



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA: FINANZAS Y AUDITORÍA

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA DE OPERACIONES DEL
RESTAURANTE %A CHOZA+

ROBERTO JAVIER VELA ZURITA

Tesis presentada como requisito previo a la
obtención del grado de:

INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR
PÚBLICO - AUDITOR

DIRECTORA: DRA. EUGENIA CAMACHO, MSC

CODIRECTOR: DR. HUGO RODRÍGUEZ V.

AÑO 2010

CERTIFICADO

DRA. EUGENIA CAMACHO Y DR. HUGO RODRÍGUEZ

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA DE OPERACIONES DEL RESTAURANTE ~~LA~~ CHOZA+, realizado por ROBERTO JAVIER VELA ZURITA ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a la veracidad de Información, calidad de trabajo y confiabilidad de resultados que garantiza su aplicación se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a ROBERTO JAVIER VELA ZURITA que lo entregue al DR. RODRIGO AGUILERA, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, Marzo del 2010

DRA. EUGENIA CAMACHO, MSC

DIRECTORA

DR. HUGO RODRÍGUEZ V.

CODIRECTOR

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

ROBERTO JAVIER VELA ZURITA

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA DE OPERACIONES DEL RESTAURANTE LA CHOZA, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, Marzo del 2010

ROBERTO JAVIER VELA ZURITA

Quito, 8 de Octubre del 2009

Doctor,
Rodrigo Aguilera
DIRECTOR DE CARRERA DE FINANZAS Y AUDITORÍA
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
PRESENTE.-

De mis consideraciones:

Por medio de la presente autorizo al Señor ROBERTO JAVIER VELA ZURITA, portador de la cédula de ciudadanía No. 1715599575, desarrollar el Proyecto de Tesis Previo a la obtención del Título de Ingeniera en Finanzas y Auditoría, en el Restaurant "LA CHOZA" CÍA. LTDA.; para lo cual la empresa brindará la información y colaboración necesaria para el desarrollo de la misma, ya que es de nuestro interés recibir la elaboración de una "AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA DE OPERACIONES DEL RESTAURANTE "LA CHOZA"; que ayude a la evaluación del nivel de desempeño de dichas operaciones.

Por la atención que se sirva dar a la presente, anticipo mi sincero agradecimiento.

Atentamente,



Diana Pallares de Cárdenas
ADMINSITRADORA
"LA CHOZA" CIA. LTDA.

AGRADECIMIENTO

A la Politécnica del Ejército por ser la fuente y pilar de mi conocimiento,

*A mis queridos Directora y Codirector por todo su tiempo, conocimientos
y apoyo durante la elaboración de ésta tesis,*

*A toda mi familia, mis padres, mi hermanita, mi esposita, mis suegros, mis
cuñados, mis primos, mis tías y tíos, mi abuelita, por estar siempre a mi
lado brindándome su apoyo y por confiar tanto en mí,*

*A ti Jesús por llenar mi vida de amor y llevarme de la mano hasta el fin de
mi carrera.*

DEDICATORIA

*Todo el trabajo, esfuerzo y sacrificio que significó la
elaboración de la tesis está dedicado:*

*A mis amados papitos **Nelson y Amparito**, por creer siempre en mí
y por su dedicación y apoyo a lo largo de toda mi carrera.*

*A mi esposita **Dianny**, por su apoyo y comprensión sobre todo lo que
pasamos para lograr graduarnos*

*A mi hermanita **Priscilita**, para que éste sea el ejemplo más real de que
es posible alcanzar nuestros sueños ya que nada es imposible.*

AUTORIZACIÓN

Yo, ROBERTO JAVIER VELA ZURITA

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA DE OPERACIONES DEL RESTAURANTE %A CHOZA+, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Marzo del 2010

ROBERTO JAVIER VELA ZURITA

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	1
ABSTRACT	2
CAPÍTULO 1	5
1. ASPECTOS GENERALES	5
1.1 Antecedentes	5
1.1.1 Base Legal de la Empresa	9
1.1.2 Objetivo de la empresa	19
1.2 La Empresa	19
1.2.1 Reseña Histórica	19
1.2.2 Organigramas	24
1.2.2.1 Organigrama Estructural	24
1.2.2.2 Organigrama Funcional	26
1.2.2.3 Organigrama de Personal	28
CAPÍTULO 2	30
2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	30
2.1 Misión	30
2.2 Visión	31
2.3 Objetivos	31
2.3.1 Objetivo General	31
2.3.2 Objetivos Específicos	32
2.4 Políticas	33
2.5 Estrategias	35
2.6 Principios y Valores	36
2.6.1 Principios	36
2.6.2 Valores	38

	õ õ	40
3. ANÁLISIS SITUACIONAL	õ õ õ õ õ õ õ õõ õ õ õ õ õ õ õ	40
3.1	Análisis Internoõ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ	...40
3.1.1	Área de Operacionesõ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ	40
3.1.1.1	Proceso de Comprasõ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ	.44
3.1.1.2	Proceso de Producciónõ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ	.47
3.1.1.3	Proceso de Ventas y Serviciosõ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ	51
3.2.	Análisis Externoõ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ	.55
3.2.1.	Influencias Macroeconómicasõ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ	.54
3.2.1.1.	Factor Políticoõ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ	.55
3.2.1.2.	Factor Económicoõ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ	..57
3.2.1.2.1	Inflaciónõ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ	...57
3.2.1.2.2	Producto Interno Bruto (PIB)õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ	60
3.2.1.2.3	Población por Estrato socio- económicoõ õ õ õ õ õ õ õ	61
3.2.1.3	Factor Socialõ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ	...63
3.2.1.4	Factor Tecnológicoõ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ	64
3.2.1.5	Factor Legalõ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ	66
3.2.1.6	Factor Ecológicoõ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ	68
3.2.2.	Influencias Microeconómicasõ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ	...69
3.2.2.1.	Clienteõ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ	..71
3.2.2.1.1	Clientes Internosõ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ71
3.2.2.1.2	Clientes Externosõ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ	...72
3.2.2.2.	Proveedoresõ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ	73
3.2.2.3.	Competenciaõ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ	..75
3.2.2.4.	Preciosõ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ	.76
CAPÍTULO 4õ õ		78
4. METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓNõ õ õ õ õ õ		...78
4.1	Generalidadesõ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ	.78
4.1.1	Definicionesõ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ	78
4.1.2	Características de la auditoría de Gestiónõ õ õ õ õ õ	.80

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

	o o	81
4.1.4	Objetivos o	.82
4.1.5	Auditoría Administrativa, Operativa y de Gestión o o o o	.83
4.1.6	Las E's que enmarcan a la Auditoría de Gestión o o o o	.84
4.2	Técnicas de recolección de Información o o o o o o o o	84
4.2.1	Investigación Documental o o o o o o o o o o o o o o o o	84
4.2.2	Observación Directa o o o o o o o o o o o o o o o o	..86
4.2.3	Entrevista o	86
4.2.4	Cuestionarios o	..88
4.2.5	Acceso a redes informáticas o o o o o o o o o o o o o o o o	88
4.3	Papeles de Trabajo o	88
4.3.1	Evidencias o	...98
4.3.2	Hoja de Hallazgos o	..98
4.3.3	Tipos de Informe o	..100
4.3.3.1	Informe General o	...100
4.3.3.2	Informe Ejecutivo o	.101
4.3.2.3	Informe de Aspectos Relevantes o o o o o o o o o o o o o o o o	..101
4.4	Indicadores o	...102
4.4.1	Indicadores de Gestión o	...102
4.4.2	Indicadores Financieros o	.104
4.5	Fases de la Auditoría de Gestión o o o o o o o o o o o o o o o o	..105
4.5.1	Planificación Preliminar o	..105
4.5.2	Planificación Específica o	..106
4.5.3	Comunicación de Resultados o	106
4.5.4	Seguimiento y Monitoreo o	107

CAPÍTULO 5

5. AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA DE OPERACIONES DEL RESTAURANTE Í LA CHOZAI	o o	.109
5.1	Planificación Preliminar o	109
5.1.1	Programa de Auditoría o	..122

	Gerente General	125
	Entrevista a Gerente de Operaciones	127
	Entrevista a Jefe de Compras	129
	Entrevista a Gerente de Producción	131
	Entrevista a Gerente de Ventas	133
	Cédula Narrativa cumplimiento de Base Legal	135
	Organigrama Estructural	138
	Organigrama Funcional	139
	Organigrama de Personal	140
	Listado de Personal	141
	Direccionamiento Estratégico	144
	Cédula Narrativa de Compras	147
	Listado de Proveedores	149
	Cédula Narrativa de Producción	151
	Producción vs. Requerimiento	153
	Cédula Narrativa de Ventas	155
	Ventas 2008 . 2009	157
	Matriz de Riesgos Preliminar	158
	Reporte Preliminar de Auditoría	162
5.2	Planificación Específica	169
5.2.1	Programa de Auditoría Específica	170
	Diagrama de Causa . Efecto	174
	Cédula de Análisis Perfil Profesional	175
	Cédula de Análisis Doc. Direccionamiento Estratégico	177
	Análisis de Proveedores	178
	Cédula de Análisis Ingreso de Información al Sistema	180
	Aplicación de Indicadores al Proceso de Compras	181
	Criterios de Puntuación para Evaluación Final (Compras)	185
	Evaluación de Control Interno Proceso de Compras	187
	Análisis Comparativo de Producción	189
	Cédula de Análisis Cumplimiento de Funciones	191

	Indicadores al Proceso de Producción	193
	Criterios de Puntuación Evaluación Final (Producción)	197
	Evaluación de Control Interno Proceso de Producción	199
	Análisis de Ventas Efectuadas (2008 - 2009)	201
	Cédula de Análisis Cumplimiento de Capacitación	203
	Aplicación de Indicadores al Proceso de Ventas	204
	Criterios de Puntuación para Evaluación Final (Ventas)	208
	Evaluación de Control Interno Proceso de Ventas	210
	Evaluación de Control Interno	212
	Hojas de Hallazgos	217
5.3	Comunicación de Resultados	235
5.3.1	Programa de Auditoría	236
5.3.2	Borrador de Informe	241
5.4	Seguimiento y Monitoreo	259
5.4.1	Matriz de Seguimiento y Monitoreo	260
CAPÍTULO 6		
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....263		
6.1	Conclusiones	263
6.2	Recomendaciones	265
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....266		
BIBLIOGRAFÍA..... 268		

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Organigrama Estructural Año 2009.....	25
GRÁFICO 2: Organigrama Funcional	27
GRÁFICO 3: Organigrama Personal	29
GRÁFICO 4: Organigrama de Operaciones	43
GRÁFICO 5: Proceso de Compras	45
GRÁFICO 6: Proceso de Producción	49
GRÁFICO 7: Proceso de Ventas	53
GRÁFICO 8: Inflación Anual	59
GRÁFICO 9: PIB de servicios	60
GRÁFICO 10: Población por estrato socio . económico	62
GRÁFICO 11: Porcentaje de desechos en Quito	69
GRÁFICO 12: Clientes Internos	71
GRÁFICO 13: Proveedores de %A CHOZA+	74
GRÁFICO 14: Competencia del Segmento de Comida Típica	75
GRÁFICO 15: Principales Proveedores de %A CHOZA+	174
GRÁFICO 16: Requerimientos del Sistema vs. Producción	188
GRÁFICO 17: Ventas años 2008 . 2009	196

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1: Permisos del Restaurante %A CHOZA+.....	12
CUADRO 2: Socios, Capital y Participaciones..õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ	24
CUADRO 3: Inflación Actualõ õ õ õ ..õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ	58
CUADRO 4: Población por Estrato socio . económicoõ õ õ õ õ õ	62
CUADRO 5: Permisos de Funcionamientoõ õ õ õ .õ õ õ õ õ õ õ õ	67
CUADRO 6: Leyes y Organismos de Control....õ .õ õ õ õ õ õ õ	68
CUADRO 7: Población, clientes y participación en el mercado.õ ..õ õ	73
CUADRO 8: Principales proveedores %A CHOZA+õ õ õ õ õ õ	179
CUADRO 9: Requerimientos del sistema vs. Producción.õ õ õ õ õ	187
CUADRO 10: Ventas años 2008 - 2009õ õ õ õ .õ õ õ õ õ õ	196

RESUMEN

La cocina ecuatoriana se ha desarrollado y continúa haciéndolo de una manera vertiginosa en los últimos años, Quito se ha convertido en un palacio gastronómico donde se juntan un sin número de sazones y sabores provenientes de todas las regiones del país, el Restaurante ~~%~~La Chozanació ya hace cuarenta años y se ha desarrollado de una manera tradicional, integrando la sazón y sabiduría popular con la visión de brindar un servicio extraordinario a todo aquel que lo visite.

Ante esta tendencia del mercado es de vital importancia para el restaurante mejorar el desempeño del Área Operativa, con la finalidad de alcanzar una información más ágil y confiable, reducir los costos innecesarios y mejorar los tiempos de respuesta y calidad para con los clientes.

Considerando la ayuda que representa la Auditoría de Gestión para la Gerencia, se realizó una evaluación de los niveles de eficacia, eficiencia y economía de las operaciones desarrolladas en los procesos que conforman el Área Operativa (Compras, Producción y Ventas); utilizando métodos y técnicas que lograron identificar de manera objetiva las áreas críticas y los procedimientos deficientes, a fin de emitir comentarios, conclusiones y recomendaciones que deben ser acatados por el restaurante para mejorar el nivel de desempeño del área mencionada.

El examen de Auditoría de Gestión al Área de Operaciones del Restaurante ~~%~~La Chozan+, se encuentra diseñado de la siguiente manera:

El Capítulo 1, Contempla un conocimiento general de la organización de su base legal, su historia, antecedentes y estructura organizacional, con el

zca con facilidad el giro del negocio y como éste de desarrollo en la ciudad de Quito.

El Capítulo 2, Presenta el Direccionamiento Estratégico del restaurante, donde se describe la misión, visión, objetivos, estrategias y sus principios y valores que el restaurante ha adoptado como su cultura organizacional.

El Capítulo 3, Abarca la descripción detallada a manera de un levantamiento de procesos del Área de Operaciones y contempla un análisis de las variables Internas y Externas que afectan el desenvolvimiento de las operaciones del restaurante, así como de su entorno Macroeconómico y Microeconómico.

El Capítulo 4, Presenta la metodología a aplicar en la ejecución del examen de Auditoría de Gestión, misma que dará los lineamientos necesarios al auditor para elaborar las pruebas y papeles de trabajo.

El Capítulo 5, Contempla el desarrollo del examen, donde se desarrollan las cuatro fases de la Auditoría de Gestión, la que inicia con la Planificación Preliminar en la que se obtiene información para tener un conocimiento preliminar del restaurante, para continuar con la Planificación Específica que abarca la evaluación de control interno, aplicación de Indicadores de Gestión y la ejecución misma del examen para concluir con la comunicación de resultados a través de la elaboración del informe de auditoría y su respectivo seguimiento y monitoreo acerca del cumplimiento de las recomendaciones efectuadas.

El Capítulo 6, Incluye las conclusiones y recomendaciones que se determinan luego de haber terminado todo el trabajo que abarca la elaboración de la Auditoría.



PDF Complete
*Your complimentary use period has ended.
Thank you for using PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

SUMMARY

Ecuadorian cuisine has evolved and continues to do so in a dizzying speed in recent years, Quito has become a gastronomic palace where a host of spices and flavors meet from all regions of the country. "La Choza" restaurant was born forty years ago and has been developed in a traditional manner, integrating the popular and native sazón and wisdom with the vision of providing an outstanding service to all who visit this place.

Given this market trend is of vital importance to improve the performance of the restaurant's Operational Area, with the only purpose to achieve more agile and reliable information, reducing unnecessary costs and improving response times and quality to the customer.

Considering the aid represented by the Management Audit, an evaluation of levels of effectiveness, efficiency and economy of operations was developed in order to improve the processes that shape the Operational Area (Purchasing, Production and Sales). Using appropriate methods and techniques which objectively identified critical areas and poor procedures was possible to issue some conclusions and recommendations which must be obeyed by the restaurant in order to improve the performance of the mentioned area.

The Audit Examination Management to the Area of Operations of "La Choza" restaurant is designed as follows:

Chapter 1 provides a general understanding of the organization of its legal basis, its history, background and organizational structure in order for the auditor to easily meet the line of business and how it develops in the city of Quito.

strategic direction of the restaurant, which describes the mission, vision, objectives, strategies, principles and values that the restaurant has adopted as its organizational culture.

Chapter 3, covers the detailed description by way of a survey of Area Operations processes and provides an analysis of internal and external variables affecting the development of the restaurant operations, as well as its macroeconomic and microeconomic environment.

Chapter 4 presents the methodology to apply when performing the audit management exam; it will give the auditor the necessary guidelines to develop the tests and paperwork.

Chapter 5, envisages the development of the review, which conducts the four phases of the management audit, which begins with preliminary planning in which information is obtained to have a preliminary knowledge of the restaurant, to continue with specific planning which covers the assessment of internal control, implementation of management indicators and the actual implementation of the review to conclude with the communication of results through the development of the audit report and their respective monitoring and supervision on the implementation of the recommendations made.

Chapter 6 includes conclusions and recommendations which are determined after finishing all the work including the development of the Audit.

CAPÍTULO 1

ASPECTOS GENERALES

1.1 Antecedentes

La alimentación viene de la palabra *aliméntus* y consiste en la obtención, preparación e ingestión de alimentos, siendo la alimentación el suministro de energía necesario para el funcionamiento correcto del cuerpo. La historia de la alimentación inicia con el apareamiento del mismo hombre y de su necesidad biológica de ingerir alimentos.

La evolución del hombre en su proceso de civilización, recuerda la aparición del hombre y su forma básica de conseguir alimentos hasta fines de la edad moderna y la llegada de nuevas culturas alimenticias a América. Claro queda que los alimentos de cada etapa han ido variando y a su vez siendo un factor determinante para el surgimiento, desarrollo y extinción de las sociedades en la historia.

La comida criolla tiene origen español, es decir la mezcla de ambos términos genera la comida hispanoamericana que es el caso de la comida criolla colombiana, ecuatoriana, venezolana, peruana, boliviana y chilena. Con excepciones de Brasil, México, Argentina y Uruguay debido a la presencia de inmigrantes portugueses e italianos. La cocina latinoamericana se ve influenciada, en primer lugar por las recetas precolombinas de los indígenas y por las raíces españolas, después, por las migraciones de italianos y asiáticos.

uatoriana



En base a tres productos de la tierra tales como maíz, papas, porotos. La llegada de España fue un encuentro de mundos diferentes, con elementos propios y costumbres diversas. Comenzaron a nombrar frutos y comidas de América tomando como ejemplo las cosas de su tierra que les recordaban a la tortilla llamaron pan y a la chicha la llamaron vino.

El aporte español a nuestra cocina fue de carácter doble, que se detallan a continuación:

- Trajo a nuestro suelo elementos y experiencias europeos y africanos.
- Permitió el intercambio de cosas y animales aborígenes hasta entonces de uso local y limitado.

Llegaron así cerdos, reses y ovejas, pavos, gallinas, ajos y cebollas, trigo, cebada, habas, coles, tomates, cítricos, plátanos y caña de azúcar. La cocina popular ecuatoriana pudo desarrollar sus propias tradiciones regionales, inventar nuevas viandas y cocinar tierna y amorosamente, durante tres siglos, la succulenta gastronomía nacional.

El placer de los sabores en Quito

Con su posición geográfica y su estatus de mini metrópoli, Quito no podría dejar de contener entre sus tesoros culturales una tradición gastronómica diversa y exuberante.

En medio de los Andes, los productos agrícolas de altura se muestran como imprescindibles y tradicionales. Existe gran variedad de papas y de maíz, y a su lado caminan de cerca el amplio surtido de cereales: quinua, trigo, avena, cebada, entre otros, y de legumbres como el fréjol, la vainita, las lentejas y los chochos.



Sería inapropiado hacer una larga lista de platillos puntuales que demuestren la versatilidad de la gastronomía quiteña, sin embargo se puede nombrar de acuerdo a su gran variedad por grupos:

- Sopas y cremas como los varios locros basados en la papa y caldos hechos a partir de distintas carnes.
- Platos fuertes donde domina la carne de cerdo, como la fritada, el hornado con llapingachos.
- Los platos tipo snack como las humitas, las empanadas hechas con bases distintas, como el morocho, y rellenos distintos.
- Las salsas picantes como el ají, y los postres, como frutas en almíbar.
- Junto a todo esto está una de las variedades más apreciadas por los turistas, el infinito rango de jugos de frutas naturales, frescas y exuberantes que siempre colman la sed y las expectativas de quienes los saborean.

Quito es una ciudad para gozar del buen comer. La variada comida ecuatoriana está caracterizada por la diversidad de productos de tierra y mar.

El Servicio de Restaurantes en el Ecuador no cuenta con una estructura administrativa, funcional y organizacional bien definido y desarrollan sus actividades en base a la experiencia o un conocimiento adquirido a través del tiempo sin contar con medidas de control o procedimientos adecuados que ayuden a evaluar las operaciones realizadas por el personal que labora en la empresa.

Hasta hoy los restaurantes únicamente se han dedicado a cumplir de manera efectiva con el área financiera, contable y tributaria para de esta manera no tener problemas tanto con los socios como con los organismos de control y se han preocupado únicamente de realizar procesos efectivos en esta área dejando de lado el área operativa del restaurante (compras, producción y ventas) que en si es la razón de ser de la empresa y es además de vital importancia para brindar un excelente servicio a los clientes para que ellos queden satisfechos, siendo esta la única manera de aumentar las ventas y por tanto las utilidades en el largo plazo.

El recurso humano es un factor menospreciado en muchas empresas, en varias de ellas se lo considera como una mercancía más y no piensan que para alcanzar mejores beneficios hay que mejorar el nivel entrenamiento del personal para el óptimo desempeño de sus funciones.

La auditoría de gestión ayuda a la administración a aumentar su eficiencia mediante la presentación de recomendaciones, las mismas que serán aplicadas en el futuro, el trabajo se efectúa de forma detallada, promoviendo la eficiencia en las operaciones.

terminar en el restaurante %La Choza+ que esta sucediendo ya que han aumentado los costos y han disminuido los ingresos, además las tareas de algunos trabajadores se han duplicado es por esto que se debe ayudar a la administración a lograr la eficiencia, eficacia y economía en las operaciones.

1.1.1 Base Legal de la Empresa

El Restaurante está constituido de acuerdo a lo establecido en la ley de compañías, siendo una empresa ecuatoriana de Responsabilidad limitada, posee dos socios solidariamente responsables hasta el monto de sus aportaciones, pudiendo de esta manera ejercer libremente y sin sanciones las actividades comerciales para la que fue creada la Compañía, evitando además multas previstas en esta Ley que podrían imponerse de acuerdo con la gravedad de la infracción, a criterio del Superintendente o del funcionario delegado para el efecto, llegando incluso a la clausura de la Compañía.

Ha sido por tanto importante cumplir la Ley para la constitución de la compañía, inclusive para poder usar el nombre, expresión o sigla que indiquen o sugieran que se trata de una compañía de responsabilidad limitada, en anuncios, membretes de cartas, circulantes, prospectos u otros documentos, inclusive legales de gran trascendencia para el normal funcionamiento del Restaurante.

La empresa ha cumplido desde su creación con lo estipulado por la administración tributaria en lo relacionado a retenciones, pagos y declaraciones de impuestos lo que ha generado que evite sanciones o inclusive clausuras por parte del Servicio de Rentas Internas (SRI); sobre el Impuesto a la Renta %La Choza Cía. Ltda.+es una sociedad obligada a

ando el impuesto a la renta en base de los resultados que arroja la misma y sujeta a la tarifa impositiva del veinte y cinco por ciento (25%) sobre su base imponible. Además actúa como agente de retención del impuesto a la renta, siendo el Servicio de Rentas Internas quien determina los porcentajes de retención, por lo cual la choza cumple con esta obligación.

La empresa al realizar actos que tienen por objeto transferir el dominio de los bienes o la prestación de los servicios, genera obligatoriamente el pago del impuesto al valor agregado (IVA), siendo actualmente en el Ecuador la tarifa del doce por ciento (12%), por el cual efectúa su obligación de emitir obligatoriamente la respectiva factura o nota de venta, realizando mensualmente la declaración del impuesto en la forma y plazos que se establezcan en el reglamento. Además no realiza retenciones del (IVA) ya que no es su obligación, por ser agente de percepción del Impuesto al valor agregado y no agente de retención.

Para el restaurante %a Choza+, es muy importante cumplir con la ley de turismo por cuanto determina el marco legal que regirá para la promoción, desarrollo y regulación del sector turístico, y además por cuanto es obligación del restaurante de obtener el registro de turismo en un máximo de 30 días después de haber iniciado la actividad, para de esta manera evitar posibles sanciones tanto de multas como de clausura del establecimiento.

Así mismo el restaurante cumple con la obligación de obtener la licencia de funcionamiento de turismo, misma que se debe renovar una vez al año y que no solo ayuda a continuar con la actividad diaria del negocio evitando clausura del restaurante sino que también brinda al mismo varios beneficios como beneficios tributarios, publicidad a su categoría, no tener que sujetarse a otro tipo de licencias de funcionamiento salvo el caso de las licencias ambientales.

Los trabajadores se encuentran asegurados con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), siendo sujetos obligados a solicitar la "protección" del Seguro General Obligatorio, en calidad de afiliados.

La empresa conforme lo manda la ley cumple a tiempo con todos los pagos tales como el aporte personal del (9.35%), el aporte patronal del (11.15%), y fondos de reserva, para con ello evitar posibles sanciones al restaurante y garantizar que sus trabajadores sean atendidos por el (IESS).

El restaurante cumple con el código de trabajo, todos los trabajadores de la empresa poseen un contrato individual de trabajo donde una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, que para el caso del Restaurante se lo realiza a plazo fijo, siendo el período de prueba de tres meses, luego el mismo contrato se extiende a un año y pasado el año se convierte en indefinido.

El Restaurante protege al empleado cumpliendo con todas las obligaciones de ley como décimo tercero, décimo cuarto, vacaciones, fonos de Reserva, Aportes al IESS tanto personal como patronal, horas extras suplementarias y extraordinarias.

Además la empresa cumple con la ley ya que ningún trabajador percibe como remuneración una cantidad inferior al salario básico unificado que es para el año 2009 de \$218,00 dólares, además se da estricto cumplimiento de que el diez por ciento adicional al consumo en concepto de propina que se paga en el restaurante de primera y segunda categoría, que deben ser entregados a los trabajadores, sin descuentos ni deducciones de ninguna naturaleza.

La única de Funcionamiento la empresa cumple junto con esta con la renovación de la Patente Municipal, la Tasa de Turismo, el Aporte Anual a CAPTUR y el Permiso de Bomberos.

La empresa cumple además con la presentación de los certificados de salud de todos sus empleados para de esta manera poder obtener el permiso Sanitario otorgado por el Ministerio de Salud. Para finalizar con los permisos también se ha cumplido con aquel otorgado por la Sayce, debido a que el restaurante brinda un espectáculo de música en vivo, debiendo cumplir con la protección de los derechos de propiedad intelectual.

Cuadro No. 1: Permisos del Restaurante Í La Chozá

<u>Permisos</u>	<u>Organismo</u>	<u>Frecuencia</u>
Registro de Actividad Turística.	Ministerio de Turismo	1 sola vez
Licencia única de Funcionamiento.	Municipio de Quito	Anual
Permiso Sanitario.	Ministerio de Salud	Anual
Patente.	Municipio de Quito	Anual
Rótulos y Publicidad Exterior.	Municipio de Quito	Anual
Permiso de Bomberos.	Municipio de Quito	Anual
Permiso Sayce	Sayce	Anual

Fuente: Restaurante Í La Chozá
Realizado Por: Roberto Vela Zurita
Fecha: Noviembre, 2009

Esta ley nos indica la normatividad con la cual se constituyen las empresas en el Ecuador ya que se prohíbe la formación y funcionamiento de compañías contrarias al orden público, a las leyes mercantiles y a las buenas costumbres; de las que no tengan un objeto real y de lícita negociación. Toda compañía que se constituya en el Ecuador tendrá su domicilio principal dentro del territorio nacional, además de un apoderado o representante que pueda contestar las demandas y cumplir las obligaciones respectivas en el Territorio Nacional.

Existen cinco especies de compañías de comercio:

- Compañía en nombre colectivo;
 - Compañía en comandita simple y dividida por acciones;
 - Compañía de responsabilidad limitada;
 - Compañía anónima; y,
 - Compañía de economía mixta.
-
- **Ley de Régimen Tributario Interno.** Esta ley trata acerca de todos los impuestos obtenidos, generados o retenidos por las sociedades creadas o domiciliadas en el Ecuador, así como sus tarifas y plazos de declaración, ya que es una obligación tributaria cumplir con el Estado a través del Servicio de Rentas Internas.

Siendo los impuestos regidos en esta ley los siguientes:

- Impuesto a la Renta.
 - Retención en la Fuente (Renta).
 - Impuesto al Valor Agregado (IVA).
 - Retención en la Fuente (IVA).
 - Impuesto a los Consumos Especiales (ICE).
-
- **Ley de Turismo.** Esta ley tiene por objeto determinar el marco legal que regirá para la promoción, el desarrollo y la regulación del sector

es del Estado y las obligaciones y derechos de los prestadores de servicios y de los usuarios.

Además según esta ley se califica como actividades turísticas las desarrolladas por personas naturales o jurídicas que se dediquen a la prestación remunerada de modo habitual de servicios de alimentos y bebidas.

- **Ley de Seguridad Social.** Esta ley Indica que el Seguro General Obligatorio forma parte del sistema nacional de seguridad social y, como tal, su organización y funcionamiento se fundamentan en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia.

Además que el Seguro General Obligatorio protegerá a sus afiliados contra las contingencias que afecten su capacidad de trabajo y la obtención de un ingreso acorde con su actividad habitual, en los casos de:

- a. Enfermedad;
 - b. Maternidad;
 - c. Riesgos del trabajo;
 - d. Vejez, muerte, e invalidez, que incluye discapacidad; y,
 - e. Cesantía.
- **Código de Trabajo.** Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

El trabajo es un derecho y un deber social. El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes, el trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga. Ninguna persona podrá ser obligada a realizar

die estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.

