboradores del hostel "The Black Sheep Inn" conozcan y aplique las políticas establecidas por la empresa para evitar que se ocasionen problemas.		

<b>Organización</b>		
<b>Aspecto crítico</b>	<b>Análisis de la situación</b>	<b>Propuesta</b>
Falta de estandarización de las funciones y procesos.	La empresa no posee herramientas administrativas que formalicen las funciones y procesos lo que provoca que las actividades que se realizan en "The Black Sheep Inn" sean llevadas empíricamente.	Elaboración de la documentación pertinente con respecto a las funciones y procesos en la empresa tales como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manuales de organización</li> <li>• Manual de funciones</li> <li>• Manual de procedimientos</li> </ul>
<b>Estrategia de implementación</b>		
Se puede elaborar la documentación de los distintos manuales mediante los equipos de trabajo que se conformen, tomando en cuenta para su elaboración las necesidades de la organización, áreas, personal, funciones y los objetivos que desean cumplir. Por otro lado, deben incorporar más información tanto interna como externa para su correcta elaboración.		
<b>Recomendaciones</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer partícipes a los colaboradores de la empresa para que conozcan la importancia de la elaboración de los manuales y que esto traerá consigo el mejor desempeño.</li> <li>• Dar a conocer a la organización de la existencia de los manuales.</li> </ul>		
<b>Impacto esperado</b>		
Se pretende que la empresa cuente con herramientas administrativas necesarias para que puedan operar de manera eficiente, ya que en los manuales se establecen que hacer, de qué manera, quienes lo hacen, así como también el objetivo de las actividades que se realizan en el hostel.		
<b>Aspecto crítico</b>	<b>Análisis de la situación</b>	<b>Propuesta</b>
No se ha actualizado la estructura organizacional de la empresa.	El hostel "The Black Sheep Inn" tiene establecido un organigrama, pero no ha sido actualizado ya que en la actualidad se han incrementado otros departamentos por lo tanto no coincide lo que ocasiona confusión acerca de su estructura.	Realizar la debida actualización del organigrama del hostel "The Black Sheep Inn".
<b>Estrategia de implementación</b>		
Para realizar la actualización del organigrama del hostel "The Black Sheep Inn", hay que tomar en cuenta en la situación en la que se encuentra actualmente, es decir, identificar los puestos o departamentos, líneas de autoridad.		
<b>Recomendaciones</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la revisión juntamente con todas las áreas.</li> <li>• Que el organigrama esté elaborado de acuerdo con la estructura organizacional actual de la empresa.</li> <li>• Dar a conocer de la actualización a todos los colaboradores del hostel.</li> </ul>		
<b>Impacto esperado</b>		
Que con la actualización del organigrama la empresa conozca exactamente como está conformada, no cause más confusión y mejore el desempeño en general.		
<b>Aspecto crítico</b>	<b>Análisis de la situación</b>	<b>Propuesta</b>
Alto grado de duplicidad de funciones.	El hostel "The Black Sheep Inn" no cuenta con manuales, lo que ha provocado que no se encuentre bien definidos los puestos y por ende no conocían las responsabilidades de cada uno. Por esto se ha generado la duplicidad de las funciones.	Elaboración de documentación escrita de los manuales de organización y procedimientos.
<b>Estrategia de implementación</b>		
Mediante un equipo de trabajo se elaborará los respectivos manuales de organización y procedimiento considerando la situación actual, es decir con información interna y recopilando información externa para su correcta elaboración.		

<b>Recomendaciones</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación de los colaboradores para que conozcan la importancia de la elaboración de los manuales.</li> <li>Presentar a la organización.</li> </ul>		
<b>Impacto esperado</b>		
Lo que se espera al realizar los manuales es evitar:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>La duplicidad de funciones.</li> <li>Evasión de responsabilidades.</li> <li>Cuellos de botella (tiempo muerto).</li> <li>Confusión.</li> </ul>		
<b>Integración</b>		
<b>Aspecto crítico</b>	<b>Análisis de la situación</b>	<b>Propuesta</b>
No realizan el correcto proceso de inducción.	En el hostel "The Black Sheep Inn" los procesos de contratación en la mayoría han sido de manera empírica lo cual ha ocasionado que algunas de las etapas sean omitidas.	Es indispensable que se realice el correcto proceso de contratación ya que de esta manera el colaborador será conocedor de sus funciones a realizar.
<b>Estrategia de implementación</b>		
Realizar un plan del proceso de contratación para que todos los colaboradores que ingresan a la empresa pasen por las debidas etapas y se refuerce las actividades que van a desempeñar.		
<b>Recomendaciones</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Poner en práctica el plan.</li> <li>Involucrar a todos los postulantes.</li> </ul>		
<b>Impacto esperado</b>		
Que en el hostel se aplique el correcto proceso de contratación y se evite problemas en cuanto a la incorporación del nuevo personal a la vez que tengan en claro las funciones que van a desempeñar.		
<b>Aspecto crítico</b>	<b>Análisis de la situación</b>	<b>Propuesta</b>
No existen planes formales de capacitación e inducción en el hostel "The Black Sheep Inn".	Cuando los colaboradores ingresan a la empresa, no han recibido ningún tipo de capacitación acerca de lo que tienen que realizar ya que solamente han tenido guía de sus compañeros de trabajo.	Incluir capacitaciones a los empleados del hostel.
<b>Estrategia de implementación</b>		
Se puede realizar un curso de capacitación e inducción, para esto la empresa deberá obtener de manera externa o interna y propiciarla a los trabajadores del hostel.		
<b>Recomendaciones</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer un plan de trabajo estructurado.</li> <li>Tener presente el objetivo de realizar las capacitaciones.</li> <li>Involucrar a todos los colaboradores de la empresa.</li> </ul>		
<b>Impacto esperado</b>		
Se busca que los colaboradores del hostel desde sus inicios tengan conocimiento de lo que deben desempeñar y de esta manera evitar consecuencias.		
<b>Aspecto crítico</b>	<b>Análisis de la situación</b>	<b>Propuesta</b>
La falta o carencia de conocimientos, habilidades, destrezas o actitudes que requieren los colaboradores para desarrollar adecuados estándares de desempeño en su puesto de trabajo.	Algunos de los colaboradores del hostel carecen de habilidades para desempeñar cierta actividad.	Detectar necesidades reales de capacitación.