- **Ley Orgánica de Salud Pública.** La Ley tiene como finalidad regular las acciones que permitan efectivizar el derecho universal a la salud consagrada en la Constitución Política de la República y la ley. Se rige por los principios de equidad, integralidad, solidaridad, universalidad, irrenunciabilidad, indivisibilidad, participación, pluralidad, calidad y eficiencia; con enfoque de derechos, intercultural, de género, generacional y bioético. Las empresas que expendan alimentos para el consumo humano se sujetarán a las disposiciones de esta Ley, sus reglamentos y las normas establecidas por la autoridad sanitaria nacional.
- **Ley de Propiedad Intelectual.** La Ley trata acerca de que toda utilización pública de una obra musical produce Derechos Económicos a favor del autor y de su debido pago responsabiliza a gerentes, empresarios, promotores, administradores y organizadores en general de espectáculos públicos; valores que den ser cancelados directamente o a su representante, que en el caso del Ecuador es SAYCE, que administra obras de autores nacionales y extranjeros. El pliego tarifario de SAYCE establece, dentro de los derechos económicos (patrimoniales) de los derechos de autor, la cuantía mínima legal a pagarse por la explotación de obras que conforman su repertorio.

Organismos de Control

- **Superintendencia de Compañías.** Es el organismo técnico y con autonomía administrativa, económica y financiera, que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y

compañías y otras entidades en las circunstancias y condiciones establecidas por la ley. Además todas las compañías deben presentar los balances generados en los ejercicios económicos.

El que un organismo reglamente y controle la forma y requisitos con los que se constituye la Compañía brinda seguridad legal para efectuar negocios tanto a los proveedores como a los clientes que visitan el restaurante teniendo la certeza de que toda transacción será legalmente reconocida al ser un restaurante legalmente constituido y apegado a la ley.

- **Servicio de Rentas Internas (SRI).** Es la entidad gubernamental que emite la normativa que debe ser acatada por las empresas para evitar errores y posibles sanciones que afecten al desenvolvimiento de las actividades normales del negocio, además de ser la encargada de controlar, regular, todos los trámites tributarios sobre los que incurre la empresa.

El restaurante cumple las obligaciones tributarias que le ha impuesto el Servicio de Rentas Internas (SRI), la normativa emitida por este organismo es indispensable en el desenvolvimiento diario de la compañía con las obligaciones que esta debe cumplir con el Estado.

- **Ministerio de Turismo.** Es el organismo rector de la actividad turística ecuatoriana, siendo competencia del Ministerio de Turismo, en coordinación con los organismos seccionales, la regulación a nivel nacional, la planificación, promoción internacional, facilitación, información estadística y control de todas las actividades turísticas conforme a la ley.

regulación dictada por este organismo permite obtener los permisos de funcionamiento, y que además sea calificado por el ministerio de turismo como un restaurante de Primera Categoría, debido a su recorrido en el mercado y cumplimiento de normas e infraestructura mínima para su categoría por ya más de cuarenta años.

- **Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).** Es el organismo ecuatoriano encargado de brindar la seguridad social, tiene su sede principal en la ciudad de Quito, funcionando en casi todas las capitales de provincia, entre sus funciones están: dar cobertura médica a sus afiliados para lo cual cuenta con hospitales en varias ciudades, otorgar préstamos hipotecarios y quirografarios, proveer de pensiones de jubilación a los trabajadores. Además el IESS ya es un banco.

La empresa se encuentra comprometida con el bienestar de sus empleados, afiliándolos al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), esto beneficia directamente al trabajador ya que tiene acceso a beneficios de salud e inclusive a préstamos y otros beneficios futuros.

- **Ministerio de Trabajo.** Es el Organismo que Dirige, orienta y administra la política la política laboral, para mejorar las relaciones de trabajo, mediante el diálogo y la concertación social y fortalecer el sistema productivo e insertarnos competitivamente en los mercados internacionales. Además dirige, orienta y administra las políticas activas de empleo y desarrollo de los recursos humanos, que permitan disminuir los niveles de desempleo y subempleo, con énfasis en los sectores más vulnerables de la sociedad.

que debe seguir cumpliendo con la ley que norma la actividad laboral en el Ecuador, Durante varios años el restaurante ha sido en la sociedad un pilar fundamental en el desarrollo de la economía por lo que siempre que exista una necesidad de emplear a un individuo no dudará en acudir a este Ministerio para estar siempre informado de la ley y colaborar con la reducción del desempleo.

- **Ministerio de Salud Pública.** Entidad a la que corresponde el ejercicio de las funciones de rectoría en salud; así como la responsabilidad de la aplicación, control y vigilancia del cumplimiento de esta Ley; y, las normas que dicte para su plena vigencia serán obligatorias. La autoridad sanitaria nacional creará los mecanismos regulatorios necesarios para que los recursos destinados a salud provenientes del sector público, organismos no gubernamentales y de organismos internacionales, cuyo beneficiario sea el Estado o las instituciones del sector público, se orienten a la implementación, seguimiento y evaluación de políticas, planes, programas y proyectos, de conformidad con los requerimientos y las condiciones de salud de la población.
- **Sociedad de Autores y Compositores (SAYCE).** Es una entidad de gestión colectiva, de derecho privado, con finalidad social; cuyo deber primordial es preservar los derechos morales y administrar los derechos económicos resultantes de la utilización pública de las obras de autores nacionales y/o extranjeros a los que representa.

Ofrecer servicios relacionados al ramo gastronómico como restaurante, cafetería, bar, heladería es decir de toda clase de comidas y bebidas típicas del Ecuador y fusión Internacional, preparadas y servidas rápidamente por personal amable, ofreciendo sus productos y servicios en su salón propio para su consumo inmediato o incluso ofreciendo servicio para llevar, cumpliendo con estándares de calidad, para satisfacer las necesidades de alimentación de nuestros clientes además de ofrecer un ambiente cómodo y exclusivo gracias a su decoración rústica basada en elementos étnicos del Ecuador.

1.2 La Empresa

La empresa es la unidad económica de producción, en la que el capital, el trabajo y los recursos materiales se unen para crear o aumentar la utilidad de los bienes para satisfacer las necesidades humanas. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales.

1.2.1. Reseña Histórica





Hace cuatro décadas, la Av. 12 de Octubre era una zona residencial, sin los hoteles, ni altos edificios. Quito era otro. Entonces el 26 de Noviembre de 1965, se inauguró **La Chozas**.

El primer local de **La Chozas** estaba ubicado en la 12 de octubre y Madrid. La historia comenzó gracias al empuje de los esposos Jaime Pallares Zaldumbide y Marta Gómez de la Torre. Ellos se arriesgaron a cambiar la forma de pensar de la época y establecieron su restaurante con recetas de familia y un ambiente casero.

El ex-presidente Carlos Julio Arosemena y el Coronel Rafael Armijos, fueron los primeros tentados a probar los platos que se ofrecían. Ellos fueron los primeros de una lista poblada de personajes como las princesas Margarita y Carolina de Mónaco, La guatemalteca Rigoberta Menchú (premio nobel de la paz en 1992); Embajadores y diplomáticos, entre otras figuras. En el local de la 12 de octubre y Madrid se filmaron dos películas, una nacional y otra protagonizada por la mexicana Silvia Pinal.

Restaurante **La Chozas** conocido como el Palacio de la cocina ecuatoriana, brinda comida típica ecuatoriana e internacional especializada; en un ambiente de verdadera categoría en la ciudad de Quito, dirigida a personas de un nivel socio - económico medio y alto, actualmente se ha convertido en el referente de la gastronomía nacional.

Ubicado en la zona norte de la ciudad, en un sector residencial y de asentamiento hotelero de lujo. Es una casa grande de dos plantas bien dispuestas y decoradas típicamente con artículos característicos de la

...e detalles en madera rústica, tanto en mesas y
sillas como en los pasamanos de las escaleras. Un lugar para degustar lo
mejor de la cocina típica ecuatoriana. Es un sitio exclusivo, amplio y
acogedor, con más de cuarenta años de tradición que le han permitido
mantenerse como uno de los mejores restaurantes de su especialidad.

Dirección Actual: Avenida 12 de Octubre N24-551 y Cordero, Quito

Teléfono: (593) 223-0839

Localización: Zona Norte/La Mariscal/ La Floresta

Ofrece distintos tipos de menús a la carta de acuerdo a sus necesidades.

Menú tradicional a la carta ofrece las siguientes alternativas

- Entradas
- Sopas
- Platos Fuertes
- Postres



Menús pre-establecidos

- Menú Ejecutivo
- Menú Almuerzo
- Menú Cena



Choza+ Restaurante ha venido preparando seleccionados platos de la mejor comida típica ecuatoriana, manteniendo el exquisito sabor de sus recetas durante diferentes generaciones. Además ofrece una variedad de platos internacionales, como complemento a los altos niveles de calidad que mantenemos en nuestra comida y servicio. También ofrece un ambiente cómodo y exclusivo gracias a nuestra decoración rustica basada en elementos étnicos de nuestro país.

Salones:

- Salón principal: capacidad de 130 personas, ideal para eventos y recepciones.
- Salón Privado: capacidad para 24 personas.
- Servicios Adicionales:
- Servicio para llevar.
- Música Nacional en vivo, Grupo "Los Ruiseñores", de Lunes a Viernes a partir de las 19:00 horas.

Acta de Constitución

Se constituye en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, República del Ecuador; a los veinte y seis días del mes de Noviembre de 1965, ante el Doctor Fernando Benavides, notario Quinto del Cantón Quito, comparecen los señores: Jaime Pallares Zaldumbide y Marta Gómez de la Torre.; los comparecientes manifiestan ser ecuatorianos, mayores de edad, casado el primero, viuda la segundo y soltero el tercero, domiciliados en esta ciudad de Quito; y, declaran su voluntad de constituir, como en efecto constituyen, la compañía LA CHOZA CÍA. LTDA con RUC N° 1791927434003; la misma que será conocida en el mercado con el nombre comercial Restaurante LA CHOZA+, es una sociedad de capitales, con responsabilidad limitada, en la que el capital social se encuentra representado por títulos negociables y que poseen un

o y dinámico, orientado a separar la propiedad de la sociedad, la misma que se regirá por las leyes ecuatorianas; de manera especial, por la Ley de Compañías, sus reglamentos y los siguientes estatutos.

Estatutos de La Choza Cía. Ltda.

Constituyese en la ciudad de Quito, con domicilio en el mismo lugar, Provincia de Pichincha. República del Ecuador, de nacionalidad ecuatoriana, la compañía de responsabilidad limitada %A CHOZA CÍA. LTDA.+

La compañía tiene por objeto y finalidad, la explotación del ramo Gastronómico, distribución y venta de dichos productos, y cualquier otra actividad afín con la expresada. La compañía podrá por sí o por otra persona natural o jurídica intervenir en la venta y exportación de los productos que elabore, si ello es conveniente a sus Intereses; y tiene facultades para abrir dentro o fuera del país, agencias o sucursales, y para celebrar contratos con otras empresas que persigan finalidades similares sean nacionales o extranjeras. La compañía podrá solicitar préstamos internos o externos para el mejor cumplimiento de su finalidad. El plazo de duración del contrato social de la compañía es de cincuenta años, a contarse de la fecha de Inscripción en el Registro Mercantil del domicilio principal de la compañía; puede prorrogarse por resolución de la junta general de socios, la que será convocada expresamente para deliberar sobre el particular.

El capital suscrito de la compañía es de cuatrocientos dólares con 00/100, (USD 400,00), dividido en cuatrocientas (400) participaciones iguales de un dólar (USD 1,00) cada una. El capital pagado de la compañía es de cuatrocientos dólares con 00/100 pagados mediante numerario en la siguiente forma: Las aportaciones constarán en certificados de aportación

suscrito por el Presidente y Gerente General de la Compañía. La compañía estará gobernada por la Junta General de socios y administrada por el Gerente General.

Cuadro No. 2: Socios, capital y participaciones.

Socios	Capital Suscrito	Capital Pagado	Capital por Pagar	Participaciones	%
Jaime Pallares	\$200 USD	\$200 USD	\$0 USD	200	50%
Martha Gómez de la Torre	\$200 USD	\$200 USD	\$0 USD	200	50%
TOTAL	\$400 USD	\$400 USD	\$0 USD	400	100%

Fuente: Restaurante La Chozas
Realizado Por: Roberto Vela Zurita
Fecha: Noviembre, 2009

1.2.2. Organigramas

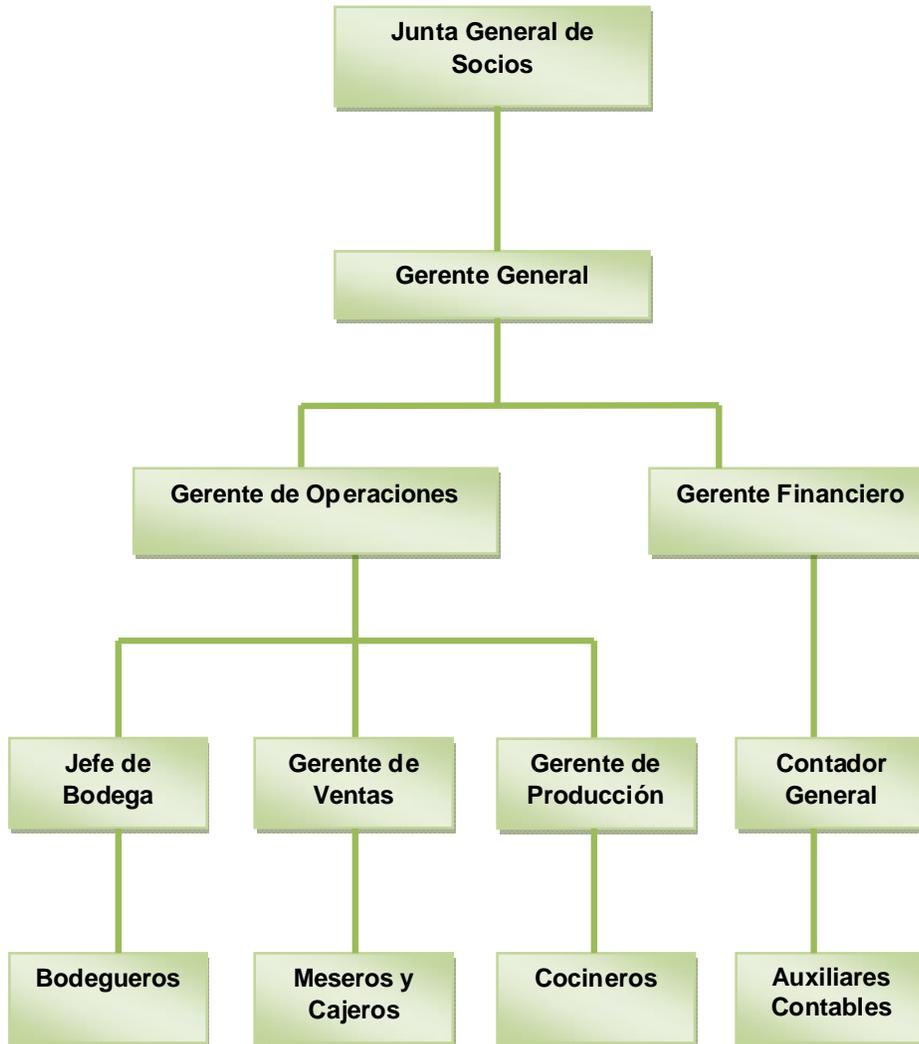
Es la representación gráfica de la estructura organizativa de una empresa u organización, representa las estructuras departamentales, las personas que las dirigen y las relaciones jerárquicas, así como los canales formales de comunicación en la organización.

1.2.2.1. Organigrama Estructural

Es la representación gráfica de la estructura orgánica de la institución, o de una de sus áreas, en la que se muestra sus interrelaciones, niveles jerárquicos, obligaciones y autoridad en un modelo simplificado de la estructura.

Restaurante Í La Chozal

Organigrama Estructural Año 2009



Fuente: Restaurante Í La Chozal
Realizado Por: Roberto Vela Zurita
Fecha: Noviembre, 2009



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

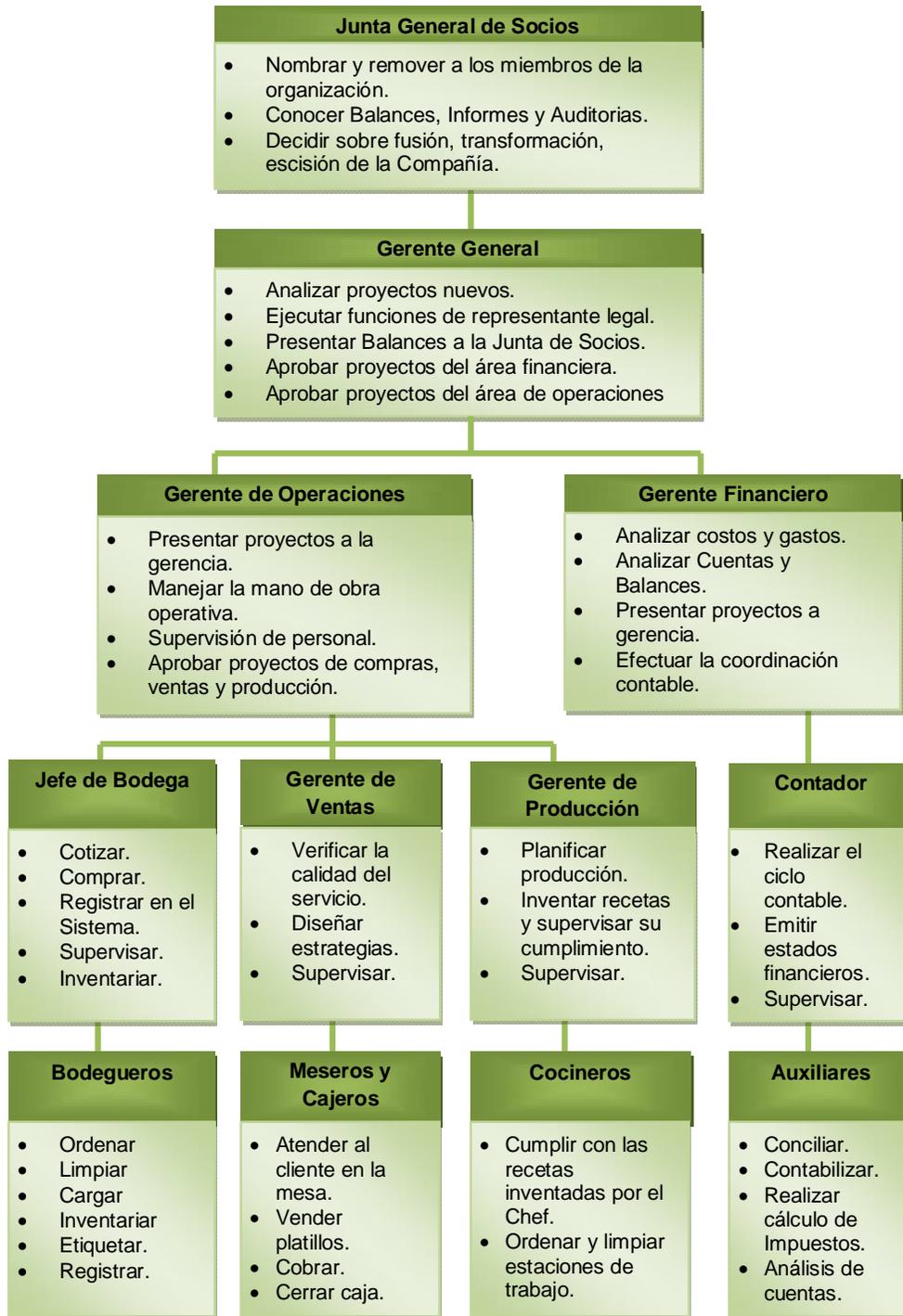
[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Funcional

Es la representación gráfica de las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

Restaurante Í La Chozal

Gráfico No. 2: Organigrama Funcional Año 2009



Fuente: Restaurante Í La Chozal
Realizado Por: Roberto Vela Zurita.
Fecha: Noviembre, 2009



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

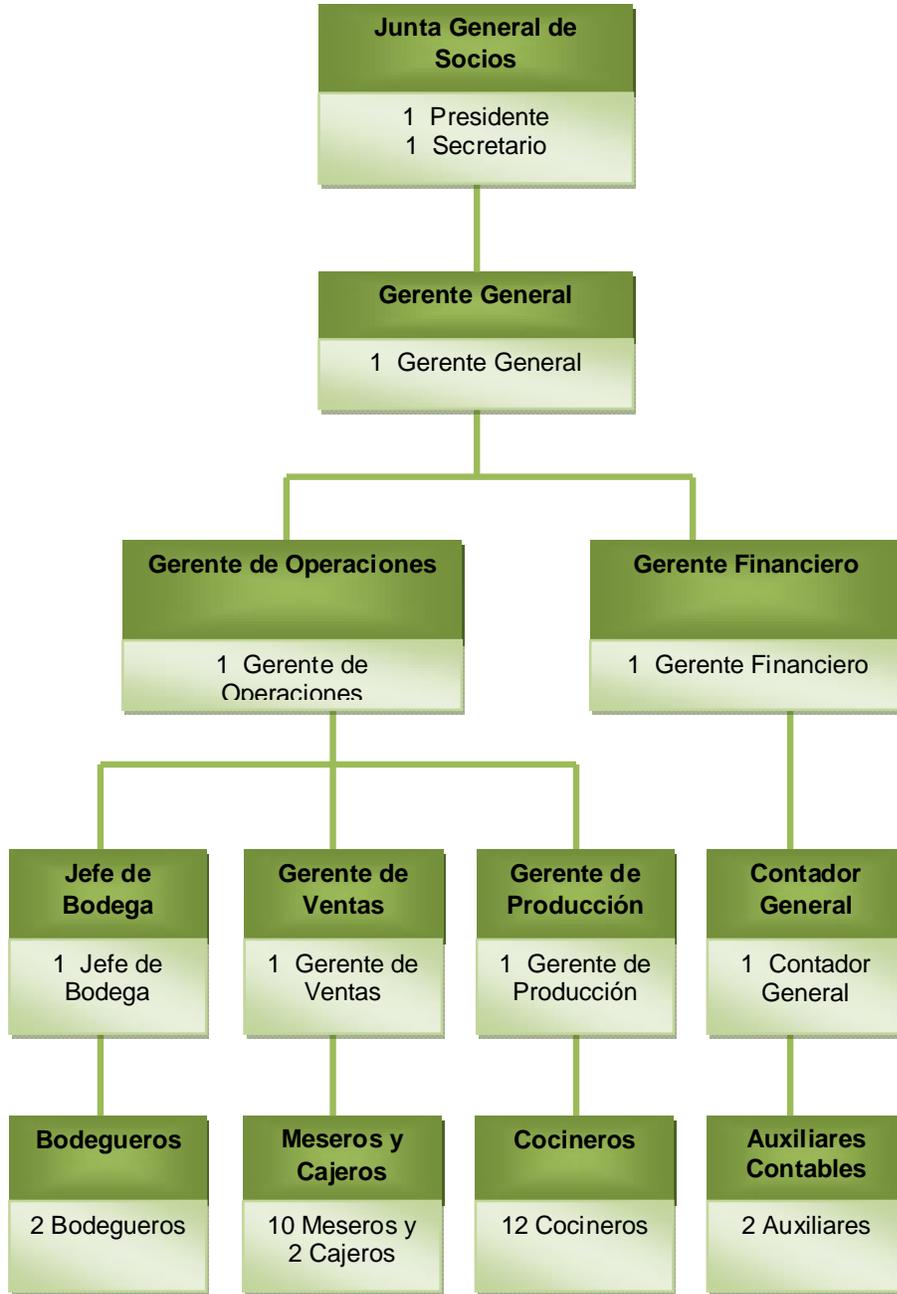
[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Personal

Es aquel que describe a las personas que ocupan las plazas, pudiendo indicar nombres o no según el criterio de la organización, se considera un instrumento para los estudios de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios además de ser un apoyo acerca de los sistemas de personal.

Restaurante Í La Chozal

Organograma de Personal Año 2009



Fuente: Restaurante Í La Chozal
Realizado Por: Roberto Vela Zurita.
Fecha: Noviembre, 2009

CAPÍTULO 2

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1 Misión

Es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impulsados a realizar acciones en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos.

Es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas".

Misión del Restaurante

Ofrecer comida y bebidas típicas del Ecuador y Fusión Internacional, preparadas y servidas rápidamente por personal amable en un ambiente acogedor y exclusivo; cumpliendo con estándares de calidad, para satisfacer las necesidades de alimentación de nuestros clientes y promover el desarrollo económico del país.

Es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad es decir nos indica en qué se deberá convertir la empresa, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes y de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

Visión del Restaurante

Ser el mejor restaurante de comida tradicional de la ciudad Quito, mediante un mejoramiento continuo, responsabilidad y honestidad, para ofrecer servicios con calidad, eficiencia y eficacia.

2.3 Objetivos

2.3.1. Objetivo General.

Ofrecer servicios relacionados al ramo gastronómico como restaurante, cafetería, bar, heladería es decir de toda clase de comidas y bebidas ecuatorianas e internacional especializada, ofreciendo sus productos y servicios en su salón propio para su consumo inmediato o incluso ofreciendo servicio para llevar, además de ofrecer un ambiente cómodo y exclusivo gracias a su decoración rústica basada en elementos étnicos del

manera llegar tanto a turistas nacionales como extranjeros, así como a ejecutivos y gente de negocios.

2.3.2 Objetivos Específicos.

- **Objetivo de mercado.** Ofrecer sus servicios tanto al turista Nacional e Internacional, para invitarlos a degustar de la mejor comida ecuatoriana, que es su especialidad, además de la comida internacional especializada, para con ello llegar a ser el mejor y más reconocido restaurante de comida típica ecuatoriana en la ciudad de Quito.
- **Objetivo de innovación.** Capacitar al personal en conocimiento gastronómico, a fin de lograr una importante fusión de la comida ecuatoriana con la comida internacional, sin dejar de lado el correcto manejo de los alimentos y una auténtica cultura del mejoramiento continuo de la calidad para brindar el mejor servicio y el mejor sabor de los platillos que se expenden.
- **Objetivo de productividad.** Maximizar el trabajo del recurso humano a fin de lograr ofrecer un servicio de calidad a los clientes, sustentado con un proactivo trabajo en equipo para de esta manera cumplir con los tiempos de entrega del producto terminado y crear un excelente ambiente de trabajo.
- **Objetivo de responsabilidad social.** Garantizar la estabilidad de los empleados de la empresa, generando en ellos ingresos constantes que se encuentren acorde a sus conocimientos técnicos así como a la experiencia profesional de los mismos, para lograr una correcta distribución de puestos y de los ingresos.

- **Objetivo financiero.** Capitalizar la rentabilidad que se obtenga a fin de que la empresa crezca con capital propio y no externo.

2.4 Políticas



Reconociendo el liderazgo del restaurante %a Choza+ en el interior del país, y apostando al crecimiento personal y general de esta gran familia gastronómica, se ha reafirmando una vez más el compromiso de brindar siempre, a los clientes, lo mejor. Por este motivo se ha desarrollado e implementado una óptima y exigente política de calidad.

- Garantizar la máxima calidad en la elaboración de los platos a través de un exigente control en la selección de las materias primas a utilizar, que deben ser provistas por empresas que estén a la altura de nuestras necesidades; con un ordenado almacenamiento de las mismas y la más correcta manipulación de alimentos conforme a las buenas prácticas de manufactura, para generar la plena confianza de nuestros consumidores.
- Prestar servicios de excelencia, siendo la opinión del cliente lo más importante para el Restaurante.
- Capacitación continua del recurso humano, el restaurante reconoce que el esfuerzo es de vital importancia para nuestro crecimiento, con un trato único, equilibrado y preferencial, basado en el respeto mutuo y la solidaridad, para lograr la plena satisfacción de los clientes.

- Asegurar el orden, higiene y mantención de todos los sectores, utensilios y ambientes, los que son considerados indispensables para la organización ocupándose de todos los detalles para plasmar el compromiso de ser los mejores.
- Continuar siendo pioneros en cuanto a innovaciones, estando atentos a nuevas inversiones, ya que se evalúa constantemente los cambios y sugerencias que los clientes internos y externos realizan.
- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus pedidos y reclamos considerando que el fin de la empresa es el servicio los mismos.
- Definir por escrito, el tiempo máximo de respuesta de todo requerimiento interno o externo, es responsabilidad de cada una de las áreas.
- Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de orientarlos.
- Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- Los puestos de trabajo en la empresa son de carácter polifuncional; ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.
- Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad de los recursos humanos mediante acciones sistemáticas de formación.

son susceptibles de delegación, tanto en la acción como en su responsabilidad implícita.

- Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización.
- Mantener una sesión mensual documentada de trabajo de cada unidad, a fin de coordinar y evaluar planes y programas, definir prioridades y plantear soluciones.
- Presentar los presupuestos y planes operativos hasta el 15 de septiembre; los informes de actividades hasta el 28 de febrero de cada año.
- Mantener en la empresa un sistema de información sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos.
- Difundir permanentemente la gestión de la empresa en forma interna y externa.

2.5 Estrategias

- Ofrecer productos de calidad, los mismos que deben incluir un excelente sabor y un rápido y amable servicio a la mesa ya que no hay mejor publicidad que la que se realiza de boca a boca.
- El servicio hacia los turistas debe ser brindado como una experiencia única, ofreciendo los mejores productos ecuatorianos mediante el

proveedores y producto, además de impulsar el mejoramiento continuo de los procesos.

- Desarrollar un programa de capacitación, tanto en comida nacional como internacional con el fin de fusionar los productos y sabores de dichas cocinas para crear un nuevo concepto en la cocina internacional.
- Difundir en los empleados la cultura del trabajo en equipo motivándolos a hacerlo por convicción y no por obligación, además de establecer un programa de incentivos grupales e individuales.
- Impulsar una formación integral en los empleados con el fin de desarrollar una correcta administración de puestos generando ascensos dentro de la misma empresa y ofreciendo estabilidad laboral.
- Reinvertir las utilidades generadas durante los dos próximos años en proyectos de ampliación y crecimiento, a fin de desarrollar la marca y evitar la influencia de terceros y el respectivo pago de intereses.

2.6 Principios y Valores

2.6.1 Principios

- **Calidad.** La calidad de los productos y servicios que se brindan en el restaurante **La Chozas** es la carta de presentación hacia los clientes y lo que lo diferencia de la competencia.

uo. Basar el desarrollo de las actividades en el mejoramiento continuo, ya que esto permite detectar sus debilidades y falencias así como las medidas necesarias para corregirlas. El mejoramiento continuo contribuye a la renovación constante de la empresa para así brindar la mejor atención, el mejor servicio y los mejores productos a los clientes.

- **Respeto.** Ser respetuoso consiste en escuchar, ser cortés, reconociendo las individualidades de las personas, tratando a la gente con gran consideración entrenando en privado, reconocimiento en público, no tolerando el comportamiento discriminado.
- **Respeto a los derechos de los demás.** La Choza+ promueve y cumple con el respeto hacia todos, empleados como clientes.
- **Respeto a la libertad de culto.** La Choza+ todas las personas sin importar sus creencias religiosas tienen acogida en la organización.
- **Cuidado.** Balanceando prioridades como salud, familia y la compañía, además, se debe ser cuidadoso al estar:
 - Escuchando y correspondiendo.
 - Mostrando un profundo interés por el bienestar de los empleados.
 - Proveyendo una oportunidad para ser comprometido en la comunidad.
 - Comunicando nuestro interés por ir más allá de sus expectativas de todos.
 - Estimulando a otros a prosperar, ser ellos mismos, y tener balance en sus vidas.

termina la forma correcta de hacer las cosas, es decir, tratar a todas las personas como son, al ser:

- Razonables.
 - De mente abierta.
 - Justos.
 - Ganar su confianza.
- **Entendimiento.** Reconocer a la gente como su recurso más valioso.
 - **Satisfacción de hacer las cosas bien.** Promoviendo el bienestar, el bien ser, bien hacer y bien tener hacia nuestros trabajadores, es decir, sentirse felices con lo que hacen.
 - **Igualdad de derechos y obligaciones.** Cada persona en %La Choza+ es igual a la otra sin importar su función o cargo que desempeña.
 - **Trabajo en Equipo.** En el restaurante %La Choza+el trabajo en equipo es muy importante ya que permite conseguir los objetivos, logrando de esta manera buenos resultados en su gestión.

2.6.2 Valores

- **Honestidad.** En este valor %La Choza+ se refiere a la manera como debe desarrollar su gestión, es decir, de la manera correcta y sin afectar a nadie, como por ejemplo: Cobro de un precio justo por nuestros servicios, Remuneración justa a los empleados, cumplimiento de obligaciones legales, etc.

valor se practica o se promueve en el negocio, debido a que es un requisito indispensable este tipo de negocio, ya que de eso dependerá el criterio de los clientes, como de nuestros trabajadores.

- **Integridad.** Se promueve la integridad de empleados desde el nivel más alto hasta el más bajo de la organización, para, que de tal manera se formen personas y empleados de calidad.
- **Originalidad.** Este valor es indispensable para la gestión de la Chozat, ya que aquí deja ver las características que los distinguen del resto de nuestros competidores.
- **Responsabilidad.** Ser responsable en toda su gestión empresarial y en la prestación de sus servicios.
- **Lealtad.** La lealtad de los clientes permite a la organización creer en el mercado en un clima de confianza y seguridad.
- **Confianza.** Esto a surgido e los clientes debido al buen desempeño que ha tenido el restaurante en el mercado consumidor que sigue creciendo día a día.
- **Ética.** Esta es parte de la filosofía que trata la moral y de las buenas costumbres que debe tener el comportamiento humano, siendo la práctica de este valor una obligación de los empleados al momento de brindar los servicios en el restaurante.

ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1 Análisis Interno

El análisis interno permitirá conocer todas y cada una de las actividades que se desarrollan dentro del Restaurante **La Choza**, para así identificar como se encuentra la organización a nivel interno, es decir de que forma se van desarrollando sus operaciones día a día para poder encontrar los sectores que poseen debilidades y donde existen fortalezas siendo motivo de este estudio específicamente el área de operaciones.

3.1.1 Área de Operaciones

Se refiere exclusivamente al servicio de restaurante que va desde una gestión de compras, pasando por procesos de producción para así poder llegar al cliente con un producto terminado de excelente calidad tanto en el sabor como en el servicio al cliente a la mesa e inclusive el servicio para llevar.

LA CHOZA Restaurante, gracias a la variedad gastronómica que ofrece, tiene una capacidad de atender a 150 comensales, los mismos que pueden ser atendidos simultáneamente utilizando su máxima capacidad instalada, para lo cual utiliza varios insumos entre los que se encuentran: frutas, vegetales, hortalizas, lácteos, víveres, carnes, entre otros. La

comprada y adquirida a diferentes proveedores dependiendo de la necesidad de presentación, precio y calidad.

El contar con un proceso operativo correctamente identificado, permite manejar con criterio los estándares de calidad, el manejo de los productos, el manejo de desperdicio, el abastecimiento de materias primas, el control de costos, las políticas de venta, las promociones y un óptimo servicio al cliente.

Dentro del área de operaciones, se puede observar que existen equipos (maquinaria) de muy buena marca y calidad, con características muy importantes para el manejo de los alimentos en ámbitos como: cocción, refrigeración, cortes, almacenamiento, etc. Esta tecnología es relativamente antigua ya que la última adquisición de equipos se la realizó hace más de ocho años, y la tecnología gastronómica avanza a pasos agigantados, además el tiempo en que se deprecia la maquinaria es de diez años, sin embargo sigue funcionando a su perfección ya que según el fabricante la vida útil de estos equipos tiene un promedio de vida de veinte años.

El restaurante se encuentra manejado directamente por el Gerente de Operaciones o Administrador, el mismo que se encarga de coordinar las actividades que se desarrollan en cada uno de los procesos, es decir organiza, controla y dirige todas las actividades del personal que labora en el restaurante, entre los que podemos mencionar:

- **Jefe de Compras.** Es la persona responsable del proceso de compras y almacenamiento de materias primas, es decir su labor consiste en mantener siempre abastecido al restaurante de todos los insumos necesarios para su funcionamiento, aplicando políticas de calidad como el **%Food Safety+** que trata acerca de la seguridad

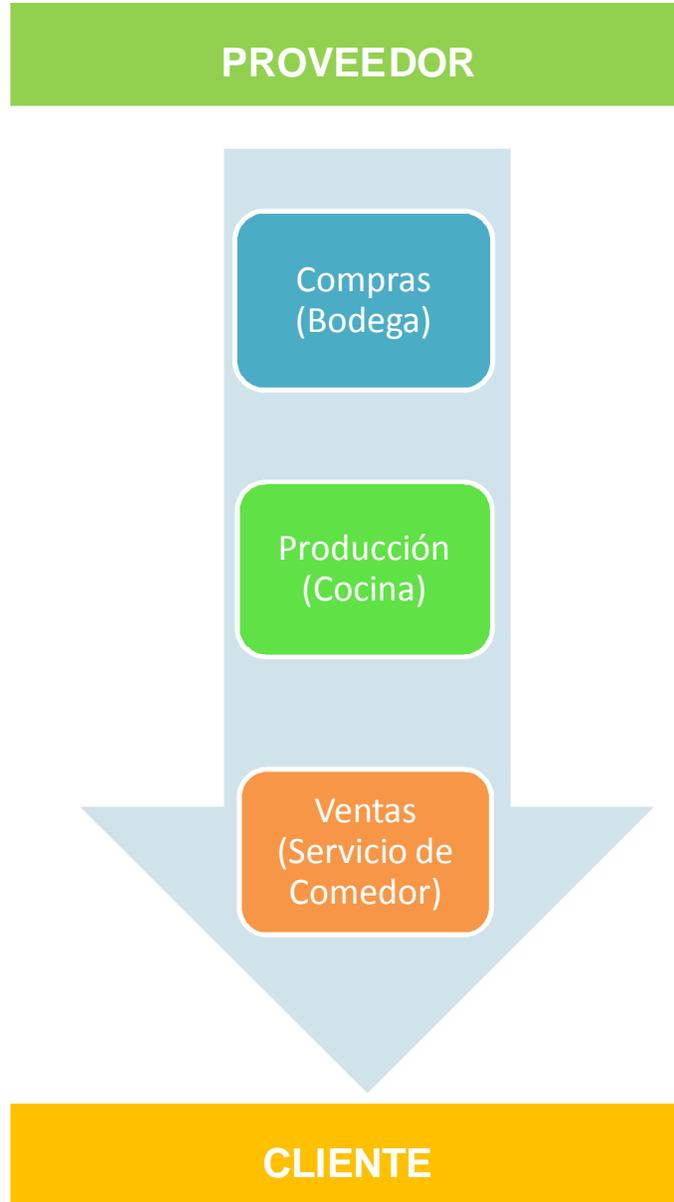
del control de costos de materias primas y una correcta rotación de los inventarios manteniendo stocks mínimos.

- **Gerente de Producción.** Conocido dentro del restaurante como el Chef, es la persona encargada del proceso de producción, tiene la responsabilidad de crear nuevos platos con sus respectivas recetas y controlar que tanto las nuevas como las anteriores recetas sean desarrolladas al pie de la letra, creando con esto una cultura de estandarización de recetas y sabores para el restaurante.
- **Gerente de Ventas.** Es aquel que se encarga del proceso de ventas es decir de la atención al cliente en las mesas, brindando un servicio de calidad, además de sugerir (vender) platos que se hayan planificado como el objetivo de venta del día por motivos como sobreabastecimiento de insumos o productos semielaborados, o por planificación de ventas debido a que cada plato incluye un porcentaje de utilidad específico por lo cual los meseros deben estar correctamente entrenados.

Un correcto abastecimiento con productos de calidad, un estricto cumplimiento de recetas en la producción para brindar a cada plato un excelente sabor y un adecuado servicio al cliente para que su experiencia sea única e inigualable, son procesos que conforman el área de operaciones del restaurante, donde se identifican claramente tres procesos operativos los cuales son:

- Proceso de Compras
- Proceso de Producción
- Proceso de Ventas

No. 4: Área de Operaciones



Fuente: Restaurante La Chozas
Realizado Por: Roberto Vela Zurita
Fecha: Diciembre, 2009

Es muy importante, estratégicamente hablando, dentro de la organización como esquema de control de costos, se presenta como un punto que es necesario organizar para que cumpla con su objetivo.

Las compras tienen como objetivo mantener el proceso productivo de la empresa, adquiriendo las materias primas y productos de alta calidad y con las mejores condiciones de precio.

Inicia con la coordinación entre bodega y cocina para identificar las materias primas necesarias y luego establecer prioridades según la necesidad pero sin dejar de lado el tema de la rotación de inventarios que podría aumentar el costo si se almacena mucho y las características propias de cada producto ya que son alimentos perecibles, compras toma como punto de partida el inventario físico y lo compara con un inventario ideal que es un inventario que se ha desarrollado con el tiempo basándose principalmente en estadísticas.

Luego se analiza la calidad del producto que ofrece cada proveedor y las condiciones de precio, condiciones de pago, horarios de entrega, bonificaciones, etc. Para así tomar la decisión que más le convenga a la compañía.

Entonces se procede a solicitar dicho producto a cada proveedor, luego al recibir la mercadería se verifica que las condiciones pactadas se cumplan y que todo el producto facturado sea entregado, es cuando entra en acción el ~~Food~~ Food Safety+ y el Control de Calidad, el primero consiste en el manejo sanitario de los alimentos, y el control de calidad se refiere a las características técnicas de cada uno de los alimentos.

En las bodegas, producción realiza una requisición de materia prima, es entonces obligación de la bodega entregar los productos requeridos cumpliendo normas sanitarias y de calidad, sin olvidar que todo movimiento de materia prima debe ser registrado en el sistema.

Gráfico No. 5: Proceso de Compras



Fuente: Restaurante La Chozas
Realizado Por: Roberto Vela Zurita
Fecha: Diciembre, 2009

de compras, ya que no se ha tomado como base los reportes estadísticos que realiza el sistema, ni tampoco se toma en cuenta las reservaciones de la semana, sin contar con la falta de comunicación.

El manual de procedimientos interno indica que se deben reunir todos los jefes departamentales al menos una vez por semana para planificar el volumen y condiciones de compras de acuerdo a las necesidades del departamento de producción, las mismas que se basan en la proyección de ventas, además no se toma como base tampoco las estadísticas arrojadas por el sistema.

Las compras se manejan en base al criterio del Jefe de Bodega confiando únicamente en su experiencia y dejando de lado las políticas establecidas por la compañía, existe muy mala comunicación entre los diferentes departamentos que conforman el área operativa.

Esto provoca que muchas ocasiones falte producto y se tenga que recurrir a las compras de emergencia que terminaran por destruir el principio de control de costos, y no se asegura un producto de calidad debido a que estas compras urgentes nunca cumplirán con las condiciones que se ha establecido en las recetas.

Si en cambio se acumula demasiada mercadería se va a necesitar más espacio, refrigeración, empleados y dinero ya que la mercadería es dinero inmovilizado por lo que seguramente incidirá directamente en un incremento de los costos, eso sin tomar en cuenta que casi todos los insumos utilizados por el restaurante son alimentos perecibles por lo que podrían incluso echarse a perder e incrementar los costos de materia prima.

Este proceso se refiere al arte gastronómico especializado, para el caso del restaurante en comida típica ecuatoriana e internacional especializada lo que consiste en preparar bajo pedido platos internacionales de acuerdo a las necesidades del cliente.

Esta sección del restaurante es el alma misma de la compañía al ser el lugar donde se elaboran los platillos y se da forma a la materia prima como carnes, verduras y hortalizas convirtiéndolas en succulentos platillos que el cliente degustará, es decir toda la responsabilidad sobre el sabor, presentación y calidad cae directamente sobre este proceso, lo cual se complementa con un correcto manejo sanitario de los alimentos.

El trabajo en cocina se distribuye a través de estaciones de trabajo las mismas que trabajan independientemente para la elaboración de sus productos, sin embargo si alguna de ellas falla en la elaboración de una receta, fallará el ensamblaje del producto final o lo que es igual todo el proceso de producción se echará a perder.

A continuación se describe la distribución de trabajo:

- **Estación de Prepa.** Realiza todo lo referente a pelar, limpiar y colocar en porciones todo tipo de carnes como mariscos, res, chancho, pollo, pavo, además de hortalizas y verduras.
- **Estación de Parrilla.** Prepara carnes blancas, rojas y mariscos a través de una parrilla industrial en el momento mismo en el que el cliente efectúa su pedido a la mesa.

s. Elabora salsas calientes y fondos para carnes, carnes estroadas, salteados y guarniciones que las acompañan.

- **Estación de Sopas y Ensaladas.** Prepara sopas, potajes (entradas), pastas, arroces, hortalizas, legumbres y ensambla todo tipo de ensaladas.
- **Estación Freidora y Horno.** Elabora frituras en el momento mismo en que el cliente hace su pedido y la pre-elaboración de todo tipo de carnes, verduras, frutas y hortalizas al horno.
- **Estación de Panadería y Postres.** Estación encargada de la elaboración de pan, postres, helados, mermeladas, dulces, etc.
- **Estación de Sartén.** Realiza todo tipo de carnes, verduras y hortalizas salteadas o fritas al sartén, preparadas en el momento mismo del pedido o incluso pre-elaboradas de acuerdo a las especificaciones de cada receta.
- **Estación de Servicio de Bar.** Elabora todas las bebidas tanto alcohólicas como no alcohólicas.
- **Estación de Ventana.** La importancia de esta estación radica en que desde esta, se cuenta a cada una de las estaciones los pedidos que se han efectuado en el restaurante cuya información se describe a través de la impresión de un ticket, es entonces la estación desde donde se manejan los tiempos de entrega de cada una de las partes que forman los platillos de la carta o del menú, para finalmente ser la estación encarada de ensamblar cada uno de los platos, en la forma, en el tipo de vajilla y en la cantidad que se describe en cada una de las recetas, para luego ser entregado

llevará hacia la mesa donde se encuentra el cliente.

- **Estación de Limpieza.** Encargada del orden y la limpieza de la vajilla y los utensilios de cocina utilizados durante el tiempo de servicio a la mesa.

Gráfico No. 6: Proceso de Producción



Fuente: Restaurante La Chozas
Realizado Por: Roberto Vela Zurita
Fecha: Diciembre, 2009

así como la realización de pre-elaborados presenta distintos sabores y texturas de acuerdo al turno y rotación que cumplen cada uno de los empleados.

Cada vez que se realiza una receta esta debe ser efectuada en base al criterio y especificaciones del manual de procedimientos del área de producción, mismo que incluye un manual de recetas para el año 2009 e indica paso a paso las actividades, temperaturas, utensilios, pesos, productos, y demás características que deben complementar el conocimiento de los cocineros del restaurante, para ~~la~~ Choza+el criterio de calidad se encuentra plasmado en las recetas ya que es estas resumen el esfuerzo del restaurante por estandarizar su sabor.

Las recetas de las estaciones así como de los platos no se están cumpliendo de acuerdo a las especificaciones indicadas en el manual de recetas es decir que se está manejando la elaboración de las recetas de acuerdo al criterio personal de los cocineros o de cada jefe que lo supervisa, seguramente guiados por la necesidad de cumplir con las ordenes de los clientes.

Al no cumplir con las recetas y especificaciones indicadas en el manual de recetas y crearlas a criterios personal de cada cocinero se producen que los sabores no sean los mismos en un día u otro, perjudicando de forma directa al restaurante ya que los clientes se han quejado sobre este problema e incluso han indicado que no regresarán, lo que produce una pérdida de clientes debido a que los sabores no se encuentran totalmente estandarizados.

Además se pierden clientes porque no se les puede entregar la misma calidad de productos y preparación a todos en cualquier momento.

Este proceso se refiere principalmente a la calidad de servicio que entrega el restaurante a sus clientes, siendo para *La Chozas* el más importante y quien siempre tiene la razón.

El restaurante está comprometido desde su cultura corporativa para con el cliente, siendo el objetivo de este proceso el entregar un servicio excelente, el mismo que sea concebido para el cliente como una experiencia única e inigualable que únicamente la encuentre al visitar *La Chozas*; para de esta manera asegurar la visita permanente del cliente y así abarcar mayor mercado e incrementar las ventas del restaurante ya que si se arriesga a perder un cliente puede resultar sumamente costoso, además el efecto multiplicador que tiene un cliente no conforme es de 7.

Otro punto que se debe tener en cuenta es que desde el momento en el se estableció la empresa, esta hizo una promesa a sus clientes acerca de que nunca iban a decir que no hay algún plato mostrado en la carta, y para cumplir con este objetivo se debe cumplir con una adecuada planificación la misma que debe ser impulsada en este proceso.

Cuando un cliente ingresa al restaurante es recibido por una persona la misma que le da la bienvenida y le invita a pasar hacia la mesa reservada en el caso que se haya realizado con tiempo la reservación, de lo contrario si es que aún existe espacio en el restaurante se los ubica en una mesa o de no existe sala de espera.

Luego que todos los clientes se encuentran ubicados en las mesas son atendidos por los meseros y es en ese momento donde el mesero, conocido en el restaurante como vendedor inicia con sus estrategias de ventas empezando por entregar las cartas a cada cliente de una manera

entrega de algún producto de una manera discreta a manera de sugerencias. Entonces se toma la orden completa y se ingresa en el sistema RES 3000+ el mismo que es el encargado de comunicar a este proceso con el de producción a través de la impresión de un ticket dentro de cocina, además este sistema colabora con la facturación de la cuenta en el momento en el que el cliente la solicite.

Cocina entrega a los ayudantes de mesero los platillos preparados, para que este los entregue al mesero correspondiente, es en ese momento cuando el mesero mide la calidad con su cronómetro para verificar que se cumplan los tiempos de entrega y a través de la observación para identificar que el platillo ha sido ensamblado de manera correcta.

Se entrega entonces los platillos correspondientes a cada comensal y se mantiene de ahí en adelante una relación amena con el cliente en la que se utiliza mucho la comunicación no solo entre el cliente y el mesero sino también entre el Gerente de Ventas y el cliente y en muchas ocasiones entre el Gerente de Operaciones y el cliente, esto para monitorear la calidad del servicio e incluso evaluar el desempeño no solo de este proceso sino del proceso de compras y producción es decir de toda el área de operaciones.

Al final se procede a entregar la cuenta al cliente y se le solicita que colabore con el restaurante entregándole una encuesta y solicitándole que la llene para medir la calidad del producto y servicio, donde además se le solicita que proporcione sus datos personales para mantenerle informado sobre las promociones y nuevos servicios que irá desarrollando el restaurante es decir se lo incluirá en la base de datos de clientes frecuentes obteniendo beneficios posteriores, todo esto como estrategias para continuar desarrollando el marketing del restaurante.

o No. 7: Proceso de Ventas



Fuente: Restaurante La Chozas
Realizado Por: Roberto Vela Zurita
Fecha: Diciembre, 2009

comunicación entre el proceso ventas con compras y producción principalmente en el manejo de las reservaciones y las necesidades extraordinarias que se pueden presentar de acuerdo al tipo de clientes.

Según el manual de procedimientos del proceso de ventas existen exigencias acerca de mantener una buena comunicación con los distintos procesos que conforman el área de operaciones, principalmente para brindar productos y servicios de calidad y utilizar a la comunicación como el medio para una adecuada planificación de toda el área.

La mala comunicación con el resto de procesos que forman el área de operaciones se debe principalmente a que el proceso de compras maneja su planificación y estrategias de acuerdo al criterio personal del Gerente de Ventas, según su filosofía el cliente es lo más importante en el restaurante lo cual es muy cierto a diferencia que para él con tal de satisfacer las necesidades del cliente se puede violar las reglas y procedimientos, utilizar a gente que tiene una función específica en otra muy distinta e inclusive ir en contra de los estándares del restaurante. Además se venden reservaciones y se comunica al resto de procesos con un día de anticipación e incluso se venden platos que no están en la carta y que obligan al resto de procesos a cumplir aún cuando ese plato no haya estado planificado.

Esto produce un mal ambiente de trabajo principalmente entre los responsables de cada proceso que se quejan acerca de las novedades presentadas en el día ante el Gerente de Operaciones. Si bien se cumple con la proyección de ventas se está creando un verdadero conflicto interno y se desajusta la planificación de los otros departamentos.

3.2.1 Influencias Macroeconómicas

A través de este análisis se pueden identificar los elementos del ambiente externo que afectan a las actividades diarias del restaurante, las mismas que son variables que la empresa no puede controlar pero que tienen influencia sobre ella, principalmente se refieren al entorno del país y su situación actual referente al ámbito político, económico, social, ecológico y tecnológico.

3.2.1.1 Factor Político

El actual Presidente de la República del Ecuador es el Eco. Rafael Correa Delgado, quien ha tomado varias decisiones tanto económicas como políticas tales como el incremento de todos los subsidios y del bono de desarrollo humano, desembocando en un incremento muy exagerado del gasto corriente, lo que significa que este gobierno únicamente se ha preocupado de saciar temporalmente el hambre de la gente pobre sin invertir seguramente en proyectos que se desarrollen en el largo plazo brindando empleo, estabilidad política e incluso crecimiento económico, lo que lleva únicamente a la conclusión de que se ha convertido en un gobierno populista que ha hecho muy poco por invertir de manera eficiente los grandes excedentes dejados por el alto precio del petróleo, que en este gobierno ha llegado a precios históricos inimaginables para el Ecuador en el pasado.

En el Ecuador ha sido un problema que se viene acarreando por más de veinte y cinco años de democracia y que muchos esperaban ansiosos cambiara en este último gobierno, sin embargo se ha visto soluciones parches que son de forma y no precisamente de fondo, ya que si bien se ha reducido de forma notable el riesgo país eso no significa que existan todas las garantías jurídicas, políticas y económicas para que inversionistas extranjeros piensen siquiera en invertir en el país, es entonces muy claro que este gobierno no ha podido acabar con la corrupción y que brinda al país una clara imagen de inestabilidad política a pesar de que el gobierno en la actualidad sea quien controle los dos poderes del estado, tanto el poder ejecutivo como el legislativo.

Para el restaurante al ser una empresa constituida en el Ecuador es de vital importancia todas las decisiones que se tomen a nivel de gobierno, en la actualidad le han afectado las políticas de incrementos arancelarios y barreras a las importaciones ya que si bien el restaurante trabaja en un 90% con materias primas nacionales el otro 10% se lo ha tenido que manejar reduciendo la producción de comida internacional o trasladando los costos que produce el incremento de impuestos al consumidor final.

Otro punto es que cada vez que se toman decisiones abruptamente la imagen del país en el exterior se deteriora y eso influye en el turismo lo que afecta directamente al restaurante en una disminución de clientes extranjeros.

En cuanto a las decisiones económicas y tributarias que impone el país a las sociedades extranjeras domiciliadas en el Ecuador ha sido cada vez más rígida lo que no ha permitido el libre ingreso de la inversión y por tanto de nuevas empresas extranjeras, esto ha influido en el restaurante en una disminución de las reuniones y eventos empresariales lo que se traduce en una disminución de las ventas al sector de negocios.

La economía es el estudio de la forma en que la sociedad administra sus recursos para producir bienes y servicios que satisfagan necesidades de la población.

El análisis del factor económico es de vital importancia y trascendencia para el desenvolvimiento diario del restaurante, en si una de la variables que más ha afectado a la economía durante los primeros meses del año fue la inflación elevada lo que trajo consigo el encarecimiento de los productos de primera necesidad que en su mayoría son insumos que el restaurante utiliza diariamente.

El crecimiento económico aunque no ha sido muy representativo sin duda genera que las empresas puedan seguir planificando en su desarrollo dentro del mercado, para el restaurante es muy alentador conocer que su sector se ha venido desarrollando de manera positiva ya que así puede seguir planificando y preparándose para un crecimiento futuro.

3.2.1.2.1 Inflación

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.+¹

La inflación anual a diciembre del 2007 fue de 3.32%, para diciembre del 2008 incrementó colocándose en 8.83% y a octubre del 2009 refleja una

¹ Banco Central del Ecuador. (www.bce.fin.ec)

da una clara idea sobre la evolución de precios que ha sufrido el mercado ecuatoriano principalmente en el año 2008 siendo una año crítico donde se evidenció una subida de los precios muy considerable que difícilmente podrá regresar a su normalidad en todos y cada uno de los rubros que sufrió un alza de precios.

Cuadro No. 3: Inflación Anual

FECHA	VALOR
Noviembre-30-2009	4.02 %
Octubre-31-2009	3.50 %
Septiembre-30-2009	3.29 %
Agosto-31-2009	3.33 %
Julio-31-2009	3.85 %
Junio-30-2009	4.54 %
Mayo-31-2009	5.41 %
Abril-30-2009	6.52 %
Marzo-31-2009	7.44 %
Febrero-28-2009	7.85 %
Enero-31-2009	8.36 %

Fuente: Banco Central del Ecuador
Realizado Por: Banco Central del Ecuador
Fecha: Diciembre, 2009

Gráfico No. 8: Inflación Anual



Fuente: Banco Central del Ecuador
Realizado Por: Banco Central del Ecuador
Fecha: Diciembre, 2009

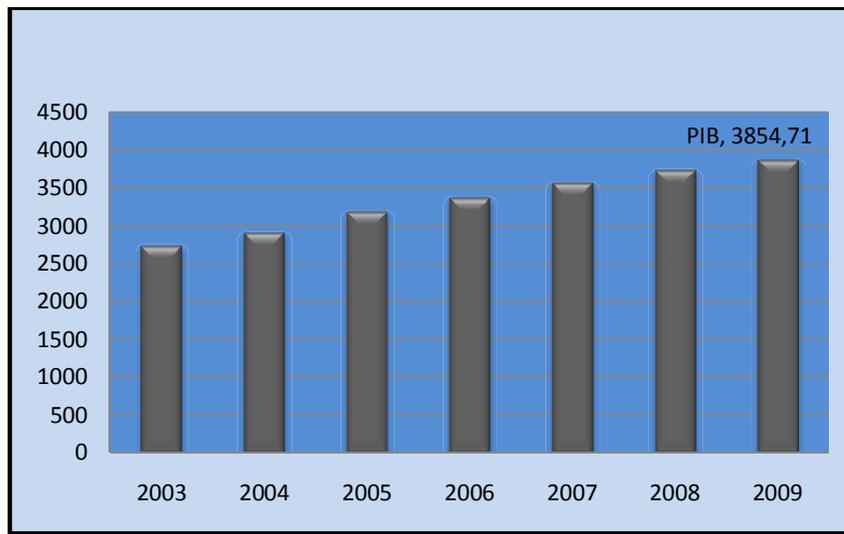
Si bien este año 2009 aparentemente está por cerrar con una inflación a la baja, esto no significa que todo el año esta inflación se haya comportado de esta manera desde principios de año y llegando casi hasta Junio se evidencio un alto porcentaje de inflación mensual que ha ido disminuyendo paulatinamente, produciéndose en teoría el fenómeno de reducción de precios, que sin embargo a la práctica continúan elevados los costo de las materias primas, principalmente los productos de la canasta básica y algunos otros insumos necesarios en el campo gastronómico.

Para el restaurante ha sido muy perjudicial el haber mantenido por gran parte del año una inflación muy elevada que a inicios de año superó el 8%, lo que trajo como consecuencia el incremento de precios de los insumos que se necesitan para la producción, el impacto ha sido directo ya que muchos de estos insumos forman parte de la canasta básica lo que ha provocado que el restaurante tenga que incrementar los precios de sus platos para así lograr recuperar la perdida que le ha ocasionado el incremento de precios en las materias primas.