<b>Estrategia de implementación</b>		
Elaborar un plan específico, que permita desarrollar las competencias de los colaboradores de la empresa.		
<b>Recomendaciones</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomar en consideración las opiniones de todos colaboradores</li> <li>• Dar a conocer de la existencia de un plan.</li> </ul>		
<b>Impacto esperado</b>		
Que los colaboradores de la organización mejoren sus habilidades y fortalezcan sus conocimientos para que desempeñen mejor en las actividades encomendadas a cada uno de ellos.		
<b>Dirección</b>		
<b>Aspecto crítico</b>	<b>Análisis de la situación</b>	<b>Propuesta</b>
Existencia de liderazgo autocrático.	En el hostel "The Black Sheep Inn" el líder toma las decisiones se centra en su totalidad en él, y en muchas de las ocasiones los colaboradores solo se limitan a obedecer lo que les ordena.	Fomentar el liderazgo democrático para el mejor desempeño de los colaboradores.
<b>Estrategia de implementación</b>		
Realizar una reunión con todos los integrantes de la empresa para conocer los aspectos que se deben reforzar y los que se deben cambiar de esta manera el líder conocerá el estilo de liderazgo que está llevando.		
<b>Recomendaciones</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomar en consideración las opiniones e ideas de los colaboradores</li> <li>• Tratar de mejorar el estilo de liderazgo</li> </ul>		
<b>Impacto esperado</b>		
Que los colaboradores se sientan conformes con el liderazgo que se está llevando para de esta manera se impulse al mejor desempeño presentando con ello la eficiencia en las actividades que realiza el personal.		
<b>Aspecto crítico</b>	<b>Análisis de la situación</b>	<b>Propuesta</b>
Falta de diversificación para la motivación de los colaboradores del hostel.	En el hostel la motivación en su mayor parte se lo hacen por incentivos económicos.	Aplicar distintas formas de motivación al personal.
<b>Estrategia de implementación</b>		
Implantar un plan de incentivos según objetivos dentro de los cuales aplique distintas maneras de motivar a sus colaboradores (económicas, desarrollo profesional, crecimiento personal).		
<b>Recomendaciones</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar el plan de acuerdo con las necesidades de la empresa.</li> <li>• Aplicar a todos los departamentos de la organización.</li> <li>• Dar a conocer a todos los empleados.</li> <li>• Cumplir de manera obligatoria.</li> </ul>		
<b>Impacto esperado</b>		
Ayudar a que los empleados se esfuercen más en sus labores profesionales, de esta manera también que se aumente la motivación y la confianza en ellos mismos.		
<b>Control</b>		
<b>Aspecto crítico</b>	<b>Análisis de la situación</b>	<b>Propuesta</b>
Ausencia de métodos de evaluación de desempeño.	El hostel "The Black Sheep Inn" no cuenta con un método formal de evaluación de desempeño, solo lo hacen a través de la supervisión.	Establecer métodos e indicadores formales evaluación de desempeño, los cuales no sean solo de observación directa o supervisión.



<b>Estrategia de implementación</b>
Existen métodos que se podrían implementar y aplicar en la empresa, estos pueden ser cuantitativos o cualitativos, en cuanto a los métodos cuantitativos podrían hacer el control a través de los indicadores los cuales hacen referencia entre la relación de lo que debería ser y los resultados obtenidos y los cualitativos a través de escalas de valoración o evaluación de 360.
<b>Recomendaciones</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar las evaluaciones de forma periódica.</li> <li>• Buscar la forma de que la evaluación se convierta en lo más objetiva posible para que el colaborador asimile su desempeño como una manera para mejorar el resultado.</li> </ul>
<b>Impacto esperado</b>
Que la empresa posea métodos con los que indique el desempeño de sus colaboradores para así lograr el cumplimiento de los objetivos planteados.