Producto Bruto (PIB)

%Valor total de la producción de bienes y servicios de un país en un determinado período, con independencia de la propiedad de los activos productivos, realizados dentro de las fronteras geográficas de un país.+²

Gráfico No. 9: (PIB) Servicios



Fuente: www.ecuadorencifras.com
Realizado Por: Roberto Vela Zurita
Fecha: Diciembre, 2009

La producción del sector de servicios en el Ecuador registra un incremento significativo, si tomamos como referencia el año 2003 podemos ver que el PIB fue de 2.727,04 millones de dólares, valor que en los siguientes 5 años ha evolucionado favorablemente hasta llegar a 3.737,17 millones de dólares en el 2008, esto indica que la producción en el Ecuador ha ido creciendo, si nos enfocamos al sector de servicios que es exactamente el sector donde está ubicado el restaurante podemos ver

² Banco Central del Ecuador.(www.bce.fin.ec)

significativamente lo que augura un crecimiento del sector de alimentos y bebidas muy importante en los próximos años.

El gobierno ha venido implementando el Plan nacional de desarrollo que tiene como objetivo promover el desarrollo económico del país, esto sin duda beneficia al sector de servicios que ve una posibilidad de seguir creciendo en el futuro.

Para el restaurante la tendencia de crecimiento de la producción en el sector de servicios es una noticia muy alentadora, ya que sin duda se puede continuar con planes a largo plazo e invertir con la seguridad que el sector de alimentos y bebidas crecerá y por tanto habrá mayores utilidades que permitan crecer no solo al restaurante sino a todos aquellos que dependen de él como son los trabajadores e incluso sus proveedores.

3.2.1.2.3 Población por estrato socio - económico

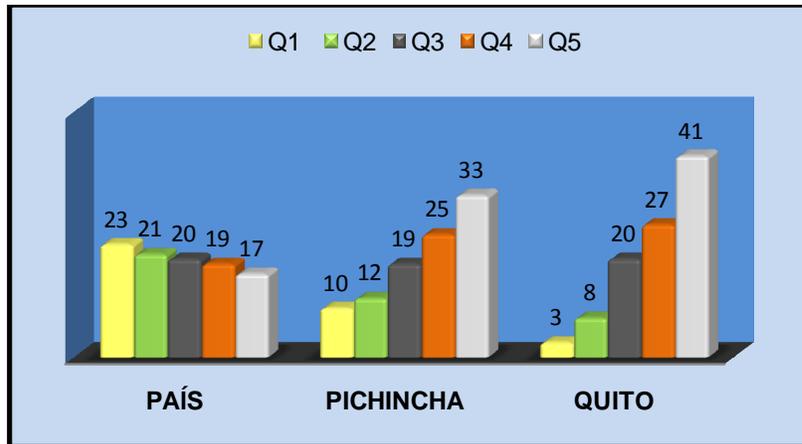
Cuadro No. 4: Población por estrato socio - económico

ESTRATO SOCIO - ECONÓMICO	BAJO	MEDIO - BAJO	MEDIO	MEDIO - ALTO	ALTO
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
PAÍS	23 %	21 %	20 %	19 %	17 %
PICHINCHA	10 %	12 %	19 %	25 %	33 %
QUITO	3 %	8 %	20 %	27 %	41 %

Fuente: www.cepar.org.ec
Realizado Por: Roberto Vela Zurita
Fecha: Diciembre, 2009

dirige la industria, comprende el estudio de los quintiles más ricos, es decir el quintil 4 y 5 que son los grupos referentes a la población con los más altos ingresos en la ciudad de Quito.

Gráfico No.10: Población por estrato socio - económico



Fuente: www.cepar.org.ec
 Realizado Por: Roberto Vela Zurita
 Fecha: Diciembre, 2009

A nivel del país los estratos socio-económicos divididos por quintiles se muestran casi parejos sin embargo los quintiles uno, dos y tres son los que abarcan a más del 60% de la población, lo que nos indica que el Ecuador es un país sumido en la pobreza, sin embargo interesa más aún identificar la realidad de la provincia de Pichincha y más específicamente del Distrito Metropolitano de Quito al ser la ciudad donde se ubica el restaurante %a Choza+.

En Quito predomina la población de estrato medio-alto y alto, sumando un 68%. Una concentración de ingresos excelente para cualquier sector dedicado a la comercialización, específicamente para aquellas empresas que se identifican con la venta de productos o servicios de un costo elevado.

El análisis de este factor es muy determinante ya que este dirige sus servicios al estrato medio-alto y alto, al identificar que Quito es una ciudad cuya población posee un ingreso alto en comparación al resto del país se puede concluir que existe un nicho de mercado muy amplio para desarrollar el negocio gastronómico y que el restaurante *La Chozas* posee grandes oportunidades de crecimiento dentro de la ciudad de Quito.

3.2.1.3 Factor Social

El Ecuador es un país muy rico en costumbres y tradiciones que se han transmitido a partir de la conquista española desde hace casi quinientos años producto del mestizaje y en base a la historia que ha ido formando cada región o pueblo, existen diversas fechas especiales en el calendario nacional tales como el día de difuntos donde se acostumbra consumir *cholado morado* y para la semana santa *la fanesca*; existen obviamente un número de tradiciones y costumbres que involucran en sus ritos para la celebración de fechas especiales el arte gastronómico, es por esta razón que la cocina ecuatoriana ha podido evolucionar de manera amplia complementada con la gran riqueza de productos que da esta tierra.

La gran cercanía entre sierra y costa han hecho que estas costumbres casi se generalicen en todo el país, sin embargo existen regiones que poseen aún sus propias costumbres, en Quito por ejemplo al ser la capital del Ecuador ha abarcado una gran cantidad de costumbres y tradiciones debido a la migración interna del último siglo que complementadas con las costumbres y tradiciones propias hacen de Quito una ciudad cosmopolita que intenta incluso desarrollar la cocina tradicional de manera internacional, aplicando fusiones especializadas con cocinas ya más

la cocina francesa, italiana, japonesa , árabe e incluso latinoamericana en general.

Otro punto de análisis son las preferencias que tiene la gente hacia uno u otro tipo de comida, que para el caso de la población ecuatoriana buscan siempre encontrar un sabor tradicional, por lo que prefieren consumir la comida típica en cualquier momento incluso para una cena romántica o de negocios, muchas veces prueban la cocina internacional pero terminan por regresar al sabor de la cocina ecuatoriana.

El tema de las costumbres y tradiciones que se dan a nivel nacional influyen de manera positiva en el desarrollo del restaurante ya que existen fechas en el calendario debido a estas costumbres y tradiciones en que es muy difícil para ~~la~~ La Chozas atender la gran demanda de reservaciones que incluso las realizan los clientes con dos meses de anticipación eso sin contar en otras fechas con la preferencia de los ecuatorianos por un sabor tradicional.

Además en Quito se puede fusionar la comida típica nacional con un estilo gourmet internacional y presentar además a cuanta gente extranjera visite el restaurante la riqueza y calidad de la cocina ecuatoriana.

3.2.1.4 Factor Tecnológico

La infraestructura que posee el restaurante es de alta calidad ya que incluye equipos de cocina elaborados en acero inoxidable tanto de procedencia nacional como extranjera, los equipos nacionales aunque presentan una apariencia antigua que inclusive se puede confundir con mala calidad son en realidad equipos muy resistentes y confiables a la hora de utilizarlos a su máxima capacidad, además que se puede

ad de repuestos y servicio técnico garantizado a un precio accesible que no eleve los costos por mantenimiento de los equipos.

En cuanto a los equipos y tecnología que aún no se ha podido desarrollar en el país no queda otra alternativa que adquirirlos en el exterior, existe un sin número de marcas, calidades y precios sin embargo el restaurante a preferido confiar en el respaldo técnico y calidad para el trabajo que brinda la marca NIETO+, la misma que tiene procedencia mexicana pero brinda soporte técnico en el Ecuador a través de su representante local, el mantenimiento de estos equipos resulta costoso además de la importación de sus repuestos.

El menaje de cocina es de fabricación ecuatoriana ya que en este sentido existe todo tipo de utensilios de la mejor calidad, todo lo contrario a la vajilla utilizada en el restaurante para los clientes ya que esta es importada en un 75% al ser vajilla fina de procedencia francesa de excelente calidad.

El desarrollo tecnológico en el ámbito gastronómico avanza a pasos agigantados tanto en los sistemas de control de inventarios como en los equipos de cocción y refrigeración que en la actualidad llevan incorporados chips que ayudan a la programación de las temperaturas deseadas digitando un solo número en el panel de control ya que los equipos poseen memorias y otros avances que permiten una cocción uniforme y una refrigeración libre de contaminación cruzada, existen además avances en los sistemas de cobro de cuentas e ingreso de pedidos que presentan pantallas táctiles (touch screen) los mismos que evitan el contacto físico entre el proceso de producción y el proceso de ventas sin que esto signifique falta de comunicación ya que los sistemas son los que se encargan de la distribución del trabajo y la verificación del cumplimiento de los tiempos de entrega del producto final a la mesa, y en

la planificación futura ya que entregan reportes estadísticos sobre compras, costos, ventas y desperdicios de acuerdo a las necesidades del restaurante.

Para el restaurante es muy importante mantenerse actualizado en cuanto a la tecnología se refiere ya que esto puede ayudar a reducir tiempos de producción y aprovechar de mejor manera la mano de obra reduciendo incluso costos de la misma, el poseer equipos de fabricación nacional podría resultar muy conveniente ya que están elaborados en acero inoxidable y tienen repuestos y respaldo técnico nacional lo que reduce obviamente costos y de ser necesario adquirir equipos en el exterior hay que verificar los costos del soporte técnico y la capacidad de respuesta en cuanto a repuestos en el caso de una avería en los equipos.

3.2.1.5 Factor Legal

Es de vital importancia para el restaurante el cumplimiento de la Ley de régimen Municipal y su reglamento de aplicación ya que para el caso de la ciudad de Quito que es el lugar donde se encuentra el restaurante se debe cumplir con la licencia única de funcionamiento que es el permiso para operar dentro de la ciudad, este permiso contiene el permiso sanitario, uso de suelo, patente, permiso ambiental, rotulación exterior y permiso de bomberos siendo de vital importancia el cumplimiento de cada uno de los requisitos para obtener cada año este permiso de operación.

5: Permisos de Funcionamiento

PERMISOS	ORGANISMO	FRECUENCIA
Registro de Actividad Turística	Ministerio de Turismo	1 sola vez
Afiliación a la Cámara de Turismo	Ministerio de Turismo	Anual
Permiso Sanitario	Ministerio de Salud	Anual
Permiso SAYCE	SAYCE	Anual
Patente	Municipio de Quito	Anual
Rótulos y Publicidad Exterior	Municipio de Quito	Anual
Permiso de Bomberos	Municipio de Quito	Anual
Licencia única de Funcionamiento	Municipio de Quito	Anual
Uso de Suelo	Municipio de Quito	Anual
Certificado Ambiental	Municipio de Quito	Cada 2 años

Fuente: Restaurante La Chozza+
Realizado Por: Roberto Vela Zurita
Fecha: Diciembre, 2009

Existen otros permisos adicionales como el registro único de turismo que se lo realiza una sola vez al iniciar con la actividad del negocio, y el permiso sobre los derechos de autor, para el caso de los locales que realicen espectáculos públicos relacionados con la música.

El cumplimiento de las leyes y permisos no solo que ayudan al restaurante como empresa para mantener un buen historial en cuestiones de manejo tributario, sanitario, turístico y municipal pudiendo inclusive recibir incentivos fiscales o de promoción, sino que también permite entregar un servicio de calidad al cliente de manera continua evitando clausuras y cierres del local que a la larga se traduce en la pérdida de clientes que visitan el restaurante.

3: Leyes y Organismos de Control

<u>LEYES</u>	<u>ORGANISMO DE CONTROL</u>
Ley de Compañías	Superintendencia de Compañías
Ley de Régimen Tributario Interno	Servicio de Rentas Internas (SRI)
Ley de Turismo	Ministerio de Turismo
Ley de Salud Pública	Ministerio de Salud
Código de Trabajo	Ministerio de Trabajo
Ley de Régimen Municipal	Municipio de Quito
Ley de Propiedad Intelectual	Sociedad de Autores y Compositores del Ecuador (Sayce)
Ley de Seguridad Social	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)

Fuente: Restaurante La Chozas
Realizado Por: Roberto Vela Zurita
Fecha: Diciembre, 2009

3.2.1.6 Factor Ecológico

En la actualidad existen varios problemas ecológicos creados por el hombre que están causando el deterioro del planeta, tal como el uso de energía, la eliminación de los desechos, entre otros; que a corto plazo deteriorará la calidad de vida de las personas, disminuyendo las reservas energéticas, incrementando los índices de contaminación y comprometiendo enormemente a la vida.³

Los residuos son desperdicios o materiales sobrantes de las actividades humanas domésticas, comerciales e industriales. Por su contenido se

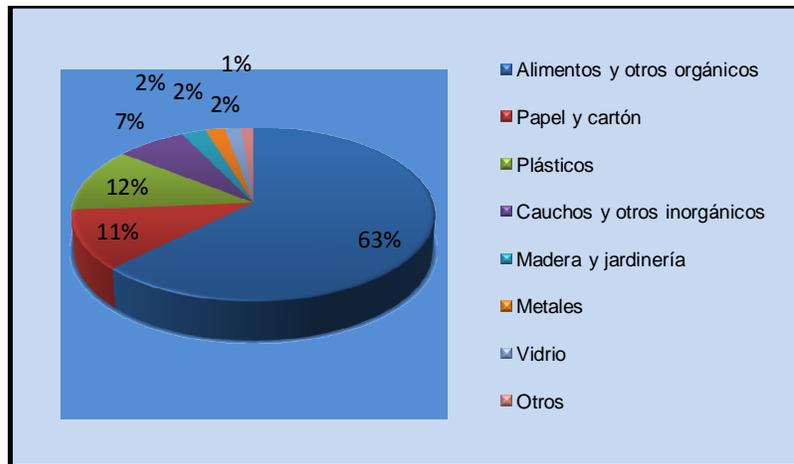
³ http://profesores/hoeneisen/Ecuador_2050/ahorro.htm.

líquidos y sólidos; y por su origen en orgánicos e inorgánicos. Estos residuos pueden contaminar el aire, el agua y el suelo afectando a la salud humana y al ambiente.⁴

Dentro del restaurante no solo se generan desechos orgánicos sino también tóxicos como es el aceite quemado cuyo tratamiento debe ser especializado ya que una gota de este aceite llega a contaminar 100 litros de agua.

En Quito se arrojan todos los desperdicios de las tuberías al río Machangara la empresa tiene la responsabilidad proteger el medio ambiente aún cuando esto provoque un incremento en los costos de operación.

Gráfico No. 11: Porcentaje de desechos en Quito



Fuente: Secretaría del Ambiente MDMQ
Realizado Por: Roberto Vela Zurita
Fecha: Diciembre, 2009

⁴ Definición de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente en Estocolmo 1972.

política clara acerca del manejo de desechos por lo que estos son manejados de manera no profesional, a pesar de existir instituciones especializadas en el manejo de desechos orgánicos e incluso tóxicos, como es el caso del aceite quemado que es incluso muy apreciado en el mercado informal para la elaboración casera de jabones y detergentes e incluso llegando a la reutilización del aceite en mercados, barrios y lugares en los que existe poco control sobre este tema llegando a contaminar directamente al consumidor.

La regulación del tipo de líquidos y sólidos que seguramente son expulsados por las tuberías de cada uno de los locales y que luego van a parar en el sistema de alcantarillado público es muy necesaria ya que no solo que contamina la ciudad de olores y plagas como los roedores y cucarachas sino que también contaminan el agua de los ríos subterráneos y obviamente de los ríos donde se desfogan dichas aguas.

En el restaurante el manejo responsable de los desechos orgánicos o tóxicos que se elimine se lo ha venido realizando con empresas especializadas en el manejo de desechos sin embargo se debe seguir mejorando estos procesos para alcanzar una buena calidad de las aguas que se eliminan a través de las tuberías del alcantarillado público ya que se podría estar contaminando el ambiente silenciosamente y sin que exista ningún organismo que lo controle, el manejo responsable de los desechos es también parte de la política de calidad de la empresa para con el cliente y la sociedad.

3.2.2 Influencias Microeconómicas

Se refiere básicamente al estudio de los clientes, proveedores, competencias y precios. Todas estas son variables muy importantes para

es necesarios anticiparse ante cualquier cambio que afecte a la empresa profundizando en el conocimiento se ellas.

3.2.2.1 Cliente

En el comercio y el marketing, un cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. ¿Quién compra, es el comprador, y quién consume el consumidor? Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona.⁵

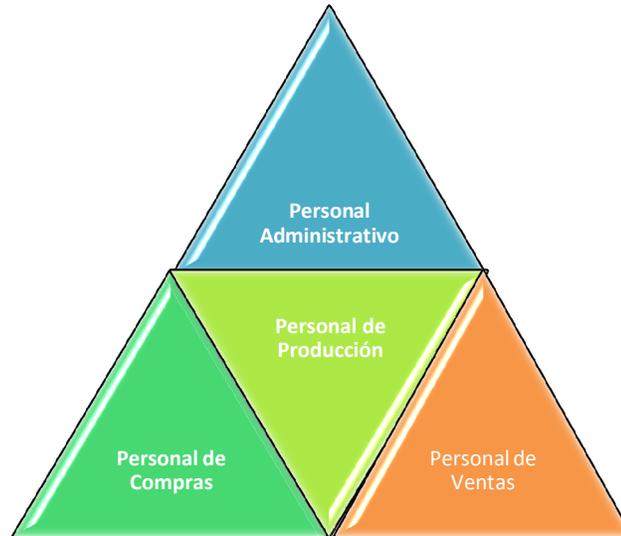
3.2.2.1.1 Clientes Internos

Son en realidad una parte muy importante en el desarrollo de las actividades diarias del restaurante, ellos son los empleados, quienes día a día hacen del restaurante una marca a través de su trabajo comprometido hacia la búsqueda de la satisfacción de los clientes externos.

En el Ecuador en general existe una gran despreocupación sobre el bienestar de los trabajadores y peor aún por su desarrollo económico e intelectual tanto de ellos como de sus familias, esto se podría conseguir por medio de la capacitación continua y un programa de aseguramiento de salud familiar.

⁵ <http://smedel.obolog.com/macro-microambiente-76133>

o No. 12: Clientes Internos



Fuente: Restaurante %La Chozas+
Realizado Por: Roberto Vela Zurita
Fecha: Diciembre, 2009

3.2.2.1.2 Clientes Externos

Actualmente los clientes del restaurante %La Chozas+ son personas de estrato socio - económico medio - alto y alto, que visitan el restaurante por placer o por negocios además existe otro grupo de clientes que son los turistas extranjeros e incluso los turistas nacionales.

El cliente es en realidad la razón de ser del restaurante ya todos los esfuerzos del trabajo diarios son enfocados únicamente a satisfacer las necesidades del cliente e inclusive ir un poco más allá y no solo satisfacerlo sino agradarlo haciéndolo sentir como en su casa y hacer de su visita una experiencia inigualable.

ón, clientes y participación en el mercado

AÑO	POBLACIÓN TOTAL URBANA (QUITO)	PEA URBANA	POBLACIÓN (30 años a más)	CLASE SOCIAL Q4 - Q5	CLIENTES ACTUALES	CLIENTES POTENCIALES	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO
2009	1.399.38	601.82	255.17	173.52	16.92	156.60	9,75%

Fuente: INEC, Restaurante %La Choza+
Realizado Por: Roberto Vela Zurita
Fecha: Diciembre, 2009

El restaurante tiene un gran compromiso con sus trabajadores ya que entiende que sin ellos no se podría plasmar todo el trabajo que se ha planificado, por este motivo desarrolla programas de capacitación por puesto y un programa de aseguramiento privado para toda la familia del trabajador.

Los clientes externos son sin lugar a duda la razón de ser del restaurante, este posee una buena participación en el mercado de casi el 10%, dada principalmente por su permanencia en el mercado por ya más de cuarenta años, además posee un gran mercado de clientes potenciales donde puede ir creciendo por lo que es necesario implementar un plan de marketing y un estudio de mercado para conocer exactamente sus clientes potenciales y las estrategias que debe ejecutar.

3.2.2.2 Proveedores

Estos tienen una importancia significativa en el restaurante ya que son quienes proveen al mismo de todas sus materias primas de calidad,

es una etapa previa de negociación en la que se tratan puntos como el precio, empaques, peso, manejo sanitario, condiciones de pago, horarios ,etc.

Para el restaurante sus proveedores son sus grandes aliados en la interminable lucha por ofrecer a sus clientes productos de la mejor calidad, sin ellos seguramente que el restaurante no podría cumplir su objetivo de estar siempre abastecido y que nunca falte en el restaurante ninguno de los platillos que se exhiben en la carta.

En el gráfico No.13 se puede observar los proveedores más importantes para la choza desde arriba hacia abajo en orden de importancia según el volumen de compras, en dólares, que realizan el restaurante.

Gráfico No. 13: Proveedores de Í LA CHOZAI

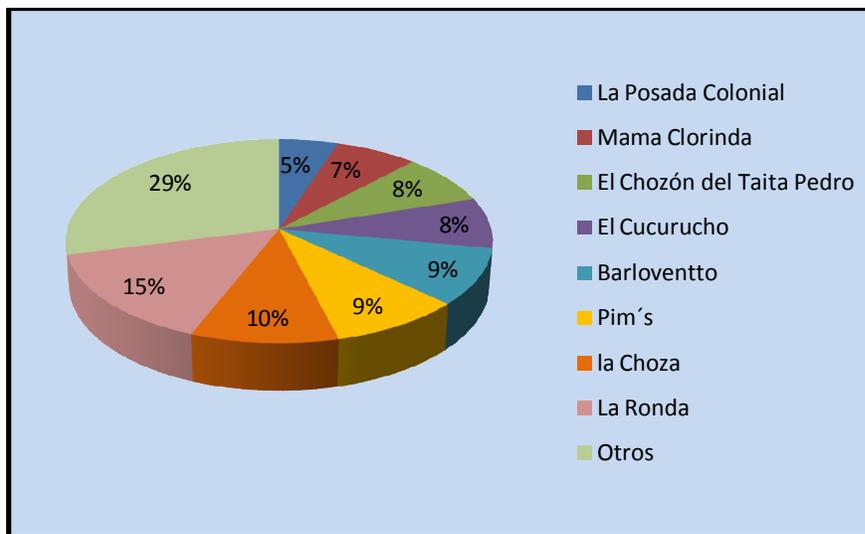


Fuente: Restaurante %La Choz+
Realizado Por: Roberto Vela Zurita
Fecha: Diciembre, 2009

La competencia es la acción simultánea de varias empresas que se dirigen en un mismo mercado y rivalizan entre sí para presentar sus productos en la forma más atractiva y para comercializar a través de los mejores canales y mediante las técnicas promocionales más eficaces.⁶

En Quito existen actualmente varios sitios donde se expende comida típica ecuatoriana enfocada para un nivel socio . económico alto, es por este motivo que el restaurante se ha planteado ser el mejor restaurante de este segmento por medio de brindar un excelente servicio pero principalmente un gran sabor.

Gráfico No. 14: Competencia del Segmento de Comida Típica



Fuente: Restaurante La Choza+
Realizado Por: Roberto Vela Zurita
Fecha: Diciembre, 2009

⁶ PHILIP, Kotler, Dirección de Marketing, Duodécima Edición.

Según el gráfico NO. 14 se puede observar la participación de mercado donde el restaurante se encuentra en el segundo lugar con un 10%, siendo superado por el primero en casi cinco puntos debiendo entonces para cumplir sus objetivos superar primero a este local para así poder posicionarse como el mejor restaurante de comida típica de la ciudad de Quito.

3.2.2.4 Precios

Se denomina precio al valor monetario asignado a un bien o servicio. Conceptualmente, se define como la expresión del valor que se le asigna a un producto o servicio en términos monetarios y de otros parámetros como esfuerzo, atención o tiempo, etc.⁷

Los precios en el restaurante son relativamente elevados, debido principalmente a que el segmento de mercado al que esta dirigido el restaurante es de clase socio-económica media alta y alta por lo que se garantizan productos y servicios de excelente calidad lo que eleva los costos que al final se trasladan al consumidor a través del precio. Estos varían de acuerdo a su división en la carta pudiendo estar dentro de los grupos que se detallan a continuación junto con sus platos principales y precios:

- **Entradas**

Empanada de Morocho, Queso, Verde y Yuca	(\$3,50)
Ceviche de Palmito	(\$4,00)
Aguacate relleno de Camarón	(\$3.50)

⁷ <http://es.wikipedia.org/wiki/Precio>

- **Sopas**
 - Mondongo (Caldo de Patas) (\$7,00)
 - Locro de Queso (\$7,00)
 - Consomé (\$3,50)

- **Platos Fuertes**
 - Corvina al Vapor (\$12,00)
 - Llapingachos (\$14,00)
 - Patita de Chanco Enborrajada (\$15,00)

- **Postres**
 - Pristiños (\$4,00)
 - Postre de las tres leches (\$4,00)
 - Babaco en Almíbar (\$4,00)

- **Menú Ejecutivo** (\$6,99)
 - Llapingachos montados con Lomito o Fritada
 - Higos con queso
 - Te, café, o agua aromática.

- **Menú Almuerzo** (\$9,99)
 - Ceviche de camarón
 - Fritada especial
 - Higos con Queso
 - Té, café, o agua aromática.

- **Menú Cena** (\$11,99)
 - Ceviche de Palmito
 - Plato típico (empanadita de morocho, fritada, mote, Llapingachos, tortilla de maíz, aguacate, empanadita de queso, maduro).
 - Helado mixto y té, café o agua aromática.

CAPÍTULO 4

AUDITORÍA DE GESTIÓN

4.1 Generalidades

4.1.1 Definiciones

La Auditoría de Gestión es aquella que se realiza para evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos por la organización y con los que se han manejado los recursos.⁸

La Auditoría de gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficiencia de la gestión teniendo en cuenta los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección.⁹

La Auditoría de Gestión consiste en el examen y evaluación que se realiza en una entidad, para establecer el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la

⁸ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/36/audigest.htm>

⁹ <http://www.monografias.com/trabajos11/manaud/manaud.shtml>

de los recursos y mejorar las actividades o

Es por lo tanto el examen efectuado por un auditor independiente con el fin de evaluar la economía, eficiencia y eficacia de las operaciones con el fin de mejorar el manejo de los recursos y las actividades realizadas por la organización.

Tiene como propósito el verificar si la organización compra, custodia y utiliza sus recursos de manera económica y eficiente realizando sus actividades con eficiencia, además si esta alcanzó los objetivos y metas previstos y si son eficaces los procedimientos de operación y sus controles internos.

Además no concluye en un simple análisis económico de la empresa al no limitarse sólo a mostrar cifras, sino que consiste en un examen más profundo descubriendo las prácticas antieconómicas, ineficientes e ineficaces, mostrando las causas y condiciones que las provocan y el efecto que producen.

Es muy importante comprender el concepto de los términos Economía, Eficiencia y Eficacia y su comportamiento en relación a los recursos humanos, financieros y materiales de la empresa, ya que sólo así el auditor podrá preparar un programa dirigido a medir su comportamiento e interrelación.

Economía. Se refiere a la cantidad, calidad, costo y tiempo en el que se adquieren y utilizan los recursos materiales, financieros y humanos.

¹⁰ <http://www.cubaindustria.cu/ContadorOnline>

relación entre insumo . producción, la eficiencia aumenta cuando cada una cantidad de insumos se producen un mayor número de unidades.

Eficacia. Se refiere al grado en que se alcanzan los objetivos y metas propuestas, en un determinado período.

4.1.2 Características de la Auditoría de Gestión

Las principales características son:

- Su interés es la calidad de las operaciones, las que son examinadas para determinar cuan relevante es su economía, eficiencia y eficacia en las operaciones administrativas, operativas y financieras.
- Analiza algunos aspectos como la misión, los objetivos, las políticas, los controles financieros y operativos, las formas de operar y el aprovechamiento de recursos.
- Evalúa si la rentabilidad es la adecuada mediante los controles financieros y operativos, analiza la conformación del presupuesto, el sistema de costos y los planes y programas operativos.
- Evalúa también el grado cumplimiento de los procedimientos por parte del personal, analiza las causas del alto grado de rotación del personal y el grado de satisfacción que manifiestan los empleados.

...esa a determinar oportunidades de mejora, haciendo que los directivos conozcan a la organización en su conjunto considerando sus características particulares, lo que se convierte en un factor estratégico para el cambio.

- Esta ha sido identificada a lo largo de la historia por otros términos como: análisis de operaciones, revisión del proceso administrativo, control de calidad, auditoría de la entidad, análisis administrativo, auditoría administrativa y auditoría operativa entre otros.

4.1.3 Alcance

La auditoría de gestión puede ser de dirigida a un proceso específico, uno o varios departamentos o a la totalidad de la empresa, es por eso que permite que se abarquen todas las operaciones de la misma o incluso determinar el área en la cual el examen sería más beneficioso y que acciones deben emprenderse para mejorar los resultados en la organización.

El hecho de abarcar a toda la organización incluye a su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación, a continuación se detallan algunos de estos aspectos:

- Naturaleza Jurídica
- Criterio de Administración
- Normativa interna
- Actividad que desarrolla
- Número de empleados
- Trato a los empleados
- Sistemas de información y comunicación

Administrativo

- Funcionamiento operativo
- Desarrollo Tecnológico
- Productos y servicios
- Rentabilidad y productividad
- Entorno (clientes y competencia)
- Sistemas de calidad

4.1.4 Objetivos

El principal objetivo es el de descubrir deficiencias o irregularidades en los procesos de la empresa y encontrar sus probables soluciones. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz.

Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas, la evaluación abarca el panorama económico, utilización de equipos y los sistemas de funcionamiento.

El auditor se encuentra en posición de determinar y poner en evidencia las fallas y métodos defectuosos en el desempeño, respecto de las necesidades específicas de la dirección en cuanto a la planeación, y logro de los objetivos de la organización.

La responsabilidad del auditor consiste en ayudar y respaldar a la dirección en la determinación de las áreas críticas para establecer soluciones de mejora.

La eficiencia operativa de los procesos se puede determinar mediante una comparación de las condiciones vigentes, con las requeridas por los planes, políticas etc.

Administrativa, Operativa y de Gestión

Para comprender el concepto de auditoría de gestión es necesario conocer los conceptos de auditoría administrativa y auditoría operativa.

La Auditoría administrativa es el examen comprensivo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa y de sus métodos de control, medios de operación y sus recursos humanos y materiales.

La Auditoría operativa es una técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de un proceso con referencia a normas de la empresa, utilizando personal especializado, con el objeto de asegurar que sus objetivos se cumplan y determinar qué puede mejorarse.

No existe una diferenciación entre auditoría administrativa y auditoría operacional en la realidad son dos nombres para un mismo proceso, pues en la práctica no existen diferencias notables entre una y otra. La moderna denominación de auditoría de gestión simplemente reemplaza a las antiguas auditoría administrativa y operativa.

En conclusión la auditoría de gestión es el examen que se realiza a una entidad con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre el grado de eficiencia, eficacia y economía de las operaciones para lograr los objetivos previstos.

Los programas de auditoría de gestión específicos para cada área proporcionan al auditor una guía con respecto a los tipos de controles, condiciones y circunstancias que probablemente se encuentren.

marcan a la Auditoría de Gestión

La auditoría de gestión se basa en la evaluación de factores conocidos como las E₃, que al principio fueron tres (eficiencia, eficacia y economía) luego cinco y en la actualidad se habla de las nueve E₉ de la Auditoría, y estas son:

1. **Eficiencia:** optimización en la utilización de recursos.
2. **Eficacia:** Grado de cumplimiento de metas planteadas.
3. **Economía:** Menores costos posibles sin desperdicio innecesario.
4. **Ecología:** Preocupación por el medio ambiente.
5. **Ética:** Códigos de ética, para evitar la corrupción.
6. **Excelencia:** Buscar siempre la perfección
7. **Educación:** Evaluar la capacitación y desarrollo profesional.
8. **Equidad:** Armonía entre empresarios y trabajadores.
9. **Emancipación:** Información que libere de la dependencia tecnológica y científica de las potencias mundiales.

4.2 Técnicas de recolección de Información

4.2.1 Investigación Documental

ccionar, y estudiar la documentación con el fin de
que aporte con elementos válidos para el examen de auditoría.

Las siguientes son algunas fuentes documentales básicas:

Normativa:

- Acta de constitución
- Ley de Compañías
- Reglamento Interno

Administrativa:

- Manual de Procesos
- Planificación Estratégica
- Organigramas
- Sistemas de Información
- Auditorias de gestión anteriores

Mercadeo:

- Productos y servicios
- Clientes actuales y potenciales
- Determinación de precios

Ubicación Geográfica:

- Análisis del lugar de ubicación.

Estudios Financieros:

- Evaluación financiera
- Análisis de fuentes de financiamiento

Situación Económica:

- Análisis del sistema económico
- Relaciones con el exterior

Es una técnica que permite captar a través de los sentidos la realidad de la organización, mediante el acercamiento y revisión del área física donde se desarrolla el trabajo de la empresa, para así conocer las condiciones de trabajo y el clima laboral donde se desenvuelven los trabajadores.

El auditor que es responsable de la observación directa debe discutir con su equipo de trabajo sobre los puntos observados a fin de que exista un consenso sobre los criterios a los que debe sujetarse la auditoría.

4.2.3 Entrevista

Consiste en recoger información formulando preguntas a uno o varios empleados, al tener contacto con el entrevistado se puede además percibir actitudes y recibir comentarios. Esta técnica es una de las más utilizadas a pesar de ser una técnica que no proporciona la información requerida para conocer los problemas de las áreas involucradas.

Un buen desarrollo de la entrevista debe incluir los siguientes aspectos:

- **Tener claro el objetivo.** Se debe preparar una guía de la entrevista acerca de la información que se desea obtener para al final evaluar si se han cubierto las necesidades de información.
- **Establecer la distribución del trabajo.** Desarrollar la asignación de responsabilidades, así como las áreas a auditar.
- **Concertar la cita.** Esto con la intención de que el entrevistado este debidamente preparado para proporcionar la información, es decir que

suficiente y no sea interrumpido para que su
respuesta sea más exacta.

- **Clasificar la información.** Una vez obtenida la información separar entre la situación real y las sugerencias de mejora.

Modelo de Entrevista

*V*ela & *A*sociados

RESTAURANTE Í LA CHOZAI
ENTREVISTA
PERIODO: DEL A A .AL A200X

PP.1.1

EMPRESA:
NOMBRE DEL ENTREVISTADO:
CARGO DEL ENTREVISTADO:
FECHA:

Objetivo: Dar a conocer la realización de la Auditoría de Gestión y conocer su opinión del área.

Preguntas:

1. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la institución?
2. ¿Cuál es el enfoque de cada área
3. ¿Ha existido recomendaciones de la auditoría interna de la institución?
4. ¿Qué espera de esta auditoría?

ELABORADO: RV

FECHA:

REVISADO: EC

FECHA:

Su objetivo es obtener información específica derivada de la entrevista y la observación directa realizada con anterioridad, estos pueden ser cuantitativos o cualitativos, cuestionario sobre clima de organizativo, carga de trabajo, etc.

El cuestionario es una técnica barata pero presenta inconvenientes ya que es posible que se produzca engaño en las respuestas y las preguntas tienen una formulación demasiado rígida.

4.2.5 Acceso a redes informáticas

Permite detectar información operativa o normativa de clientes, socios, proveedores, empleados, organizaciones del sector o ramo, entre otras, vía internet, además de mantener una situación interactiva con los mismos.

4.3 Papeles de Trabajo

Conjunto de cédulas y documentación que contienen los datos e información obtenidos por el auditor en su examen, así como la descripción de las pruebas y los resultados de las mismas sobre los cuales sustenta la opinión que emite en el informe.

... y conservar los papeles de trabajo cuya forma y contenido depende las condiciones de la auditoría ya que son el testimonio del trabajo efectuado y el respaldo de sus hallazgos y conclusiones.

El contenido de los papeles de trabajo debe incluir:

- Identificación de la auditoría
- El proyecto de auditoría
- Índices, cuestionarios, cédulas y resúmenes del trabajo efectuado.
- Observaciones acerca del desarrollo del trabajo
- Apuntes sobre información relevante
- Lineamientos recibidos por área o fase de aplicación
- Reporte de posibles irregularidades

Existen además tres tipos de archivos para ubicar los papeles de trabajo y son:

- **Archivo Corriente.** En este archivo se almacenan papeles de trabajo referentes a la ejecución de la auditoría, los que sustentan las conclusiones y recomendaciones, este archivo se lo debe mantener para cada auditoría realizada.
- **Archivo Permanente.** Tiene como objetivo reunir datos de naturaleza histórica relativos a la auditoría que se esta ejecutando, es decir se actualiza cada vez que se realiza una auditoría.
- **Archivo de Planificación.** Reúne la información de planificación de cada auditoría, habrá un archivo de planificación por cada auditoría realizada.

on señales que se utilizan para marcar el trabajo en saldos, partidas, y cualquier dato que sirva al auditor, las marcas que se utilizarán en esta auditoría son:

Símbolo	Significado
½	Verificado
k	Cruzado con: Papel proporcionado por el cliente
”	Tomado de los registros del cliente
	Ligado
	Observado
	Analizado
=	Conciliado
£	Comparado
¢	Información no proporcionada

Índice de los Papeles de Trabajo

El índice tiene la finalidad de facilitar el acceso a la información contenida en los papeles de trabajo por parte de los auditores y otros usuarios, el índice debe estar compuesto por una parte literal y una numérica, y se utilizará las letras dependiendo de la fase respectiva, así:

Administración de Auditoría	AD
Planificación Preliminar	PP.
Programa de Auditoría	PP.1
Entrevista	PP.1.1

Planificación Específica

Programa de Auditoría
Matriz de Riesgos

PE.

PE.1
PE.1.1

Codificación Área y Subáreas

Área de Operaciones

AO1.

Proceso de Compras
Cédula de Análisis
Cédula Narrativa

AOC1.1
AOC2.1/1
AOC3.1/2

Proceso de Producción

AOP1.1/1

Proceso de Ventas

AOV1.1/3

Comunicación de Resultados

Borrador Informe de auditoría

CR.

BI.1/n

Seguimiento y Monitoreo

Matriz de Cumplimiento

SM.

SM.1

as utilizados son:

Vela & **A**sociados

RESTAURANTE Í LA CHOZAÍ
PERÌODO: DELÀ À .ALÀ200X
PROGRAMA DE AUDITORÍA DE
PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

PP.1

NUM	PROCEDIMIENTO	REF/PT	REALIZADO POR:	REVISADO POR:	OBSERVACIONES

ELABORADO: RV

FECHA:

REVISADO: EC

FECHA:

RESTAURANTE Í LA CHOZÁI
PERÍODO: DELÁ Á .ALÁ200X
PROGRAMA DE AUDITORÍA
ESPCÍFICA

PE.1

NUM	PROCEDIMIENTO	REF/PT	REALIZADO POR:	REVISADO POR:	OBSERVACIONES

ELABORADO: RV

FECHA:

REVISADO: EC

FECHA:

Vela & Asociados

RESTAURANTE Í LA CHOZÁI
CÉDULA DE ANÁLISIS
DOCUMENTAL
PERÍODO: DELÀ Á .ALÀ200X

AO.1.1

FECHA
NÚM. DE HOJA DE
RESPONSABLE:
FUNCIÓN:

ÁREA:

DOCUMENTO	RESULTADOS DE ANÁLISIS	PROPUESTA

ELABORADO:

FECHA:

REVISADO:

FECHA:

RESTAURANTE Í LA CHOZAI
CÉDULA NARRATIVA
PERIODO: DEL A A .AL A200X

AO.1.2

FECHA
NÚM. DE HOJA DE
RESPONSABLE:
FUNCIÓN:

SUBÁREA:

NARRATIVA

ELABORADO:

FECHA:

REVISADO:

FECHA:

RESTAURANTE Í LA CHOZÁÍ
CÉDULA DE REGISTRO DE
ASPECTOS RELEVANTES
PERIODO: DELÁ Á .ALÁ200X

AO.1.3

FECHA
NÚM. DE HOJA DE
RESPONSABLE:
FUNCIÓN:

ÁREA:

ETAPA O ELEMENTO

DOCUMENTO	RESULTADOS DE ANÁLISIS	PROPUESTA	OBSERVACIONES

ELABORADO:

FECHA:

REVISADO:

FECHA:

RESTAURANTE Í LA CHOZAI
CRITERIO DE PUNTUACIÓN PARA LA EVALUACIÓN FINAL
PERIODO: DELÁ A .ALÁ200X

AO.1.8

FECHA	NÚM. DE HOJA	DE
--------------	---------------------	-----------

PROCESO ADMINISTRATIVO	PUNTOS MÁXIMOS		PORCENTAJE
	ESTABLECIDOS	OBTENIDOS	
PLANEACIÓN Visión Misión Objetivos Estrategias Procesos Políticas Programas Niveles			
ORGANIZACIÓN Estructura Organizacional División de Funciones Cultura Organizacional Recursos Humanos Estudios Administrativos			
DIRECCIÓN Liderazgo Comunicación Motivación Grupos y Equipos de Trabajo Toma de decisiones			
CONTROL Sistemas Niveles Proceso Área de aplicación Herramientas			
ELEMENTOS ESPECÍFICOS Proveedores Sistemas Informática			
TOTAL			

ELABORADO:

FECHA:

REVISADO:

FECHA:

Es la prueba fehaciente de la existencia del hallazgo, el auditor obtendrá la certeza suficiente y apropiada a través de la ejecución de procedimientos de auditoría para emitir las conclusiones que son su opinión acerca de la información financiera.

Para que la evidencia sea útil y válida debe cumplir con los siguientes requisitos:

- **Suficiente.** Para sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del auditor.
- **Competente.** Ser consistente, convincente, confiable y validada.
- **Relevante.** Cuando existen elementos de juicio para demostrar o refutar un hecho en forma lógica y evidente.
- **Pertinente.** Cuando hay congruencia entre las observaciones y las conclusiones y recomendaciones.

4.3.2 Hoja de Hallazgos

La Hoja de Hallazgos constituye un apoyo en la determinación de los atributos de un hallazgo, así como para establecer conclusiones y recomendaciones de los asuntos determinados en el estudio de auditoría.

de el resumen de hallazgos

Al elaborar la hoja resumen, se debe definir la condición, el criterio, las causas y los efectos de cada hallazgo, para lo cual debe atender los siguientes conceptos:

- **Condición.** Situación encontrada respecto de una operación, actividad o transacción.
- **Criterio.** Es la norma, reglamento, política, valor o medida contra la cual se compara los resultados.
- **Causa.** Es la razón por las cuales se presentó la condición, es decir es el motivo por el que no se cumplió el criterio.
- **Efecto.** Es la consecuencia real del problema causado por el incumplimiento del criterio.
- **Conclusiones.** Son deducciones lógicas consecuencia de los hallazgos encontrados, misma que deben ser revisadas por el Auditor o encargado del equipo.
- **Recomendaciones.** Las recomendaciones es establecer las mejoras necesarias para prevenir, corregir o fortalecer las situaciones observadas durante el estudio.

Existen varios tipos de informes, sin embargo los más representativos son:

- Informe general
- Informe ejecutivo
- Informe de aspectos relevantes

4.3.3.1 Informe General

Este tipo de informe brinda una visión general del estudio realizado y los elementos que contiene son los siguientes:

- **Responsable.** Persona que emite el informe.
- **Introducción.** Motivos del trabajo de auditoría.
- **Antecedentes.** Conocimiento preliminar de la empresa.
- **Técnicas empleadas.** Describe las técnicas de auditoría utilizadas.
- **Diagnóstico.** Situación actual de la empresa.
- **Propuesta.** Es la solución que se da en base a lo encontrado.
- **Estrategia de implantación.** Como se implantará la propuesta.
- **Seguimiento.** Verificación del cumplimiento de la propuesta.
- **Conclusiones y Recomendaciones.** Es una opinión y sugerencias propuestas.
- **Apéndices o anexos.** Gráficos o cuadros del proceso examinado.

El Informe Ejecutivo fundamenta su importancia en las posibilidades que presenta, este informe contiene los siguientes aspectos:

- **Responsable.** Persona a cargo de la auditoría.
- **Período de Revisión.** Período en estudio.
- **Objetivos.** Acciones que se desea alcanzar.
- **Alcance.** Describe el área de estudio y la profundidad del mismo.
- **Metodología.** Técnicas y métodos utilizados.
- **Síntesis.** Relación entre propuesta y logros.
- **Conclusiones.** Dictamen de lo encontrado.

4.3.3.3 Informe de Aspectos Relevantes

Es un documento que presenta un criterio de selectividad, con el objeto de identificar los obstáculos o deficiencias captadas durante el examen.

Mediante este informe se puede evaluar:

- El proceso de auditoría.
- Si se presentaron observaciones relevantes.
- Las horas hombre utilizadas.
- La fundamentación de cada observación.
- Las causas y efectos de las principales observaciones.

4.4.1 Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el desempeño de un proceso o una organización. Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como compras anuales o reducción de costos de manufactura, etc.

Crterios para establecer indicadores de gestión

Para que un indicador de gestión sea útil tiene que ver con los objetivos estratégicos de la organización, asegurar su correcta comparación, que se pueda comparar sus valores a largo del tiempo, que no existan costos excesivos para obtenerlo.

Tipos de indicadores de gestión

Planeación:

- $\text{Visión} = \frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$
- $\text{Misión} = \frac{\text{Empleados que participan en su definición}}{\text{Total de empleados}}$
- $\text{Objetivos} = \frac{\text{Objetivos Alcanzados}}{\text{Objetivos Definidos}}$

- Estructura Organizacional = $\frac{\text{Unidades asesoras}}{\text{Total de Unidades}}$
- División y distribución de funciones = $\frac{\text{Empleados}}{\text{Número de áreas}}$
- Recursos Humanos = $\frac{\text{Análisis de puestos}}{\text{Total de Personal}}$

Dirección:

- Liderazgo = $\frac{\text{Estilos de liderazgo empleados}}{\text{Estilos propuestos}}$
- Comunicación = $\frac{\text{Canales utilizados}}{\text{Canales establecidos}}$
- Motivación = $\frac{\text{Incentivos}}{\text{Proyectos}}$

Control:

- Naturaleza = $\frac{\text{Controles preventivos}}{\text{Total de controles}}$
- Proceso = $\frac{\text{Normas aprobadas}}{\text{Normas propuestas}}$
- Calidad = $\frac{\text{Total de personal}}{\text{Círculos de calidad}}$

Son índices estadísticos que muestran la evolución de las empresas a través del tiempo, los valores siempre son relativos, debido a que deben efectuarse comparaciones muchas veces subjetivas. Los indicadores pueden ser:

- Cuantitativos: Indican cantidades.
- Cualitativos: Indican también la calidad.
- Corto plazo: Partidas del circulante.
- Mediano y Largo plazo: Partidas no circulantes.
- Rendimiento: Estados Financieros.

Tipos de indicadores financieros

- Indicadores de solvencia y liquidez.
- Indicadores de endeudamiento o apalancamiento.
- Indicadores de rentabilidad.
- Indicadores de situación económica.
- Indicadores de capacidad de pago.

Ejemplos:

- Razón corriente = $\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$
- Razón ácida = $\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios} - \text{Gtos. Anticipados}}{\text{Pasivo corriente}}$

$$\text{Cuentas a pagar} = \frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Inventario promedio}}$$

- Margen neto de utilidad = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$

- Rentabilidad sobre activos = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activos}}$

4.5 Fases de la Auditoría de Gestión

4.5.1 Planificación Preliminar

En esta primera etapa el objetivo principal es la familiarización con la empresa, es decir, análisis y verificación de la situación interna y externa de la misma, para lo cual se obtiene información de todas las actividades que realiza dentro del periodo a ser auditado, esta fase está dirigida a la definición de estrategias para ejecutar la auditoría, así como permite diseñar el examen a realizarse dando bases y procedimientos para proceder con las siguientes fases.

La planificación preliminar de la auditoría, inicia con la obtención de información necesaria para definir las estrategias a emplear y termina con la definición detallada de las tareas a realizar en la planificación específica. Pasos de la planificación Preliminar:

- Visita Previa y diagnóstico inicial.
- Revisión de documentación de auditorías anteriores.
- Elaboración de Cuestionarios de Control Interno.
- Elaboración de los Programas de Auditoría.

Específica

En esta etapa se cumple con los objetivos establecidos para el examen a través de procedimientos que se determinan luego de observar el reporte de Planificación Preliminar que es justamente donde se evidencia la necesidad de aplicar la Auditoría de Gestión al Área de Operaciones del Restaurante *La Chozas*, durante esa fase se analizará la información y documentación obtenida.

Los hallazgos desarrollados por el auditor, estarán sustentados en papeles de trabajo en donde se concreta la evidencia que respalda la opinión y el informe.

El auditor debe mantener una comunicación continua y constante con los funcionarios y empleados responsables durante el examen, con el fin de mantenerles informados sobre las desviaciones detectadas.

Los pasos a seguir en esta fase son:

- Evaluación del sistema de Control Interno.
- Aplicación y desarrollo del programa de auditoría.
- Elaboración y obtención de los papeles de trabajo.
- Comunicación con funcionarios responsables.

4.5.3 Comunicación de Resultados

La comunicación de los hallazgos y su respectiva evaluación significa que ha concluido con la fase de planificación específica y que la evidencia de

encuentra en los papeles de trabajo, que se verán reflejados en el informe final de auditoría.

El objetivo primordial de la comunicación de resultados es informar sobre las deficiencias y desviaciones detectadas en la auditoría a las autoridades a través de un informe escrito, mismo que contiene los comentarios, conclusiones y recomendaciones que deben ser aplicadas inmediatamente.

Esta fase comprende la redacción y revisión final del informe borrador, el que será elaborado en el transcurso del examen, previa convocatoria se comunica los resultados mediante la lectura del borrador del informe a las autoridades y funcionarios responsables del área examinada.

Los pasos de comunicación de resultados son:

- Preparar el borrador del informe incluyendo conclusiones sobre los hallazgos encontrados y establecer las recomendaciones pertinentes.
- Presentar el informe a las autoridades y funcionarios.
- Entregar el informe final.

4.5.4 Seguimiento y Monitoreo

El seguimiento no se limita al monitoreo de la implementación de las recomendaciones, sino que además se preocupa por aportar elementos de juicio que permitan fortalecer a la empresa, de ahí la importancia de establecer prioridades en la aplicación de las conclusiones y recomendaciones.



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

periódico se asegura la adopción de medidas con relación a los riesgos verificados, además constituye una fuente de información para la realización de nuevas auditorías.

El Auditor General dispone a los auditores realizar el seguimiento respectivo, luego conjuntamente con los auditores de la entidad se establece una matriz de seguimiento, al final se receptan toda la documentación que evidencia las medidas correctivas y se elabora un informe de seguimiento con el fin de tomar acciones posteriores.

CAPÍTULO 5

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA DE OPERACIONES DEL RESTAURANTE Í LA CHOZAÍ

5.1 Planificación Preliminar

En esta primera etapa el objetivo principal es la familiarización con la empresa, es decir, análisis y verificación de la situación interna y externa de la misma, para lo cual se obtiene información de todas las actividades que realiza dentro del periodo a ser auditado, esta fase está dirigida a la definición de estrategias para ejecutar la auditoría, así como permite diseñar el examen a realizarse dando bases y procedimientos para proceder con la fase de planificación específica.

CONVENIO DE SERVICIOS PROFESIONALES

El día 1 de diciembre del 2009, se procede a celebrar el convenio entre ~~la~~ y Asociados+Cía. Ltda. quien en adelante se denominara ~~el~~ auditor+y ~~la~~ Choza+Cía. Ltda. quien para efecto de este convenio se denominara ~~el~~ cliente+.

I. Objetivo del convenio

Estipular los términos y condiciones bajo los cuales el auditor proveerá el servicio de Auditoría de Gestión al cliente.

II. Servicios a proporcionar

1. Efectuar una Auditoría de Gestión al Área de Operaciones del Restaurante ~~la~~ Choza+, la misma que incluirá una evaluación al Sistema de Control Interno y la determinación de los niveles de eficiencia, eficacia y economía de las operaciones.
2. Preparación y presentación del informe ante la Junta General de Socios de la empresa con el fin de comunicar los resultados, por medio de los informes a ser presentados, mismos que contendrán comentarios, conclusiones y recomendaciones, así como el respectivo programa de cumplimiento.

III. Tiempo de realización

El auditor iniciará la auditoría de gestión a partir del 01 de diciembre de 2009 y concluirá el 2 de febrero del 2010 con la entrega del informe final al Cliente.

IV. Propiedad del cliente

Todos los criterios emitidos por el auditor, así como los procedimientos por escrito y cualquier otro documento o material de apoyo utilizados en la Auditoría a realizarse pasarán a ser de propiedad del cliente, el mismo que reconocerá económicamente por los servicios prestados.

V. Resguardo del Material de Trabajo

Los papeles de trabajo, software y cualquier otro material que se encuentre utilizando el auditor, durante la ejecución del examen deben ser salvaguardados por el cliente, por lo tanto no es responsabilidad del auditor su custodia.

VI. Confidencialidad

Los datos económicos, financieros, personales, etc. relacionado con el negocio del cliente deben ser mantenidos con estricta confidencialidad, además el auditor debe mantener en reserva las técnicas relacionadas con el procesamiento de los datos.

VII. Responsabilidad del Auditor

El auditor será responsable de corregir cualquier error sin cargo adicional manteniendo el debido cuidado en el trabajo del cliente, no se incluirá ninguna responsabilidad contingente.

VIII. Honorarios

Respecto a lo establecido en el convenio los honorarios profesionales sobre el total del trabajo de auditoría se han fijado en el valor de 6.000,00 USD. (Seis mil 00/100 dólares) más el Impuesto al Valor Agregado (IVA), tarifa 12%, a lo que se debe aplicar las respectivas retenciones del IVA y sobre la fuente, el valor total deberá ser cancelado, 50% a la firma del contrato, y 50% a la entrega del Informe final de auditoría, cualquier ajuste o cambio existente se efectuará en la fecha de terminación de la auditoría.

IX. Alcance del examen

El período del examen se efectuará desde el 1 de enero al 31 de diciembre del 2009, abarcando todas las actividades que se realizaron en ese período en el área de operaciones del restaurante.

X. No interferencia con los auditores

El cliente no puede contratar a otro personal para que efectúe las tareas objeto de este contrato, además no debe interponerse en los asuntos referentes al trabajo diario del auditor.

XI. Legislación

Este convenio se regirá por la Constitución Política de la República del Ecuador y todas las normas y leyes aplicables a la ejecución de la auditoría de gestión.

Realizado en Quito 01 de diciembre del 2009

Ing. Alfonso Zurita
Auditor General
Mela & Asociados S Cía. Ltda.

Ing. Fernando Montenegro
Gerente General
Í La Choza S Cía. Ltda.

Í VELA & ASOCIADOSÍ
ORDEN DE TRABAJO No. OT-Dc-2009-001

Sangolquí, 01 de diciembre del 2009

Ingeniero C.P.A.
Roberto Vela Z.
Jefe de Equipo
Presente.-

De mi consideración:

De acuerdo con la carta de convenio realizado con la empresa ~~%a~~ La Chozas Cía. Ltda. a través de su representante legal, el Ing. Fernando Montenegro para efectuar la Auditoría de Gestión al área de operaciones, autorizo a usted para que en calidad de Jefe de Equipo inicie dicha Auditoría

Alcance:

El examen de Auditoría de Gestión al área de operaciones del restaurante cubrirá el período comprendido entre el 1 de enero del 2009 al 31 de diciembre del 2009.

Objetivos:

- ✓ Evaluar el control interno del área operativa con el fin de identificar las posibles áreas críticas que afectan a los procesos de compras, producción y ventas.

- ✓ Evaluar los niveles de eficiencia, eficacia y economía en la utilización de los recursos dentro del área de operaciones, a través de la aplicación de indicadores de gestión.
- ✓ Emitir el Informe de Auditoría, así como sus respectivos comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Una vez realizada la Planificación Preliminar y la Matriz Preliminar, se deben realizar los programas de auditoría y la ejecución en el campo para llegar al borrador del informe, que será presentado el 2 de febrero del 2010.

Atentamente,

Ing. Alfonso Zurita
Auditor General

Í VELA & ASOCIADOSÍ
CIRCULAR No. CR-Dc-2009-001

Sangolquí, 01 de diciembre del 2009

M.B.A.

Fernando Montenegro

GERENTE GENERAL DEL RESTAURANTE Í LA CHOZAÎ

Presente.-

Informo a usted acerca del inicio de la Auditoría de Gestión al Área de Operaciones del Restaurante, que cubrirá el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2009, una vez emitida la Orden de Trabajo No. OT-Dc-2009-001, donde se asignó al Ing. C.P.A. Roberto Vela, como Jefe de Equipo, con la supervisión del Ing. Fernando Brito y con la participación del auditor operativo Ing. Christian Muzo.

A la vez deseo solicitarle la colaboración de los funcionarios del área bajo examen en lo que corresponde a la entrega de documentos e información respectiva, con el fin de cumplir con los plazos previstos.

Atentamente,

Ing. Alfonso Zurita
Auditor General

Í VELA & ASOCIADOSÍ
CIRCULAR No. CR-Dc-2009-002

Sangolquí, 01 de diciembre del 2009

Ingeniera

Diana Pallares

GERENTE DE OPERACIONES DEL RESTAURANTE Í LA CHOZAÍ

Presente.-

Informo a usted acerca del inicio de la Auditoría de Gestión al Área de Operaciones del Restaurante, que cubrirá el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2009, una vez emitida la Orden de Trabajo No. OT-Dc-2009-001, donde se asignó al Ing. C.P.A. Roberto Vela, como Jefe de Equipo, con la supervisión del Ing. Fernando Brito y con la participación del auditor operativo Ing. Christian Muzo.

A la vez deseo solicitarle la colaboración de los funcionarios del área bajo examen en lo que corresponde a la entrega de documentos e información respectiva, con el fin de cumplir con los plazos previstos.

Atentamente,

Ing. Alfonso Zurita
Auditor General

Í VELA & ASOCIADOSÍ
CIRCULAR No. CR-Dc-2009-003

Sangolquí, 01 de diciembre del 2009

Sr.

Diego Suárez

JEFE DE COMPRAS DEL RESTAURANTE Í LA CHOZAÍ

Presente.-

Informo a usted acerca del inicio de la Auditoría de Gestión al Área de Operaciones del Restaurante, que cubrirá el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2009, una vez emitida la Orden de Trabajo No. OT-Dc-2009-001, donde se asignó al Ing. C.P.A. Roberto Vela, como Jefe de Equipo, con la supervisión del Ing. Fernando Brito y con la participación del auditor operativo Ing. Christian Muzo.

A la vez deseo solicitarle la colaboración de los funcionarios del área bajo examen en lo que corresponde a la entrega de documentos e información respectiva, con el fin de cumplir con los plazos previstos.

Atentamente,

Ing. Alfonso Zurita
Auditor General

Í VELA & ASOCIADOSÍ
CIRCULAR No. CR-Dc-2009-004

Sangolquí, 01 de diciembre del 2009

Lcdo.

Giovanni Ospina

GERENTE DE PRODUCCIÓN DEL RESTAURANTE Í LA CHOZAÎ

Presente.-

Informo a usted acerca del inicio de la Auditoría de Gestión al Área de Operaciones del Restaurante, que cubrirá el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2009, una vez emitida la Orden de Trabajo No. OT-Dc-2009-001, donde se asignó al Ing. C.P.A. Roberto Vela, como Jefe de Equipo, con la supervisión del Ing. Fernando Brito y con la participación del auditor operativo Ing. Christian Muzo.