## CONCLUSIONES

Mediante las técnicas y métodos para la recopilación de información que se emplearon a lo largo de la auditoría administrativa se pudo obtener resultados en los cuales se presenta que en el hostel "The Black Sheep Inn" en sus procesos administrativos.

En conclusión, en el hostel "The Black Sheep Inn" no se han establecido por escrito y no se ha comunicado al personal las tareas, obligaciones, jerarquía, responsabilidades y funciones, la falta de información ha ocasionado que no se puedan llevar a cabo correctamente los procesos y el desempeño de los colaboradores no ha sido el adecuado.

Por medio de las estrategias, recomendaciones y los resultados planteados se busca que el hostel h "The Black Sheep Inn" mejore, por ello es indispensable que se lleve a cabo y lo pongan en práctica para el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Es importante que las estrategias y las recomendaciones que se presentan se implanten en el hostel, de ahí si se detectan nuevos errores sepan cómo solucionarlos y de esta manera se vayan familiarizando con las nuevas formas en cuanto al proceso y a través de esto seguir mejorando los resultados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Carmona-Calvo, M. A., Suárez, E. M., Calvo-Mora, A., & Periañez-Cristóbal, R. (2016). Sistemas de gestión de la calidad: un estudio en empresas del sur de España y norte de Marruecos. *European Research on Management and Business Economics*, 22(1), 8-16.
- Carrasco, M. P. (2018). Gestión presupuestaria como factor determinante de la rentabilidad en empresas hoteleras del Perú (2012–2016). *Quipukamayoc*, 26(51), 63-72.
- Carro-Suárez, J., Sarmiento-Paredes, S., & Rosano-Ortega, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios gerenciales*, 33(145), 352-365.
- Ecuador. Ministerio de Turismo. (2018). Rendición de Cuentas 2018: <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2019/02/Informe-Rendici%C3%B3n-de-Cuentas-2018-MINTUR.pdf>
- Fernández Cabrera, S. M. (2012). La gestión de calidad en las empresas hoteleras. *Papers de Turismo* (36), 75-93.
- Infante Moro, A., Infante Moro, J. C., Martínez López, F. J., & García Ordaz, M. (2016). La auditoría informática en España: El caso de los hoteles. *International journal of world of tourism*, 3 (5), 56-69.
- Lemoine Quintero, F. Á., Medranda Vera, C. E., & Carvajal Zambrano, G. V. (2019). El posicionamiento en motores de búsqueda de empresas hoteleras del Cantón Sucre. Ecuador (2017). *Revista En-contexto*, 7(11), 149-164.
- Lopes-Martínez, I., & Gómez-Acosta, M. I. (2013). Auditoría logística para evaluar el nivel de gestión de inventarios en empresas. *Ingeniería Industrial*, 34(1), 108-118.

- Mendoza, H. I. C., & Real-Pérez, G. L. (2020). Competitividad y calidad en pequeños hoteles o en desarrollo. Caso hotel Amash. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 5(8), 973-987.
- Ortega Cabrera, R. I., Palma León, A. M., & Juliana, N. B. (2019). Aplicación de la NIC 2 en la valoración de inventarios de las Empresas Hoteleras del Cantón Quevedo. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*, 20, 116-125: [http://www.elcriterio.com/revista/contenidos\\_20/vol20\\_2019\\_9.pdf](http://www.elcriterio.com/revista/contenidos_20/vol20_2019_9.pdf)
- Salas Álvarez, W. T., Medina Nogueira, D., Medina León, A., & Medina Nogueira, Y. (2019). Auditoría de los conocimientos necesarios en el fortalecimiento del vínculo de la educación y el turismo comunitario en el cantón Santiago de Pillaro de la provincia ecuatoriana Tungurahua. *Revista Cubana de Contabilidad y Finanzas. COFIN HABANA*, 1-13.
- Sanz Blas, S., Ruiz Mafé, C., & Pérez Pérez, I. (2013). Factores determinantes de la lealtad al proveedor de servicios turísticos online. *Contaduría y administración*, 58(2), 279-302.
- Valenzuela, L., & Torres, E. (2008). Gestión empresarial orientada al valor del cliente como fuente de ventaja competitiva. Propuesta de un modelo explicativo. *Estudios gerenciales*, 24(109), 65-86.
- Villanueva Imitola, A. (2017). Competitividad empresarial de los pequeños y medianos hoteles ubicados en la ciudad de Barranquilla. *Saber, Ciencia y Libertad*, 12(2), 99-106.
- Uquillas, A., & González, C. (2017). Determinantes macro y microeconómicos para pruebas de tensión de riesgo de crédito: un estudio comparativo entre Ecuador y Colombia basado en la tasa de morosidad. *Ensayos sobre política económica*, 35(84), 245-259.