A la vez deseo solicitarle la colaboración de los funcionarios del área bajo examen en lo que corresponde a la entrega de documentos e información respectiva, con el fin de cumplir con los plazos previstos.

Atentamente,

Ing. Alfonso Zurita
Auditor General

Í VELA & ASOCIADOSÍ
CIRCULAR No. CR-Dc-2009-005

Sangolquí, 01 de diciembre del 2009

Ingeniero

Juan Pablo Donoso

GERENTE DE VENTAS DEL RESTAURANTE Í LA CHOZAÎ

Presente.-

Informo a usted acerca del inicio de la Auditoría de Gestión al Área de Operaciones del Restaurante, que cubrirá el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2009, una vez emitida la Orden de Trabajo No. OT-Dc-2009-001, donde se asignó al Ing. C.P.A. Roberto Vela, como Jefe de Equipo, con la supervisión del Ing. Fernando Brito y con la participación del auditor operativo Ing. Christian Muzo.

A la vez deseo solicitarle la colaboración de los funcionarios del área bajo examen en lo que corresponde a la entrega de documentos e información respectiva, con el fin de cumplir con los plazos previstos.

Atentamente,

Ing. Alfonso Zurita
Auditor General

GUÍA DE DISTRIBUCIÓN

La presente tiene el objetivo de registrar la recepción de la circular que informa sobre el inicio de la auditoría.

No	NOMBRE	CARGO	FECHA DE RECEPCIÓN	FIRMA
1	M.B.A. Fernando Montenegro	Gerente General	02-12-09	
2	Ing. Diana Pallares	Gerente de Operaciones	02-12-09	
3	Sr. Diego Suárez	Jefe de Compras	02-12-09	
4	Lcdo. Giovanni Ospina	Gerente de Producción	02-12-09	
5	Ing. Juan Pablo Donoso	Gerente de Ventas	03-12-09	
Elaborado por: RV Fecha: 01-12-09		Supervisado por: FB Fecha: 01-12-09		

RESTAURANTE Í LA CHOZAI
ÁREA DE OPERACIONES
PLANIFICACIÓN PRELIMINAR
PROGRAMA DE AUDITORÍA
PERIODO: Del 1 Enero al 31 de Diciembre del 2009

No.	Procedimientos	Ref. P/T	Realizado por:	Fecha	Observaciones
<p>Objetivo: Recopilar información con el fin de tener conocimiento preliminar sobre el desempeño de la organización.</p>					
1	Entreviste al Gerente General, Gerente de Operaciones, y Gerentes de procesos.	PP2.1/2 PP3.1/2 PP4.1/2 PP5.1/2 PP6.1/2	RV	02-12-09	
2	Realice una narrativa sobre la verificación física del cumplimiento la base legal del Restaurante.	PP7.1/3	RV	03-12-09	
3	Obtenga información respecto a la aplicación de indicadores en el área.		RV	04-12-09	No existe aplicación de Indicadores de Gestión.
4	Obtenga los organigramas: Estructural, funcional y de personal de la empresa.	PP8.1/1 PP9.1/1 PP10.1/1	RV	04-12-09	

No.	Procedimientos	Ref. P/T	Realizado por:	Fecha	Observaciones
5	Solicite un listado del personal que trabaja en el área especificando si cumple o no con el perfil profesional.	PP11.1/3	RV	04-12-09	
6	Solicite el Direccionamiento Estratégico 2009	PP12.1/3	RV	05-12-09	
	PROCESO DE COMPRAS				
7	Obtenga información sobre el Proceso de Compras.	PP13.1/2	RV	06-12-09	
8	Solicite un listado de los proveedores calificados por el Restaurante.	PP14.1/2	RV	06-12-09	
	PROCESO DE PRODUCCIÓN				
9	Obtenga información sobre el Proceso de Producción.	PP15.1/2	RV	07-12-09	
10	Solicite información sobre el requerimiento y la producción semanal.	PP16.1/2	RV	07-12-09	

No.	Procedimientos	Ref. P/T	Realizado por:	Fecha	Observaciones
	PROCESO DE VENTAS				
11	Obtenga información sobre el Proceso de Ventas.	PP17.1/2	RV	08-12-09	
12	Solicite información sobre las ventas efectuadas.	PP18.1/2	RV	08-12-09	
13	Realice una Matriz de Riesgos Preliminar.	PP19.1/3	RV	10-12-09	
14	Prepare los Papeles de Trabajo que se estimen necesarios		RV	10-12-09	
15	Elabore un reporte de Planificación Preliminar de la Auditoría de Gestión.	PP20.1/7	RV	15-12-09	
Elaborado por: RV Fecha: 02-12-09			Supervisado por: FB Fecha: 02-12-09		

RESTAURANTE Í LA CHOZAI
ÁREA DE OPERACIONES
ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL
PERIODO: Del 1 Enero al 31 de Diciembre del 2009

Área: Operaciones
Nombre: Fernando Montenegro
Cargo: Gerente General
Fecha: 02-12-09

¿Cómo se formó el restaurante?

La historia inicia con el empuje e iniciativa de los esposos, Jaime Pallares y Martha Gómez de la Torre, iniciando con un negocio de tipo familiar pero con un gran sabor que sin duda lo hemos heredado a pesar que en los últimos años ha ido evolucionando en un sentido internacional.

¿Que productos y servicios ofrecen a sus clientes?

En si nuestro principal producto es la comida típica ecuatoriana, sin embargo de que además se ofrece comida internacional, pues y en cuanto a servicios, nuestra razón de ser es la de servir al cliente en el restaurante.

¿Cuán importante considera usted el tener un buen ambiente de trabajo para los empleados?

En si es de vital importancia el mantener un buen ambiente de trabajo, puesto que en general un empleado motivado sin duda es más productivo, sin mencionar los beneficios que se puede obtener a nivel personal.

¿De los productos y servicios que ofrece el restaurante cuales considera usted que son los de mayor demanda?

Los platos más destacados son los llapingachos, y en cuanto a los servicios parece que la gente gusta mucho de nuestro ambiente nocturno.

¿Se ha realizado una adecuada difusión de la planificación estratégica entre todos los empleados?

Realmente no se ha difundido entre los empleados, existen áreas que la conocen pero también existen otras que simplemente no.

¿Se ha empleado las recomendaciones de auditorías anteriores como un mecanismo de evaluación de procesos?

En realidad solo hemos efectuado auditorías financieras y no de procesos, hemos tenido muy pocas recomendaciones que han resultado ser superficiales, de ahí la idea de efectuar una Auditoría de Gestión.

Comentario:

- El restaurante esta descuidando la difusión de la planificación estratégica a sus empleados, situación que podría influir en el desenvolvimiento y compromiso de los mismos para con el cliente.

Recomendación:

Al Gerente de Operaciones

- Realizar una adecuada difusión dentro del restaurante de manera que todos lo empleados la conozcan y la apliquen.

Elaborado por: RV
Fecha: 02-12-09

Supervisado por: FB
Fecha: 02-12-09

RESTAURANTE Í LA CHOZAI
ÁREA DE OPERACIONES
ENTREVISTA AL GERENTE DE OPERACIONES
PERIODO: Del 1 Enero al 31 de Diciembre del 2009

Área: Operaciones
Nombre: Diana Pallares
Cargo: Gerente de Operaciones
Fecha: 02-12-09

¿Que área del restaurante considera usted la de mayor importancia?

Todas las áreas poseen una importancia muy grande en el trabajo diario del restaurante, todas ellas funcionan como un engranaje, si una de ellas falla, en realidad lo hará todo el restaurante.

¿Los equipos utilizados en el restaurante satisfacen sus necesidades?

Son equipos y utensilios de acero inoxidable de muy buena calidad, si bien existen otros equipos de mejor apariencia y con funciones un poco más avanzadas, creo que estos equipos cumplen con su objetivo sin problema.

¿Existe capacitación para los empleados?

Constantemente se efectúa esta capacitación, los Gerentes de cada área tienen el compromiso de entrenar y capacitar al resto del personal tal y como la empresa los capacita, tanto a nivel nacional como internacional.

¿Cree usted que existe un buen ambiente de trabajo en el restaurante?

Queremos que los empleados se sientan bien realizando su trabajo, sin embargo el área de compras y producción no se han desarrollado de la misma manera que el proceso de ventas, donde hay un excelente ambiente.

¿Considera que la distribución de puestos y tareas es la adecuada?

Se ha planificado una distribución de trabajo por estaciones, donde se tiene un estricto cuidado de la selección del personal sin embargo existen empleados que manejan hasta dos estaciones al mismo tiempo.

¿Existen evaluaciones de desempeño periódicas?

No se aplican indicadores de gestión, las evaluaciones son efectuadas una vez al año de manera analítica en una reunión de Gerentes, de donde resultan conclusiones y decisiones muy importantes.

¿Qué impacto han tenido sobre las operaciones auditorias anteriores?

Es la primera vez que se realiza una auditoría de gestión, han existido auditorías financieras que han aportado a mejorar la generación de utilidades y el área financiera, pero en si el área operativa, no.

Comentario:

- No se aplican evaluaciones de desempeño, ni se aplican indicadores de gestión, por lo que no se conoce el nivel de desempeño.

Recomendación:

Al Gerente General

- Aplicar indicadores de gestión a todas las áreas para medir el nivel de desempeño de las mismas.

Elaborado por: RV
Fecha: 02-12-09

Supervisado por: FB
Fecha: 02-12-09

RESTAURANTE Í LA CHOZAÎ
ÁREA DE OPERACIONES
ENTREVISTA AL JEFE DE COMPRAS
PERÌODO: Del 1 Enero al 31 de Diciembre del 2009

Área: Operaciones
Nombre: Diego Suárez
Cargo: Jefe de Compras
Fecha: 02-12-09

¿Describe el proceso de compras del cual usted es responsable?

Se inicia con la planificación de las compras, luego se efectúa la orden de compra, se elige la presentación del producto y el proveedor, debiendo existir una negociación previa, luego se recibe y almacena el producto para finalmente despachar al proceso de producción lo solicitado.

¿Existe coordinación en la planificación del trabajo con los otros procesos del área operativa?

Existe, pero muy poco en realidad el trabajo no es tan planificando por cuanto creo que cada uno sabe lo que tiene que hacer.

¿Que aspectos se toman en cuenta para elegir el producto y proveedor?

Principalmente el precio, pero también cuenta la calidad, la presentación el tiempo de respuesta del proveedor, y sin duda la forma de pago.

¿Ha recibido capacitación por parte de la empresa?

He recibido un par de cursos internamente y fuera de la empresa hice dos cursos organizados por la Cámara de Comercio de Quito y uno organizado por el Hotel Hilton Colón.

¿El personal a su cargo lo elige usted?

Si esa también es mi responsabilidad ya que no existe un departamento de recursos humanos.

¿Describa el ambiente laboral en el proceso de compras?

Existe un ambiente de compañerismo de colaboración entre todo el equipo, en si los bodegueros son personas muy humildes pero buenos trabajadores.

¿Existe tecnología adecuada para realizar el trabajo encomendado?

El sistema de control de inventarios es muy bueno, el RES 3000 controla desde la cantidad de producto que se necesita, despachos, reportes de hasta los costos, es una herramienta muy útil.

Comentario:

- No existe coordinación en la planificación del trabajo con los procesos de producción y ventas, cada proceso realiza su trabajo por separado.

Recomendación:

Al Jefe de Compras

- Instaurar el trabajo en equipo en el que se incluya a todos los procesos como una sola unidad, coordinar la planificación semanal de las actividades con el fin de entregar un mejor servicio.

Elaborado por: RV
Fecha: 02-12-09

Supervisado por: FB
Fecha: 02-12-09

RESTAURANTE Í LA CHOZÁÍ
ÁREA DE OPERACIONES
ENTREVISTA AL GERENTE DE PRODUCCIÓN
PERIODO: Del 1 Enero al 31 de Diciembre del 2009

Área: Operaciones
Nombre: Giovanni Ospina
Cargo: Gerente de Producción
Fecha: 02-12-09

¿Describe el trabajo que realiza el proceso de producción?

Este proceso es el encargado de la elaboración de los platillos, postres, cocteles, etc. que se ofrecen en el restaurante, siempre deben cumplirse los estándares por eso es que todo se prepara en base a las recetas.

¿Existe coordinación en la planificación del trabajo con los otros procesos del área operativa?

Yo creo que este aspecto sin duda hay que mejorarlo, hemos realizado un par de reuniones en el año pero no son constantes ni siguen un itinerario o algo así, sino que simplemente se habla sobre algunos temas de interés.

¿La elaboración de los platos se las sigue según receta o su gusto?

Tenemos el objetivo de estandarizar todo lo que prepara la Chozá+ en un recetario sin embargo yo como Chef realizo algunas modificaciones a las recetas ya que soy la única persona autorizada par hacerlo siempre claro con la coordinación respectiva con la Gerente de Operaciones.

¿Ha recibido capacitación por parte de la empresa?

He recibido algunas pero hay que entender que soy nuevo, llevo menos de seis meses en la empresa.

¿El personal a su cargo lo elige usted?

Existen algunas especialidades que los cocineros deben conocer para que se conviertan en un apoyo en el trabajo diario y al no existir departamento de recursos humanos soy yo la persona encargada.

¿Cuál es el ambiente laboral que se vive en el proceso de producción?

Sin duda existe mucho compañerismo y no puede ser otra manera ya que el trabajo en la cocina es a presión.

¿Existe tecnología adecuada para realizar el trabajo encomendado?

Si uno de nuestros equipos falla lo hará el producto final que es el plato servido a la mesa al cliente y además se perdería mucho si de términos monetarios hablamos, tenemos mucho cuidado en el mantenimiento de los equipos y en su limpieza porque son nuestra herramienta de trabajo.

Comentario:

- Muy poca coordinación en la planificación de la producción con los procesos de compras y ventas.

Recomendación:

Al Gerente de Producción

- Instaurar el trabajo en equipo en el que se incluya a todos los procesos como una sola unidad, coordinar la planificación semanal de las actividades con el fin de entregar un mejor servicio.

Elaborado por: RV
Fecha: 02-12-09

Supervisado por: FB
Fecha: 02-12-09

RESTAURANTE Í LA CHOZAÍ
ÁREA DE OPERACIONES
ENTREVISTA AL GERENTE DE VENTAS
PERÌODO: Del 1 Enero al 31 de Diciembre del 2009

Área: Operaciones
Nombre: Juan Pablo Donoso
Cargo: Gerente de Ventas
Fecha: 02-12-09

¿Describa el trabajo que realiza el proceso de ventas?

Agradar y servir al cliente de una manera personalizada, solo queremos que siempre vuelva, servimos los platos a la mesa tomamos las ordenes y vendemos a través de sugerencias.

¿Existe coordinación en la planificación del trabajo con los otros procesos del área operativa?

Las reservaciones se dan de un momento a otro de manera inesperada, existen reservaciones grandes que las efectúan con tiempo entonces es más fácil coordinar.

¿Cómo se manejan las reservaciones?

Estas son recibidas en el local y se va llenando una cartilla acerca de que ubicación necesitan cuantas personas son, que servicios adicionales prefieren e inclusive el menú que desean servirse.

¿Ha recibido capacitación por parte de la empresa?

En realidad muy poca y en cuanto al personal es casi nula la capacitación brindada tanto a meseros como a cajeros al menos por parte del restaurante, a pesar de contar con una programación para la capacitación.

¿El personal a su cargo lo elige usted?

Yo soy la única persona que efectúo la selección desde la entrevista, ya que los meseros o vendedores deben poseer un carisma especial que se observa desde el momento en se tiene el primer contacto.

¿Describa el ambiente laboral en el proceso de ventas?

Es magnifico aquí nuestra principal preocupación son nuestros colaboradores, nosotros los premiamos por sus ventas, elegimos el empleado del día, en si este es el mejor lugar para trabajar, inclusive la gente que se va luego de un tiempo desea regresar.

¿Qué opina usted acerca del software utilizado?

Muy dinámico y nos apoya mucho para la impresión de las cuentas y la comunicación con el proceso de producción.

Comentario:

- Falta de capacitación a los meseros y cajeros, existe una programación pero esta no se cumple.

Recomendación:

- Si existe un programa establecido de capacitación este debe ser cumplido para que se pueda entregar un mejor servicio al cliente.

Elaborado por: RV
Fecha: 02-12-09

Supervisado por: FB
Fecha: 02-12-09

RESTAURANTE Í LA CHOZAI
ÁREA DE OPERACIONES
CÉDULA NARRATIVA SOBRE CUMPLIMIENTO DE LA BASE LEGAL
PERIODO: Del 1 Enero al 31 de Diciembre del 2009

El Restaurante está constituido de acuerdo a lo establecido en la ley de compañías, siendo una empresa ecuatoriana de Responsabilidad limitada, pudiendo de esta manera ejercer libremente y sin sanciones las actividades comerciales para la que fue creada la Compañía. Se ha cumplido la Ley para la constitución de la compañía a cabalidad para poder usar su nombre en cualquier tipo de publicidad.

La empresa está cumpliendo con lo estipulado por la administración tributaria en lo relacionado a retenciones, pagos y declaraciones de impuestos lo que ha generado que se evite sanciones o inclusive clausuras por parte del Servicio de Rentas Internas (SRI).

La empresa al realizar actos que tienen por objeto transferir el dominio de los bienes o la prestación de los servicios, genera obligatoriamente el pago del impuesto al valor agregado (IVA), por el cual efectúa su obligación de emitir la respectiva factura o nota de venta, se ha observado que el restaurante lo cumple efectivamente.

Además se ha cumplido con la obligación de obtener el registro de turismo evitando posibles sanciones tanto de multas como de clausura del establecimiento.

Así mismo el restaurante cumple con la obligación de obtener la licencia de funcionamiento de turismo, misma que se debe renovar una vez al año y que ayuda a continuar con la actividad diaria del negocio evitando clausura del restaurante.

En el restaurante todos los trabajadores se encuentran asegurados con Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), conforme lo manda la ley cumple a tiempo con todos los pagos tales como el aporte personal del (9.35%), el aporte patronal del (11.15%), y fondos de reserva, para con ello evitar posibles sanciones al restaurante y garantizar que sus trabajadores sean atendidos por el (IESS) como manda la ley para los casos que afecten la capacidad del trabajador en las actividades laborales diarias.

El restaurante cumple con el código de trabajo, todos los trabajadores de la empresa poseen un contrato de trabajo fijo, siendo el período de prueba de tres meses, luego el mismo contrato se extiende a un año y pasado el año se convierte en indefinido. Además ningún trabajador percibe como remuneración una cantidad inferior al salario básico unificado que es para el año 2009 de \$218,00 dólares.

Al cumplir con la Licencia única de Funcionamiento la empresa cumple junto con esta con la renovación de los siguientes permisos:

- Patente Municipal
- Tasa de Turismo
- Aporte Anual a CAPTUR
- Permiso de Bomberos

Se observó además que la empresa cumple con la presentación de los certificados de salud de todos sus empleados para de esta manera poder obtener el permiso Sanitario otorgado por el Ministerio de Salud. Para finalizar con los permisos también se ha cumplido con aquel otorgado por la Sayce, debido a que el restaurante brinda un espectáculo de música en vivo, debiendo cumplir con la protección de los derechos de propiedad intelectual.

Para finalizar se verifico el cumplimiento de la normativa interna dada por el Reglamento Interno del restaurante, se pudo observar claramente que todas las actividades se cumplen en base a los derechos y obligaciones que se encuentran descritos en dicho reglamento, todos los procesos del área operativa cuidan de efectuar sus operaciones apegadas al reglamento.

Observado

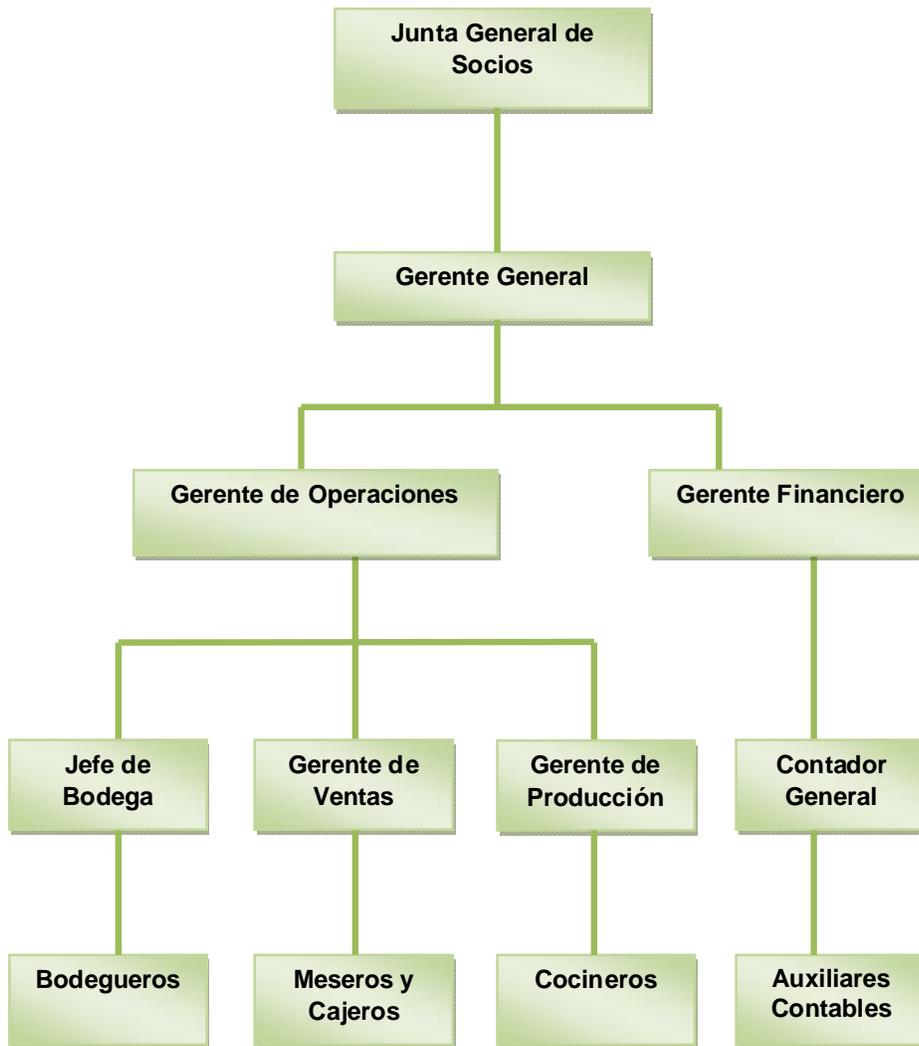
Comentario:

- De acuerdo a lo verificado y observado físicamente en cuanto a la normativa legal que rigen las actividades de la empresa, esta cumple tanto con la normativa interna como externa, por lo que no existen observaciones al respecto.

Elaborado por: RV
Fecha: 03-12-09

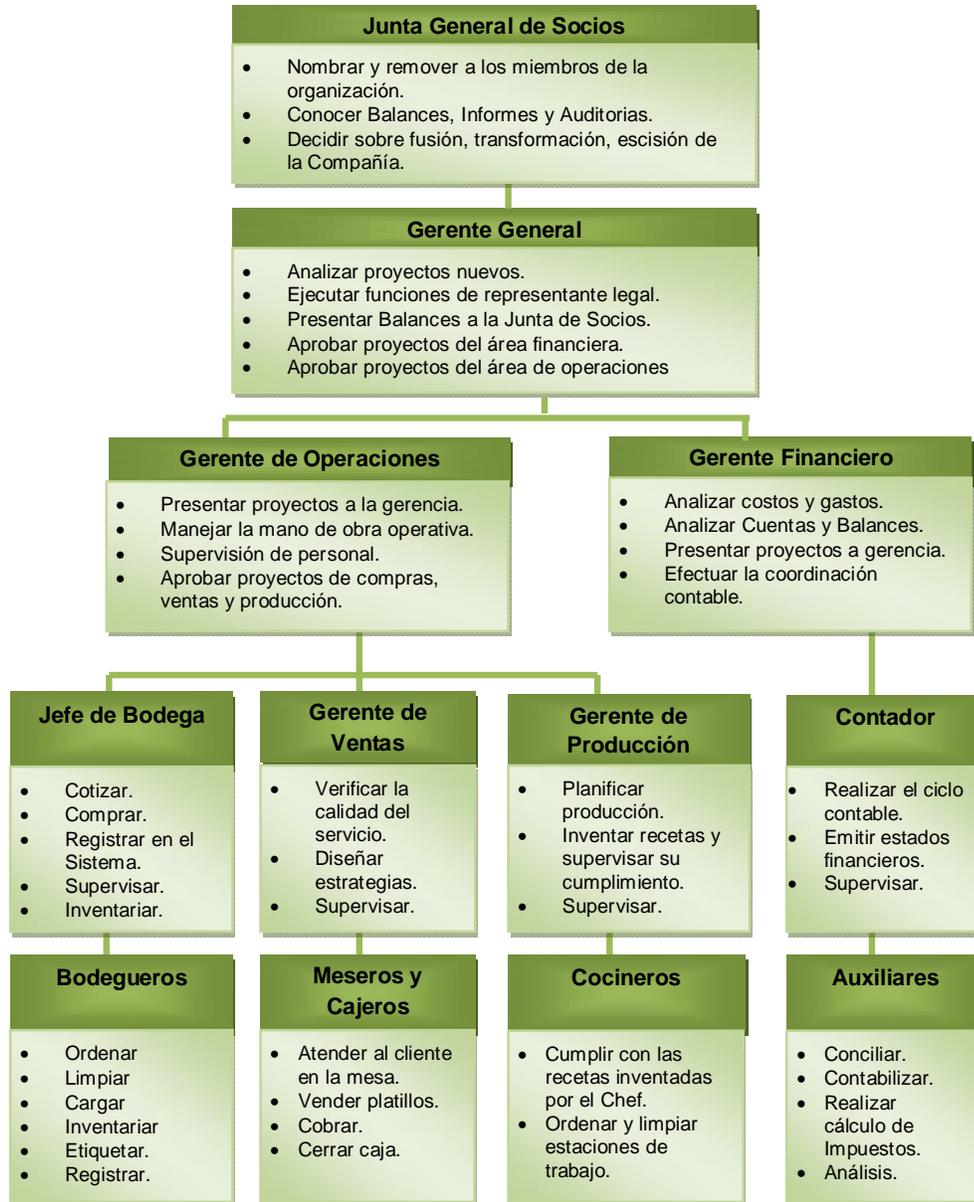
Supervisado por: FB
Fecha: 03-12-09

RESTAURANTE Í LA CHOZAÍ
ÁREA DE OPERACIONES
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL 2009
PERÍODO: Del 1 Enero al 31 de Diciembre del 2009



Elaborado por: RV Fecha: 04-12-09	Supervisado por: FB Fecha: 04-12-09
--	--

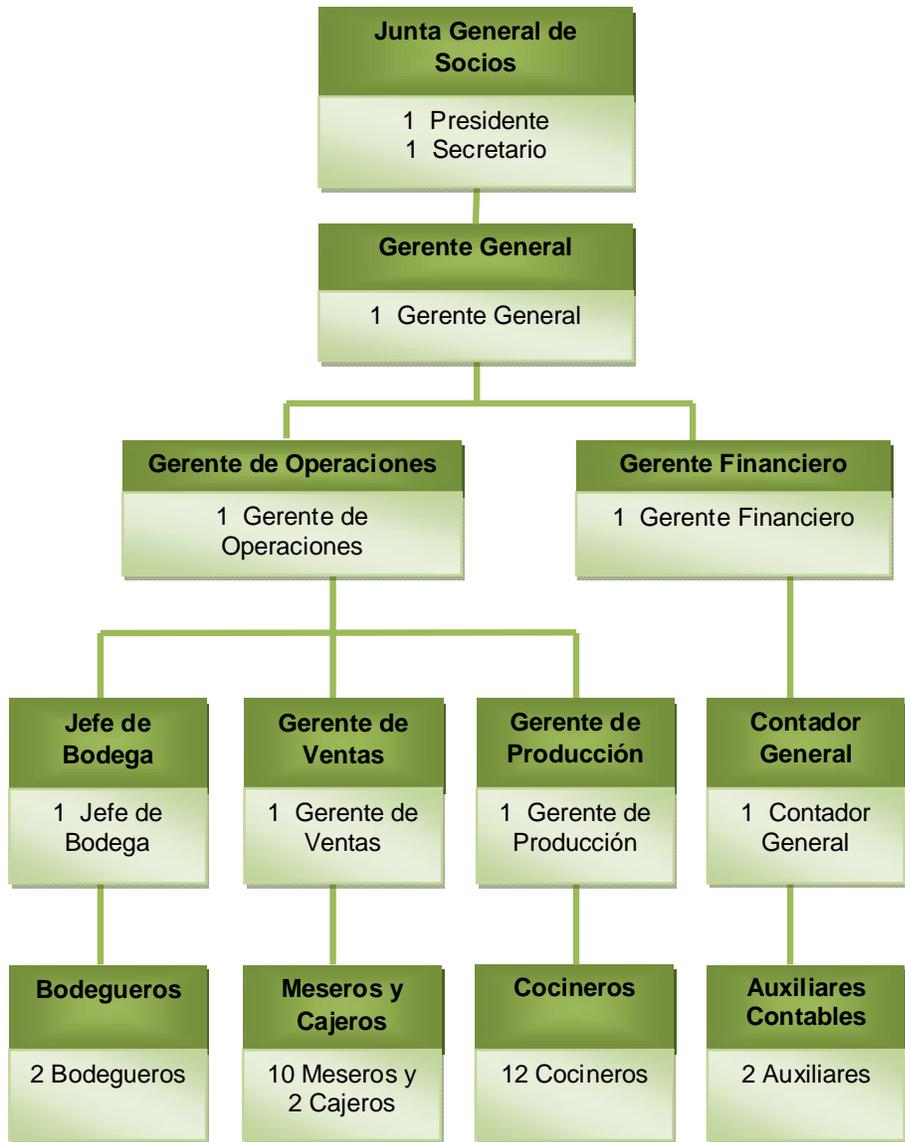
RESTAURANTE Í LA CHOZAÎ
ÁREA DE OPERACIONES
ORGANIGRAMA FUNCIONAL 2009
PERÍODO: Del 1 Enero al 31 de Diciembre del 2009



Elaborado por: RV
Fecha: 04-12-09

Supervisado por: FB
Fecha: 04-12-09

RESTAURANTE Í LA CHOZAÍ
ÁREA DE OPERACIONES
ORGANIGRAMA DE PERSONAL 2009
PERIODO: Del 1 Enero al 31 de Diciembre del 2009



<p>Elaborado por: RV Fecha: 04-12-09</p>	<p>Supervisado por: FB Fecha: 04-12-09</p>
--	--

**RESTAURANTE Í LA CHOZAÎ
ÁREA DE OPERACIONES
LISTADO DEL PERSONAL Y PERFÍL PROFESIONAL
PERÍODO: Del 1 Enero al 31 de Diciembre del 2009**

No.	Nombres y Apellidos	Cargo	Tipo de Contrato	Perfil Profesional
1	Diana Pallares	Gerente de Operaciones	Fijo	Ingeniera en Alimentos
2	Diego Suárez	Jefe de Compras	Fijo	Estudiante Universitario
3	Giovanni Ospina	Gerente de Producción	Fijo	Licenciado . Chef de Línea
4	Juan Donoso	Gerente de Ventas	Fijo	Ingeniero en Mercadotecnia
5	Esteban Cárdenas	Bodeguero	Fijo	Bachiller
6	José Terán	Bodeguero	Fijo	Bachiller
7	Aldo Crespo	Mesero	Fijo	Bachiller
8	Esteban Verdesoto	Mesero	Fijo	Estudiante Universitario
9	Gabriela Campoverde	Mesero	Fijo	Estudiante Universitario
10	Guadalupe Morán	Mesero	Fijo	Estudiante Universitario
11	Joaquín Olmedo	Mesero	Fijo	Bachiller
12	Carlos Tapia	Mesero	Fijo	Bachiller

No.	Nombres y Apellidos	Cargo	Tipo de Contrato	Perfil Profesional
13	Víctor Gaulotuña	Mesero	Fijo	Bachiller
14	Joe Tapia	Mesero	Fijo	Ingeniero Comercial
15	Esteban Valdez	Mesero	Fijo	Estudiante Universitario
16	Leonardo Cando	Mesero	Fijo	Estudiante Universitario
17	Cristina Arcos	Cajero	Fijo	Estudiante Universitario
18	Viviana López	Cajero	Fijo	Estudiante Universitario
19	Juan Espinosa	Cocinero	Fijo	Bachiller
20	Edison Álvarez	Cocinero	Fijo	Estudiante Universitario
21	Álvaro Dillon	Cocinero	Fijo	Estudiante Universitario
22	Andrés Trujillo	Cocinero	Fijo	Ingeniero en Alimentos
23	José Chancusig	Cocinero	Fijo	Bachiller
24	Aldo Tapia	Cocinero	Fijo	Bachiller
25	Fernando Toledo	Cocinero	Fijo	Licenciado . Chef de Línea
26	Ana Corrales	Cocinero	Fijo	Bachiller
27	Alexandra Mora	Cocinero	Fijo	Licenciado . Chef de Línea
28	Edison Rojas	Cocinero	Fijo	Estudiante Universitario
29	Priscila Castillo	Cocinero	Fijo	Estudiante Universitario
30	Galo Varela	Cocinero	Fijo	Bachiller



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Vela & Asociados

PP11.3/3

Comentario:

- Existe personal que no cumple con el perfil del puesto ocupado, en el restaurante para los puestos de menor categoría se acepta hasta un grado mínimo de, Estudiante Universitario y para puestos medios y altos, título de tercer nivel o de cuarto dependiendo de la jerarquía.

Recomendación:

Al Gerente de Producción

- Desarrollar una política clara de puestos y distribución de los mismos según el nivel de instrucción y los años de experiencia, que permita una mejor distribución de tareas.

Elaborado por: RV
Fecha: 04-12-09

Supervisado por: FB
Fecha: 04-12-09

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO òLA CHOZAö 2009

Misión:

öOfrecer comida y bebidas típicas del Ecuador y Fusión Internacional, preparadas y servidas rápidamente por personal amable en un ambiente acogedor y exclusivo; cumpliendo con estándares de calidad, para satisfacer las necesidades de alimentación de nuestros clientes y promover el desarrollo económico del paísö.

Visión:

öSer el mejor restaurante de comida tradicional de la ciudad Quito, mediante un mejoramiento continuo, responsabilidad y honestidad, para ofrecer servicios con calidad, eficiencia y eficaciaö.

Objetivo General:

Ofrecer servicios relacionados al ramo gastronómico como restaurante, cafetería, bar, heladería es decir de toda clase de comidas y bebidas ecuatorianas e internacional especializada, ofreciendo sus productos y servicios en su salón propio para su consumo inmediato o incluso ofreciendo servicio para llevar, además de ofrecer un ambiente cómodo y exclusivo gracias a su decoración rústica basada en elementos étnicos del Ecuador para de esta manera llegar tanto a turistas nacionales como extranjeros, así como a ejecutivos y gente de negocios.

Objetivos Específicos:

Objetivo de mercado. Ofrecer sus servicios tanto al turista Nacional e Internacional, para invitarlos a degustar de la mejor comida ecuatoriana, que es su especialidad, además de la comida internacional especializada, para con ello llegar a ser el mejor y más reconocido restaurante de comida típica ecuatoriana en la ciudad de Quito.

Objetivo de innovación. Capacitar al personal en conocimiento gastronómico, a fin de lograr una importante fusión de la comida ecuatoriana con la comida internacional, sin dejar de lado el correcto manejo de los alimentos y una autentica cultura del mejoramiento continuo de la calidad para brindar el mejor servicio y el mejor sabor de los platillos que se expenden.

Objetivo de productividad. Maximizar el trabajo del recurso humano a fin de lograr ofrecer un servicio de calidad a los clientes, sustentado con un proactivo trabajo en equipo para de esta manera cumplir con los tiempos de entrega del producto terminado y crear un excelente ambiente de trabajo.

Objetivo de responsabilidad social. Garantizar la estabilidad de los empleados de la empresa, generando en ellos ingresos constantes que se encuentren acorde a sus conocimientos técnicos así como a la experiencia profesional de los mismos, para lograr una correcta distribución de puestos y de los ingresos.

Objetivo financiero. Capitalizar la rentabilidad que se obtenga a fin de que la empresa crezca con capital propio y no externo.

Políticas:

- Garantizar la máxima calidad en la elaboración de los platos a través de un exigente control en la selección de las materias primas a utilizar, que deben ser provistas por empresas que estén a la altura de nuestras necesidades; con un ordenado almacenamiento de las mismas y la más correcta manipulación de alimentos conforme a las buenas prácticas de manufactura, para generar la plena confianza de nuestros consumidores.
- Prestar servicios de excelencia, siendo la opinión del cliente lo más importante para el Restaurante.

- Capacitación continúa del recurso humano, el restaurante reconoce que el esfuerzo es de vital importancia para nuestro crecimiento, con un trato único, equilibrado y preferencial, basado en el respeto mutuo y la solidaridad, para lograr la plena satisfacción de los clientes.
- Asegurar el orden, higiene y mantención de todos los sectores, utensilios y ambientes, los que son considerados indispensables para la organización ocupándose de todos los detalles para plasmar el compromiso de ser los mejores.
- Continuar siendo pioneros en cuanto a innovaciones, estando atentos a nuevas inversiones, ya que se evalúa constantemente los cambios y sugerencias que los clientes internos y externos realizan.
- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus pedidos y reclamos considerando que el fin de la empresa es el servicio los mismos.
- Definir por escrito, el tiempo máximo de respuesta de todo requerimiento interno o externo, es responsabilidad de cada una de las áreas.
- Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de orientarlos.
- Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- Los puestos de trabajo en la empresa son de carácter polifuncional; ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.
- Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad de los recursos humanos mediante acciones sistemáticas de formación.
- Todas las actividades son susceptibles de delegación, tanto en la acción como en su responsabilidad implícita.
- Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización.
- Mantener una sesión mensual documentada de trabajo de cada unidad, a fin de coordinar y evaluar planes y programas, definir prioridades y plantear soluciones.
- Presentar los presupuestos y planes operativos hasta el 15 de septiembre; los informes de actividades hasta el 28 de febrero de cada año.
- Mantener en la empresa un sistema de información sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos.
- Difundir permanentemente la gestión de la empresa en forma interna y externa.

Estrategias:

- Ofrecer productos de calidad, los mismos que deben incluir un excelente sabor y un rápido y amable servicio a la mesa ya que no hay mejor publicidad que la que se realiza de boca a boca.
- El servicio hacia los turistas debe ser brindado como una experiencia única, ofreciendo los mejores productos ecuatorianos mediante el análisis exhaustivo de proveedores y producto, además de impulsar el mejoramiento continuo de los procesos.
- Desarrollar un programa de capacitación, tanto en comida nacional como internacional con el fin de fusionar los productos y sabores de dichas cocinas para crear un nuevo concepto en la cocina internacional.
- Difundir en los empleados la cultura del trabajo en equipo motivándolos a hacerlo por convicción y no por obligación, además de establecer un programa de incentivos grupales e individuales.
- Impulsar una formación integral en los empleados con el fin de desarrollar una correcta administración de puestos generando ascensos dentro de la misma empresa y ofreciendo estabilidad laboral.

- Reinvertir las utilidades generadas durante los dos próximos años en proyectos de ampliación y crecimiento, a fin de desarrollar la marca y evitar la influencia de terceros y el respectivo pago de intereses.

Principios:

Calidad. La calidad de los productos y servicios que se brindan en el restaurante òLa Chozao es la carta de presentación hacia los clientes y lo que lo diferencia de la competencia.

Mejoramiento Continuo. Basar el desarrollo de las actividades en el mejoramiento continuo, ya que esto permite detectar sus debilidades y falencias así como las medidas necesarias para corregirlas. El mejoramiento continuo contribuye a la renovación constante de la empresa para así brindar la mejor atención, el mejor servicio y los mejores productos a los clientes.

Respeto. Ser respetuoso consiste en escuchar, ser cortés, reconociendo las individualidades de la personas, tratando a la gente con gran consideración entrenando en privado, reconocimiento en público, no tolerando el comportamiento discriminado.

Respeto a los derechos de los demás. òLa Chozao promueve y cumple con el respeto hacia todos, empleados como clientes.

Respeto a la libertad de culto. òLa Chozao todas las personas sin importar sus creencias religiosas tienen acogida en la organización.

Cuidado. Balanceando prioridades como salud, familia y la compañía, además, se debe ser cuidadoso al estar:

- o Escuchando y correspondiendo.
- o Mostrando un profundo interés por el bienestar de los empleados.
- o Proveyendo una oportunidad para ser comprometido en la comunidad.
- o Comunicando nuestro interés por ir más allá de sus expectativas de todos.
- o Estimulando a otros a prosperar, ser ellos mismos, y tener balance en sus vidas.

Justicia. La cual determina la forma correcta de hacer las cosas, es decir, tratar a todas las personas como son, al ser:

- o Razonables.
- o De mente abierta.
- o Justos.
- o Ganar su confianza.

Entendimiento. Reconocer a la gente como su recurso más valioso.

Satisfacción de hacer las cosas bien. Promoviendo el bienestar, el bien ser, bien hacer y bien tener hacia nuestros trabajadores, es decir, sentirse felices con lo que hacen.

Igualdad de derechos y obligaciones. Cada persona en òLa Chozao es igual a la otra sin importar su función o cargo que desempeña.

Trabajo en Equipo. En el restaurante òLa Chozao el trabajo en equipo es muy importante ya que permite conseguir los objetivos, logrando de esta manera buenos resultados en su gestión.

Valores:

- Honestidad.
- Puntualidad.
- Integridad.
- Originalidad.
- Responsabilidad.
- Lealtad.
- Confianza.
- Ética.

Papel proporcionado por el cliente

RESTAURANTE Í LA CHOZAI
ÁREA DE OPERACIONES
CÉDULA NARRATIVA DEL PROCESO DE COMPRAS
PERÍODO: Del 1 Enero al 31 de Diciembre del 2009

Las compras tienen como objetivo mantener el proceso productivo de la empresa, adquiriendo las materias primas y productos de alta calidad y con las mejores condiciones.

Inicia con la coordinación entre bodega y cocina para identificar las materias primas necesarias y luego establecer prioridades según la necesidad, compras toma como punto de partida el inventario físico y lo compara con un inventario ideal que es un inventario que se ha desarrollado con el tiempo basándose principalmente en estadísticas.

Se analiza la calidad del producto que ofrece cada proveedor y las condiciones de precio, condiciones de pago, horarios de entrega, bonificaciones, etc. para así tomar la decisión que más le convenga a la compañía.

Luego se procede a solicitar dicho producto a cada proveedor, luego al recibir la mercadería se verifica que las condiciones pactadas se cumplan y que todo el producto facturado sea entregado, luego de haber surtido las bodegas, producción realiza una requisición de materia prima, es entonces obligación de la bodega entregar los productos requeridos cumpliendo normas sanitarias y de calidad, sin olvidar que todo movimiento de materia prima debe ser registrado en el sistema.

Existen diferencias entre el inventario físico y el inventario del sistema, principalmente atribuido a errores de digitación por parte de los bodegueros, pero en si la principal deficiencia es la mala planificación de compras ya que se pudo observar que se realizan demasiadas compras de emergencia ya que en un solo día se pudo observar que realizaban compras de hasta \$500 dólares, cuando el fondo de caja para toda la semana supuestamente es de \$400 dólares.

Observado

Comentario:

- Existe mala planificación de la compras por lo que se producen excesivas compras de emergencia lo que incide directamente en los costos.

Recomendación:

Al Gerente de Compras

- Mejorar la planificación de las compras para evitar compras a altos precios por la premura de cumplir con el cliente.

Elaborado por: RV
Fecha: 06-12-09

Supervisado por: FB
Fecha: 06-12-09

**RESTAURANTE Í LA CHOZAI
ÁREA DE OPERACIONES
PROVEEDORES Y COMPRAS AÑO 2009
PERÍODO: Del 1 Enero al 31 de Diciembre del 2009**

Restaurante "La Choza"

No.	PROVEDORES 2009	COMPRAS
1	Alimec S.A.	418,85
2	Alpina S.A.	899,24
3	Álvaro María Rosa	1.572,12
4	Compras de Emergencia	10.270,26
5	Ecuador Bottling Company E.B.C.	23.533,89
6	Embutser S.C.C.	8.324,91
7	Envases Ecológicos, Ecopacsa S.A.	2.517,99
8	Federer Cía. Ltda.	6.071,18
9	Ferrero del Ecuador S.A.	1.510,31
10	Fesaecuador S.A.	3.314,68
11	Gamaprodu S.A.	433,44
12	Inalecsa	2.954,65
13	Industrias Ales C.A.	2.869,02
14	Industrias Danec S.A.	21.087,45
15	Invedelca S.A.	4.009,01
16	Kennet C.A.	1.136,03
17	La Huerta Cía. Ltda.	23.546,98
18	Luzuriaga Rosales José Miguel, Classic Bun	1.137,05
19	Nestle Ecuador S.A.	21.578,99
20	Papelería "Súper Paco"	16.732,74
21	Pastificio Napolitano S.A.	1.351,33
22	Productos Paraíso del Ecuador S.A.	1.033,59
23	Pronaca	34.169,13
24	Pura Crema	18.827,81
25	Spartan del Ecuador S.A.	1.389,61
26	Sudfoodsa	234,08
27	Supermecados "La Favorita"	20.344,44
28	Termalimex Cía. Ltda.	110,99
29	Unilever Andina Ecuador S.A.	443,43
30	Unilimpio S.A.	1.704,65
31	Zapata Loyos Diego Rubén, Imprenta América	7.646,88
	TOTAL	241.174,73



PDF Complete
*Your complimentary use period has ended.
Thank you for using PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

PP14.2/2

Comentario:

- Se pudo observar que no existe un adecuado portafolio de proveedores, es decir por cada tipo de productos existe un solo proveedor, en el caso de que este fallara no hay otra opción para adquirir los productos por lo que también puede ser una de la causas para que se den las compras de emergencia en gran cantidad.

Recomendación:

Al Gerente de Compras

- Elaborar un portafolio de proveedores en el que al menos existan tres opciones para poder elegir a la hora de efectuar las compras para así lograr reducir las compras inesperadas que elevan los costos.

Elaborado por: RV Fecha: 06-12-09	Supervisado por: FB Fecha: 06-12-09
--	--

RESTAURANTE Í LA CHOZAI
ÁREA DE OPERACIONES
CÉDULA NARRATIVA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN
PERIODO: Del 1 Enero al 31 de Diciembre del 2009

Este proceso se refiere al arte gastronómico especializado, para el caso del restaurante en comida típica ecuatoriana e internacional especializada lo que consiste en preparar bajo pedido platos internacionales de acuerdo a las necesidades del cliente.

La Cocina es el alma misma de la compañía al ser el lugar donde se elaboran los platillos y se da forma a la materia prima como carnes, verduras y hortalizas convirtiéndolas en succulentos platillos que el cliente degustará, es decir toda la responsabilidad sobre el sabor, presentación y calidad cae directamente sobre este proceso, lo cual se complementa con un correcto manejo sanitario de los alimentos.

El trabajo en cocina se distribuye a través de estaciones de trabajo las mismas que trabajan independientemente para la elaboración de sus productos, estas estaciones de trabajo son las siguientes:

- Estación de Prepa.
- Estación de Parrilla.
- Estación de Salsas.
- Estación de Sopas y Ensaladas.
- Estación Freidora y Horno.
- Estación de Panadería y Postres.
- Estación de Sartén.
- Estación de Servicio de Bar.

- Estación de Ventana.
- Estación de Limpieza.

Se pudo observar que la producción dentro e la cocina muchas veces difiere con la necesidades del área de ventas, es decir muchas veces se produce en demasía lo que provoca un desperdicio con el producto sobrante ya que una vez mezclado es muy difícil volverlo a guardar, y en otras ocasiones se produce muy poco y esto provoca que no se pueda cumplir con los requerimientos del cliente ya que muchas veces los platos se terminan.

Observado

Comentario:

- La producción está muy mal planificada ya que en ocasiones se produce de más, lo que provoca desperdicio y en otras demasiado poco y no se alcanza a satisfacer las necesidades del cliente.

Recomendación:

Al Gerente de Producción

- Establecer una mejor comunicación con el proceso de ventas con el fin de planificar de una manera profesional la producción diaria y así evitar desperdicio y agradar al cliente.

Elaborado por: RV Fecha: 07-12-09	Supervisado por: FB Fecha: 07-12-09
--	--

RESTAURANTE Í LA CHOZÁÍ
ÁREA DE OPERACIONES
PRODUCCIÓN SEMANAL VS. NECESIDAD SEMANAL EN UNIDADES
PERÍODO: Del 1 Enero al 31 de Diciembre del 2009

No.	Ítems	Necesidad según Sistema	Producción Semanal	Diferencia
1	Ceviche de Camarón	100	98	-2
2	Ceviche de Langostino	60	55	-5
3	Ceviche de Pescado	60	60	0
4	Ceviche de Palmito	60	60	0
5	Ceviche de Concha	70	65	-5
6	Ceviche Mixto	100	100	0
7	Ceviche de Chochos	40	80	40
8	Empanada de Morocho	1200	950	-250
9	Empanada de Verde	800	740	-60
10	Empanada Yuca	400	390	-10
11	Empanada de Queso	500	490	-10
12	Tortillas de Maíz	400	450	50
13	Caldo de Patas	240	300	60
14	Locro	280	280	0
15	Consomé	200	230	30
16	Lomo	80	80	0
17	Lomo "La Choza"	160	160	0
18	Lomo en Champiñones	120	150	30
19	Camarones	120	120	0
20	Churrasco	100	95	-5
21	Trucha	100	100	0
22	Corvina de la Casa	120	120	0
23	Corvina a la Plancha	100	90	-10
24	Corvina	100	100	0
25	Patita de Chancho	60	60	0
26	Langostinos	80	100	20
27	Plato Típico "La Choza"	300	300	0
28	Fritada	200	200	0
29	Llapingachos Montados	150	150	0
30	Llapingachos con Lomito	140	102	-38

No.	Ítems	Necesidad según Sistema	Producción Semanal	Diferencia
31	Llapingachos con Fritada	180	180	0
32	Pollo a la Plancha	100	100	0
33	Pollo en Champiñones	100	150	50
34	Seco de Chivo	80	80	0
35	Babaco en Almíbar	200	180	-20
36	Borracho	200	200	0
37	Ensalada de Frutas	200	188	-12
38	Flan	200	200	0
39	Higos	500	500	0
40	Helado	300	300	0
41	Mousse	200	250	50
42	Pastel	200	200	0
43	3 leches	200	200	0
44	Pristiños	300	300	0
45	Mix de Frutas	250	300	50
46	Frutas Tropicales	300	300	0
47	Jugo de Tomate	100	100	0
48	Jugo de Naranja	180	220	40
49	Jugo de Guanábana	110	110	0
50	Jugo de Guayaba	90	100	10
51	Jugo de Frutilla	120	120	0
52	Jugo de Piña	110	150	0
Totales		10660	10703	3

Comentario:

- Se omite la necesidad de producción que arroja el sistema y se produce algunas cosas en menos y otras en demasía.

Recomendación:

Al Gerente de Producción

- Aplicar la tabla de necesidades semanales que proyecta el sistema RES 3000+ en base a las reservaciones efectuadas.

Elaborado por: RV Fecha: 07-12-09	Supervisado por: FB Fecha: 07-12-09
--	--

RESTAURANTE Í LA CHOZÁÍ
ÁREA DE OPERACIONES
CÉDULA NARRATIVA DEL PROCESO DE VENTAS
PERIODO: Del 1 Enero al 31 de Diciembre del 2009

Cuando un cliente ingresa al restaurante es recibido por una persona la misma que le da la bienvenida y le invita a pasar hacia la mesa reservada, si no existe espacio se los ubica en la sala de espera.

Luego que todos los clientes se encuentran ubicados en las mesas son atendidos por los meseros (vendedor), entonces se inicia con estrategias de ventas induciendo la venta de algún producto de una manera discreta a manera de sugerencias.

Entonces se toma la orden completa y se ingresa en el sistema ~~RES~~ 3000+el mismo que es el encargado de comunicar a este proceso con el de producción a través de la impresión de un ticket dentro de cocina, además este sistema colabora con la facturación de la cuenta en el momento en el que el cliente la solicite.

Cocina entrega los platillos al mesero correspondiente, quien se encarga de entregar al cliente. Al final se procede a entregar la cuenta al cliente y se le solicita que colabore con el restaurante entregándole una encuesta y solicitándole que la llene para medir la calidad del producto y servicio, todo esto como estrategia para continuar desarrollando el marketing del restaurante.

Se ha observado que existe muy poca comunicación y coordinación con el tema de reservaciones ya este proceso no comunica sobre reservaciones o no las ingresa al sistema para que la lista de necesidades semanal se actualice, en resumen este proceso se enfoca únicamente en su trabajo y no planifica con el resto de procesos.

Observado

Comentario:

- Poca coordinación y comunicación con los otros procesos, no se prioriza la planificación en general que puede ayudar a un correcto abastecimiento y correctas cantidades de producción para así poder ofrecer productos y servicios de calidad al cliente.

Recomendación:

A Gerente de Procesos

- Coordinar y comunicar a los procesos de compras y producción sobre las reservaciones a través de varios métodos instaurados en el restaurante principalmente a través del sistema que debería ser la base de la planificación del área operativa.

Elaborado por: RV
Fecha: 08-12-09

Supervisado por: FB
Fecha: 08-12-09

**RESTAURANTE Í LA CHOZAÎ
ÁREA DE OPERACIONES
VENTAS AÑOS 2008 Y 2009
PERÍODO: Del 1 Enero al 31 de Diciembre del 2009**

Meses	Ventas 2008	Ventas 2009
Enero	\$ 52.300,00	\$ 54.700,00
Febrero	\$ 75.500,00	\$ 77.200,00
Marzo	\$ 58.200,00	\$ 57.900,00
Abril	\$ 74.890,00	\$ 75.100,00
Mayo	\$ 77.980,00	\$ 79.900,00
Junio	\$ 55.600,00	\$ 54.300,00
Julio	\$ 54.800,00	\$ 54.800,00
Agosto	\$ 55.400,00	\$ 60.000,00
Septiembre	\$ 48.700,00	\$ 52.400,00
Octubre	\$ 54.600,00	\$ 58.700,00
Noviembre	\$ 69.500,00	\$ 73.400,00
Diciembre	\$ 95.700,00	\$ 102.400,00
Total	\$ 773.170,00	\$ 800.800,00

Comentario:

- Las ventas del año 2009 con respecto al 2008 han aumentado en un 4% por lo que se puede ver que las operaciones en este proceso se han desarrollado de manera correcta.

Elaborado por: RV
Fecha: 08-12-09

Supervisado por: FB
Fecha: 08-12-09

RESTAURANTE Í LA CHOZAÎ
ÁREA DE OPERACIONES
MATRIZ DE RIESGOS PRELIMINAR
PERIODO: Del 1 Enero al 31 de Diciembre del 2009

No.	Componente	Riesgo Inherente			Riesgo de Control			Problemas	Enfoque de Auditoría
		A	M	B	A	M	B		
1	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA		X		X			Difusión de la planificación estratégica de la empresa a los empleados.	Evaluar la difusión existente de la planificación estratégica entre los empleados.
2	RECURSOS HUMANOS			X		X		No existe área especializada en el reclutamiento y selección de personal.	Analizar la distribución de puestos y tareas de cada proceso.
3	INDICADORES DE GESTIÓN	X			X			No existe aplicación de indicadores.	Verificar la falta de aplicación de Indicadores de Gestión en el área.

No.	Componente	Riesgo Inherente			Riesgos de Control			Problemas	Enfoque de Auditoría
		A	M	B	A	M	B		
4	ÁREA DE OPERACIONES			X		X		Ambiente de trabajo, cada proceso es diferente.	Identificar los procesos que no cuentan con un clima laboral adecuado.
5	PROCESO DE COMPRAS		X		X			Planificación de compras deficiente.	Evaluar la influencia de las compras de emergencia.
6	PROCESO DE PRODUCCIÓN		X		X			Producción de diferente a la proyección del sistema.	Indagar porque motivo no se aplica las proyecciones del sistema.
7	PROCESO DE VENTAS		X		X			Incumplimiento de la Capacitación.	Observar los efectos de la falta de capacitación.

En función del conocimiento preliminar que incluyo una visita a las instalaciones del área operativa, entrevistas con los responsables de los procesos que se desarrollan en dicha área y la recopilación de información de los procesos que la componen, el Equipo de Auditoría efectuó una evaluación preliminar de riesgos, a través de la aplicación de una Matriz de Riesgos Preliminar, cuyos resultados son los siguientes:

1. Riesgo Inherente: Medio
Nivel de Confianza: Medio

Lo que significa que existe un Riesgo Medio, de que la información operativa pueda estar distorsionada en forma importante, por la naturaleza misma de la actividad a la que se dedica la organización.

2. Riesgo de Control: Alto
Nivel de Confianza: Bajo

Un Riesgo de Control Alto y un Grado de Confianza Bajo nos indica que la información operativa pueda estar distorsionada en forma importante, ya que los controles existentes no han podido prevenir, detectar y corregir las deficiencias.

Elaborado por: RV Fecha: 10-12-09	Supervisado por: FB Fecha: 10-12-09
--	--



Í VELA & ASOCIADOSÍ
CARTA DE PRESENTACIÓN

Sangolquí, 15 de diciembre del 2009

M.B.A.

Fernando Montenegro

GERENTE GENERAL DEL RESTAURANTE Í LA CHOZAÎ

Presente.-

Hemos efectuado la planificación preliminar de la Auditoría de Gestión al Área de Operaciones, por el período comprendido entre el 01 de enero a diciembre del 2009.

Los resultados se encuentran expresados en el Reporte de Planificación Preliminar, cuyas conclusiones y recomendaciones, deben ser aplicadas ya que han sido obtenidas a través del conocimiento y familiarización de la organización.

Atentamente,

Ing. Alfonso Zurita
Auditor General

**RESTAURANTE Í LA CHOZAI
ÁREA DE OPERACIONES
REPORTE DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR
PERÍODO: Del 1 Enero al 31 de Diciembre del 2009**

El direccionamiento estratégico no ha sido divulgado entre los empleados.

El direccionamiento estratégico no ha sido divulgado al personal del restaurante, las prácticas administrativas señalan que el mismo debe ser de conocimiento del personal que labora en la organización ya que debe constituir un medio para alcanzar los objetivos propuestos, la Gerencia General no ha dado suficiente importancia al direccionamiento estratégico, por lo cual no ha comunicado a los mandos medios que la den a conocer al personal y la apliquen, eso ha provocado incurrir en un costo innecesario y en pérdida de tiempo al elaborar dicho direccionamiento que no está siendo utilizado por el personal del restaurante.

Comentario:

El restaurante está descuidando la difusión de la planificación estratégica a sus empleados, situación que podría influir en el desenvolvimiento y compromiso de los mismos para con el cliente.

Recomendación:

Al Gerente de Operaciones

- Realizar una adecuada difusión dentro del restaurante de manera que todos los empleados la conozcan y la apliquen.

Falta de aplicación de indicadores de gestión.

Las evaluaciones de desempeño son inexistentes, por lo que no se conoce a ciencia cierta sobre la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones, la aplicación de Indicadores de Gestión es necesaria para evaluar el desempeño de las operaciones del restaurante, la Gerencia no se ha preocupado sobre el diseño de Indicadores de Gestión como una herramienta para la evaluación de desempeño, sin la virtud de lo expresado sin la aplicación de Indicadores de Gestión no se puede poseer una herramienta de apoyo para medir el desempeño de las operaciones.

Comentario:

No se aplican evaluaciones de desempeño, ni se aplican indicadores de gestión, por lo que no se conoce el nivel de desempeño.

Recomendación:

Al Gerente General

- Aplicar indicadores de gestión a todas las áreas para medir el nivel de desempeño de las mismas.

Planificación deficiente del trabajo entre procesos.

Falta de coordinación en la planificación del trabajo entre los procesos de compras, producción y ventas, cada proceso realiza su trabajo por separado, según lo indicado en el manual de procedimientos, el restaurante debe mantener una planificación conjunta de actividades entre todos los procesos operativos, los Gerentes de los procesos de compras, producción y ventas realizan la planificación de sus actividades según su conveniencia en cada una de sus actividades, en consecuencia de lo expuesto existen imprecisiones en las cantidades de compras y producción lo que provoca desperdicio.

Comentario:

Existe mala planificación de la compras por lo que se producen excesivas compras de emergencia lo que incide directamente en los costos.

Recomendación:

Al Gerente de Compras

- Mejorar la planificación de las compras para evitar compras a altos precios por la premura de cumplir con el cliente.

Comentario:

Muy poca coordinación en la planificación de la producción con los procesos de compras y ventas.

Recomendación:

Al Gerente de Producción

- Instaurar el trabajo en equipo en el que se incluya a todos los procesos como una sola unidad, coordinar la planificación semanal de las actividades con el fin de entregar un mejor servicio.

Comentario:

Se pudo observar que no existe un adecuado portafolio de proveedores, es decir por cada tipo de productos existe un solo proveedor.

Recomendación:

Al Gerente de Compras

- Elaborar un portafolio de proveedores en el que al menos existan tres opciones para poder elegir a la hora de efectuar las compras para así lograr reducir las compras inesperadas que elevan los costos.

Comentario:

Poca coordinación y comunicación con los otros procesos, no se prioriza la planificación en general que puede ayudar a un correcto abastecimiento y correctas cantidades de producción para así poder ofrecer productos y servicios de calidad al cliente.

Recomendación:

A Gerente de Procesos

- Coordinar y comunicar a los procesos de compras y producción sobre las reservaciones a través de varios métodos instaurados en el restaurante principalmente a través del sistema que debería ser la base de la planificación del área operativa.

Falta de Capacitación

Existe falta de capacitación al personal del proceso de ventas, lo que provoca que no exista un mejor desenvolvimiento para con el cliente, a pesar de la existencia de una programación efectuada para el año 2009 acerca de las capacitaciones para los empleados, el Gerente de Ventas no ha coordinado las actividades de capacitación, lo que ha provocado que los trabajadores del proceso de ventas no se ha desarrollado de una manera muy eficiente ya que carecen aún de conocimiento en algunas áreas.

Comentario:

Falta de capacitación a los meseros y cajeros, existe una programación pero esta no se cumple.

Recomendación:

Al Gerente de Ventas

- Si existe un programa establecido de capacitación este debe ser cumplido para que se pueda entregar un mejor servicio al cliente.

Personal no cumple con el perfil profesional

El personal que labora en el restaurante no cumple con los perfiles profesionales acorde a los cargos desempeñados, se está incumpliendo con el manual de cargos y funciones del restaurante donde se describe el perfil profesional con el que deben cumplir los empleados para cumplir con cada uno de los puestos asignados, los Gerentes de los procesos operativos no están cumpliendo con este reglamento al momento de contratar a los empleados debido a que lo hacen en base a afinidad o recomendaciones, al no cumplir con el perfil profesional en los puestos operativos, no existe un buen nivel de conocimiento lo que provoca incompetencia.

Comentario:

Existe personal que no cumple con el perfil del puesto ocupado, en el restaurante para los puestos de menor categoría se acepta hasta un grado mínimo de, Estudiante Universitario y para puestos medios y altos, título de tercer nivel o de cuarto dependiendo de la jerarquía.

Recomendación:

Al Gerente de Producción



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

PP20.717

- Desarrollar una política clara de puestos y distribución de los mismos según el nivel de instrucción y los años de experiencia, que permita una mejor distribución de tareas.

Atentamente,

Ing. Alfonso Zurita
Auditor General



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

específica

En esta etapa se cumple con los objetivos establecidos para el examen a través de procedimientos que se determinan luego de observar el reporte de Planificación Preliminar que es justamente donde se evidencia la necesidad de aplicar la Auditoría de Gestión al Área de Operaciones del Restaurante *La Chozas*, durante esa fase se analizará la información y documentación obtenida.

Auditoría de Planificación Específica

Vela & Asociados

PE.1/4

**RESTAURANTE Í LA CHOZAI
ÁREA DE OPERACIONES
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
PROGRAMA DE AUDITORÍA
PERIODO: Del 1 Enero al 31 de Diciembre del 2009**

No.	Procedimientos	Ref. P/T	Realizado por:	Fecha	Observaciones
<p>Objetivo: Obtener y Procesar información suficiente, competente, pertinente y relevante para determinar los hallazgos y establecer conclusiones y recomendaciones.</p>					
1	Elabore un Diagrama de Causa . Efecto en base a la información obtenida en las entrevistas.	AO1.1/1	RV	17-12-09	
3	Confirme el cumplimiento del perfil de los empleados según el Manual de Cargos y Funciones.	AO2.1/2	RV	19-12-09	
5	Elabore un análisis del Direccionamiento del Estratégico del restaurante.	AO3.1/1	RV	23-12-09	

No.	Procedimientos	Ref. P/T	Realizado por:	Fecha	Observaciones
	COMPRAS				
6	Efectúe un análisis de los proveedores del restaurante.	AOC1.1/2	RV	04-01-10	
7	Verifique el cumplimiento de ingreso de información al sistema de los movimientos efectuados.	AOC2.1/1	RV	06-01-10	
8	Diseñe y aplique Indicadores de Gestión.	AOC3.1/4	RV	08-01-10	
9	Evalúe el desempeño del Proceso de Compras.	AOC4.1/2	RV	09-01-10	
10	Evalúe el control interno y determine los riesgos de auditoría.	AOC5.1/2	RV	10-01-10	
	PRODUCCIÓN				
11	Realice un análisis comparativo del Requerimiento del sistema con la Producción semanal.	AOP1.1/2	RV	12-01-10	

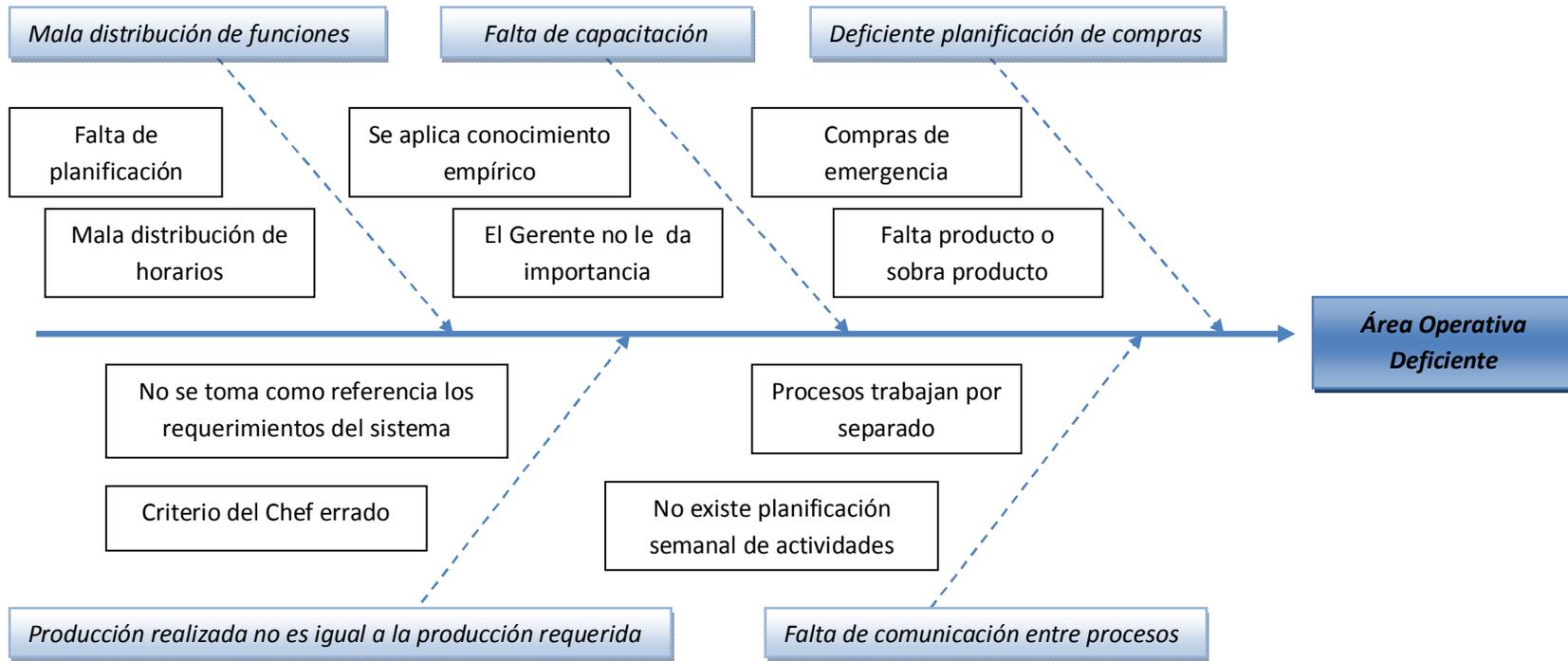
No.	Procedimientos	Ref. P/T	Realizado por:	Fecha	Observaciones
12	En base al Manual de Cargos y Funciones compruebe si se cumple con los objetivos asignados.	AOP2.1/2	RV	14-01-10	
13	Diseñe y aplique Indicadores de Gestión.	AOP3.1/4	RV	16-01-10	
14	Evalúe el desempeño del Proceso de Producción.	AOP4.1/2	RV	17-01-10	
15	Evalúe el control interno y determine los riesgos de auditoría.	AOP5.1/2	RV	18-01-10	
	VENTAS				
16	Realice un análisis comparativo de las ventas de los años 2008 . 2009	AOV1.1/2	RV	20-01-10	
17	Verifique el cumplimiento de la capacitación en este proceso.	AOV2.1/1	RV	22-01-10	
18	Diseñe y aplique Indicadores de Gestión.	AOV3.1/4	RV	24-01-10	

No.	Procedimientos	Ref. P/T	Realizado por:	Fecha	Observaciones
19	Evalúe el desempeño del Proceso de Ventas.	AOV4.1/2	RV	25-01-10	
20	Evalúe el control interno y determine los riesgos de auditoría.	AOV5.1/2	RV	26-01-10	
21	Evaluar el control interno y determinar los riesgos de auditoría del área operativa.	EC.1/5	RV	29-01-10	
22	Elabore Hojas de Hallazgos.	HH1.1/2 HH2.1/2 HH3.1/2 HH4.1/2 HH5.1/2 HH6.1/2 HH7.1/2 HH8.1/2 HH9.1/2	RV	30-01-10	
23	Elabore los papeles de trabajo necesarios.				
Elaborado por: RV Fecha: 16-12-09			Supervisado por: FB Fecha: 16-12-09		

Vela & Asociados

RESTAURANTE Í LA CHOZAI
ÁREA DE OPERACIONES
DIAGRAMA DE CAUSA È EFECTO EN BASE A LAS ENTREVISTAS
PERIODO: Del 1 Enero al 31 de Diciembre del 2009

AO1.1/1



Elaborado por: RV
Fecha: 17-12-09

Supervisado por: FB
Fecha: 17-12-09

**RESTAURANTE Í LA CHOZAÎ
ÁREA DE OPERACIONES
CÉDULA DE ANALISIS PERFÍL PROFESIONAL
PERÍODO: Del 1 Enero al 31 de Diciembre del 2009**

No.	Nombres y Apellidos	Cargo	Tipo de Contrato	Perfil Actual	Perfil Requerido	Cumple	No cumple
1	Diana Pallares	Gerente de Operaciones	Fijo	Ingeniera en Alimentos	Titulo Superior	X	
2	Diego Suárez	Jefe de Compras	Fijo	Estudiante Universitario	Titulo Superior		X
3	Giovanni Ospina	Gerente de Producción	Fijo	Licenciado . Chef de Línea	Titulo Superior	X	
4	Juan Donoso	Gerente de Ventas	Fijo	Ingeniero en Mercadotecnia	Titulo Superior	X	
5	Esteban Cárdenas	Bodeguero	Fijo	Bachiller	Estudiante Universitario		X
6	José Terán	Bodeguero	Fijo	Bachiller	Estudiante Universitario		X
7	Aldo Crespo	Mesero	Fijo	Bachiller	Estudiante Universitario		X
8	Esteban Verdesoto	Mesero	Fijo	Estudiante Universitario	Estudiante Universitario	X	
9	Gabriela Campoverde	Mesero	Fijo	Estudiante Universitario	Estudiante Universitario	X	
10	Guadalupe Morán	Mesero	Fijo	Estudiante Universitario	Estudiante Universitario	X	
11	Joaquín Olmedo	Mesero	Fijo	Bachiller	Estudiante Universitario		X
12	Carlos Tapia	Mesero	Fijo	Bachiller	Estudiante Universitario		X

No.	Nombres y Apellidos	Cargo	Tipo de Contrato	Perfil Profesional	Perfil Requerido	Cumple	No cumple
13	Víctor Gualotuña	Mesero	Fijo	Bachiller	Estudiante Universitario		X
14	Joe Tapia	Mesero	Fijo	Ingeniero Comercial	Estudiante Universitario	X	
15	Esteban Valdez	Mesero	Fijo	Estudiante Universitario	Estudiante Universitario	X	
16	Leonardo Cando	Mesero	Fijo	Estudiante Universitario	Estudiante Universitario	X	
17	Cristina Arcos	Cajero	Fijo	Estudiante Universitario	Estudiante Universitario	X	
18	Viviana López	Cajero	Fijo	Estudiante Universitario	Estudiante Universitario	X	
19	Juan Espinosa	Cocinero	Fijo	Bachiller	Estudiante Universitario		X
20	Edison Álvarez	Cocinero	Fijo	Estudiante Universitario	Estudiante Universitario	X	
21	Álvaro Dillon	Cocinero	Fijo	Estudiante Universitario	Estudiante Universitario	X	
22	Andrés Trujillo	Cocinero	Fijo	Ingeniero en Alimentos	Estudiante Universitario	X	
23	José Chancusig	Cocinero	Fijo	Bachiller	Estudiante Universitario		X
24	Aldo Tapia	Cocinero	Fijo	Bachiller	Estudiante Universitario		X
25	Fernando Toledo	Cocinero	Fijo	Licenciado . Chef de Línea	Estudiante Universitario	X	
26	Ana Corrales	Cocinero	Fijo	Bachiller	Estudiante Universitario		X
27	Alexandra Mora	Cocinero	Fijo	Licenciado . Chef de Línea	Estudiante Universitario	X	
28	Edison Rojas	Cocinero	Fijo	Estudiante Universitario	Estudiante Universitario	X	
29	Priscila Castillo	Cocinero	Fijo	Estudiante Universitario	Estudiante Universitario	X	
30	Galo Varela	Cocinero	Fijo	Bachiller	Estudiante Universitario		X

Elaborado por: RV
Fecha: 19-12-09

Supervisado por: FB
Fecha: 19-12-09

RESTAURANTE Í LA CHOZAI
ÁREA DE OPERACIONES
CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL
DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
PERIODO: Del 1 Enero al 31 de Diciembre del 2009

DOCUMENTO	RESULTADOS DE ANÁLISIS	PROPUESTA
<p style="text-align: center;">Direccionamiento Estratégico</p>	<p>No existe una adecuada Planificación en el largo plazo.</p> <p>Es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por la empresa, se identificó que para la elaboración de las estrategias no se ha efectuado un estudio para su elaboración.</p> <p>Si bien existen visión, misión, políticas y estrategias, estas no son conocidas ni aplicadas sino que únicamente se encuentran en el documento.</p>	<p>Necesidad de elaboración de la Planeación Estratégica para alcanzar los objetivos propuestos que generalmente es una planeación global a largo plazo.</p> <p>La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formulación de objetivos organizacionales • Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa • Análisis del entorno • Formulación de alternativas estratégicas.

Analizado

Elaborado por: RV
Fecha: 23-12-09

Supervisado por: FB
Fecha: 23-12-09

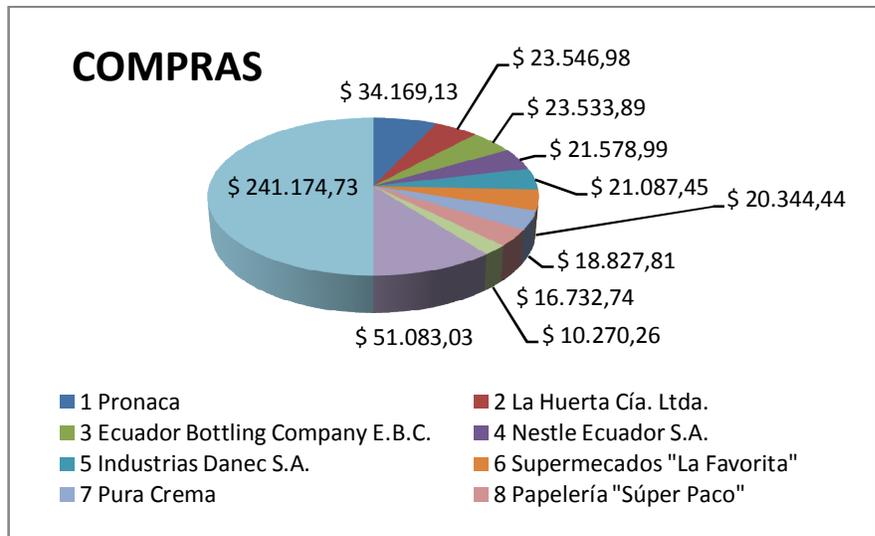
RESTAURANTE Í LA CHOZAI
ÁREA DE OPERACIONES
ANÁLISIS DE PROVEEDORES Y COMPRAS
PERIODO: Del 1 Enero al 31 de Diciembre del 2009

Cuadro No. 8: Principales Proveedores Í La Chozai

No.	PROVEDORES 2009	COMPRAS
1	Pronaca	\$ 34.169,13
2	La Huerta Cía. Ltda.	\$ 23.546,98
3	Ecuador Bottling Company E.B.C.	\$ 23.533,89
4	Nestlé Ecuador S.A.	\$ 21.578,99
5	Industrias Danec S.A.	\$ 21.087,45
6	Supermecados "La Favorita"	\$ 20.344,44
7	Pura Crema	\$ 18.827,81
8	Papelería "Súper Paco"	\$ 16.732,74
9	Compras de Emergencia	\$ 10.270,26
10	Otros	\$ 51.083,03
	TOTAL	\$ 241.174,73

Fuente: Restaurante Í La Chozai
Realizado Por: Roberto Vela Zurita
Fecha: Enero, 2009

Gráfico No. 15: Principales Proveedores Í La Chozai



Fuente: Restaurante Í La Chozai
Realizado Por: Roberto Vela Zurita
Fecha: Enero, 2009



PDF Complete
*Your complimentary use period has ended.
Thank you for using PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

AOC1.2/2

Se pudo observar que no existe un adecuado portafolio de proveedores, es decir por cada tipo de productos existe un solo proveedor, en el caso de que este fallara no hay otra opción para adquirir los productos por lo que también puede ser una de la causas para que se den las compras de emergencia en gran cantidad, estas inclusive están entre los cinco proveedores más importantes según el gráfico, además se puede observar que existe una deficiente planificación de las compras.

Mantener una base de proveedores, que permita tomar opciones para elegir el más adecuado y conveniente para el restaurante y así lograr reducir las compras inesperadas que elevan los costos, esta medida se debe tomar al menos en los diez proveedores más importantes, y empezar a planificar de mejor manera las compras diarias de acuerdo a las reservaciones efectuadas.

Analizado

Elaborado por: RV Fecha: 04-01-10	Supervisado por: FB Fecha: 04-01-10
--	--

***V*ela & *A*sociados**

**RESTAURANTE Í LA CHOZÁI
ÁREA DE OPERACIONES
CÉDULA DE ANÁLISIS INGRESO DE INFORMACIÓN AL SISTEMA
PERÍODO: Del 1 Enero al 31 de Diciembre del 2009**

AOC2.1/1

Tipo de Movimiento	No. Movimientos Efectuados	No. Movimientos Registrados Sistema	Cumple con Registro en Sistema		Observaciones
			SI	NO	
Ingreso de mercadería	3689	3689	X		
Egreso de mercadería	7746	7633		X	
Devolución de compra	125	125	X		
Devolución de cocina	2345	2266		X	
Bonificado	2343	2333		X	
Desperdicio	773	565		X	Diferencia excesiva

£ Comparado

Elaborado por: RV
Fecha: 06-01-10

Supervisado por: FB
Fecha: 06-01-10

RESTAURANTE Í LA CHOZAI
PROCESO DE COMPRAS
DISEÑO Y APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN
PERIODO: Del 1 Enero al 31 de Diciembre del 2009

Planeación

- Visión = $\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}} = \frac{1}{3} = 33\%$

El 33% del personal que conforma el proceso de compras conoce la visión de la empresa, mientras que el 67% no tiene ningún conocimiento de la misma.

- Misión = $\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}} = \frac{1}{3} = 33\%$

El 67% no tiene ningún conocimiento sobre la misma, mientras que el 33% del personal de compras conoce la misión.

- Objetivos = $\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos Propuestos}} = \frac{4}{8} = 50\%$

El 50% de los objetivos propuestos para el año 2009 no se han alcanzado, mientras que el otro 50% sí.

- Estrategias = $\frac{\text{Estrategias implementadas}}{\text{Total de estrategias}} = \frac{3}{6} = 50\%$

El Direccionamiento Estratégico ha sido elaborado recientemente motivo por el cual no se ha aplicado las estrategias en su totalidad, sino solo un 50% de ellas.

- Políticas = $\frac{\text{Políticas aplicadas}}{\text{Políticas establecidas}} = \frac{12}{17} = 70\%$

El 70% de las políticas establecidas han sido aplicadas en el año 2009, mientras que falta por aplicar el restante 30%.

Organización

- Estructura Organizacional = $\frac{\text{Unidades asesoras}}{\text{Total de unidades}} = \frac{2}{3} = 67\%$

El 67% de los puestos que conforman el proceso de compras son unidades asesoras.

- Distribución de funciones = $\frac{\text{Número de funciones}}{\text{Número de Empleados}} = \frac{6}{3} = 2$ funciones x empleado

Según este indicador cada empleado del proceso de compras efectúa 2 funciones.

- Recursos Humanos = $\frac{\text{Análisis de puestos}}{\text{Total de empleados}} = \frac{3}{3} = 100\%$

El 100% de los puestos son analizados tanto para la distribución de funciones como para la asignación de horarios y salarios que se pagaran al empleado.

Dirección

- Liderazgo = $\frac{\text{Estilos de liderazgo aplicados}}{\text{Estilos propuestos}} = \frac{1}{2} = 50\%$

Tan solo el 50% de los estilos de liderazgo han sido aplicados en el proceso de compras.

- Comunicación = $\frac{\text{Canales de comunicación utilizados}}{\text{Canales de comunicación establecidos}} = \frac{3}{4} = 75\%$

Tan solo se ha utilizado el 75% de los canales de comunicación establecidos.

- Motivación = $\frac{\text{Incentivos}}{\text{Proyectos}} = \frac{4}{5} = 80\%$

En el 80% de los proyectos se aplican incentivos a los empleados.

Control

- Naturaleza = $\frac{\text{Controles preventivos}}{\text{Total controles}} = \frac{1}{4} = 25\%$

El 25% de los controles existentes en el proceso de compras son preventivos, mientras que el 75% de los controles son correctivos.

- Sistemas = $\frac{\text{Controles automatizados}}{\text{Total de controles}} = \frac{2}{4} = 50\%$

Únicamente se ha automatizado un 50% de los pocos controles existentes.

- $$\text{Herramientas} = \frac{\text{Herramientas utilizadas}}{\text{Herramientas disponibles}} = \frac{4}{4} = 100\%$$

El 100% de las herramientas disponibles son utilizadas por el personal de compras.

Eficacia

- $$\text{Eficacia Programática} = \frac{\text{Metas Alcanzadas}}{\text{Metas Programadas}} = \frac{3}{4} = 75\%$$

La eficacia en el área de compras es menor que uno, lo que indica que tan solo se está cumpliendo con lo programado en un 75%.

- $$\text{Eficacia Presupuestal} = \frac{\text{Presupuesto Ejercido}}{\text{Presupuesto Asignado}} = \frac{241.174,73}{275.000,00} = 88\%$$

La capacidad de alcanzar las metas con los recursos disponibles indica que se lo está efectuando de la mejor manera ya que no se utilizó el 12% del presupuesto asignado.

Eficiencia

- $$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Eficacia Programática}}{\text{Eficacia Presupuestal}} = \frac{0,75}{0,88} = 85\%$$

El alcance de las metas programadas ejerciendo racionalmente el presupuesto utilizado llega a 85% lo que indica que el proceso de compras alcanza sus propósitos al menor costo posible, ya que no ha comprometido el presupuesto asignado, sin embargo podría mejorar.

Productividad

- $$\text{Productividad} = \frac{\text{Compras efectuadas al día}}{\text{Bodegueros que intervienen}} = \frac{10}{3} = 3,33 \text{ compras x empleado}$$

Esto significa que el índice de productividad fue de 3,33 compras al día por cada bodeguero que laboró en el proceso de compras.

- Productividad = $\frac{\text{Bodegaje efectuado al día}}{\text{Bodegueros que intervienen}} = \frac{10}{2} = 5$ bodegajes x empleado

El índice de productividad fue de 5 bodegajes diarios por cada bodeguero laboró.

- Productividad = $\frac{\text{Requisiciones al día}}{\text{Bodegueros}} = \frac{20}{3} = 6,67$ requisiciones x empleado

El índice de productividad fue de 6,67 requisiciones efectuadas al día por cada bodeguero que laboró en el proceso.

- Productividad = $\frac{\text{Inventarios efectuados al mes}}{\text{Bodegueros que intervienen}} = \frac{1}{3} = 33\%$

El índice de productividad fue de 33% de aporte en la elaboración del inventario al fin de mes por cada bodeguero que intervino.

Impacto

- Ecología = $\frac{\text{Métodos de manejo de desechos utilizados}}{\text{Métodos de manejo de desechos establecidos}} = \frac{4}{6} = 67\%$

Se ha utilizado tan solo el 67% de los métodos de manejo de desechos que se han establecido.

Elaborado por: RV
Fecha: 08-01-10

Supervisado por: FB
Fecha: 08-01-10

RESTAURANTE Í LA CHOZAI
PROCESO DE COMPRAS
CRITERIO DE PUNTUACIÓN PARA LA EVALUACIÓN FINAL
PERIODO: Del 1 Enero al 31 de Diciembre del 2009

Proceso de Compras	Puntuación		Porcentaje
	Establecida	Obtenida	
Planeación			
Visión	100	33	47%
Misión	100	33	
Objetivos	100	50	
Estrategias	100	50	
Políticas	100	70	
Total	500	236	
Organización			
Estructura Organizacional	100	67	72%
Distribución de funciones	100	50	
Recursos Humanos	100	100	
Total	300	217	
Dirección			
Liderazgo	100	50	68%
Comunicación	100	75	
Motivación	100	80	
Total	300	205	
Control			
Naturaleza	100	25	58%
Sistemas	100	50	
Herramientas	100	100	
Total	300	175	
Eficacia			
Eficacia Programática	100	75	88%
Economía Presupuestal	100	100	
Total	200	175	
Eficiencia			
Eficiencia	100	85	85%
Total	100	85	

Proceso de Compras	Puntuación		Porcentaje
	Establecida	Obtenida	
Productividad			
Productividad de Comida	100	33	46%
Productividad de Bebidas	100	50	
Productividad de Requisiciones	100	67	
Productividad de Inventarios	100	33	
Total	400	183	
Impacto			
Ecología	100	67	67%
Total	100	67	
TOTAL	2200	1343	61%
<p>Interpretación: El proceso de compras alcanza un nivel de desempeño del 61%, lo cual es positivo en general, sin embargo se necesita mejorar el desempeño de las operaciones en este proceso, principalmente en las áreas de planeación y productividad.</p>			

<p>Elaborado por: RV Fecha: 09-01-10</p>	<p>Supervisado por: FB Fecha: 09-01-10</p>
--	--

RESTAURANTE Í LA CHOZAI
ÁREA DE OPERACIONES
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DEL PROCESO DE COMPRAS
PERÍODO: Del 1 Enero al 31 de Diciembre del 2009

Cuestionario de Control Interno						
Cuestionario	Respuestas			Porcentaje		Comentario
	Si	No	N/A	Calif.	Pond.	
¿Se efectúan pruebas con los productos ofrecidos por los proveedores?	X			15	15	
¿Existe un seguimiento antes de elegir un proveedor?	X			15	15	
¿Existe una planificación previa de compras antes de efectuarlas?		X		0	15	
¿Se efectúan conciliaciones entre los saldos del sistema y los del inventario físico?		X		0	15	Los saldos no coinciden a simple vista.
¿Se cumple con los productos solicitados a tiempo?	X			15	15	
¿Se ingresan correctamente los datos al sistema?		X		0	15	
¿Se aplican indicadores de desempeño?		X		0	10	
TOTALES				45	100	

CALIFICACIÓN DEL RIESGO INHERENTE

En base a toda la información obtenida durante el conocimiento de la empresa se ha establecido un riesgo inherente del 20%.

CALIFICACIÓN DEL RIESGO DE CONTROL

Nivel de Confianza = $\text{Calificación Total} \times 100 / \text{Ponderación Total}$
= $45 \times 100 / 100$
= 45%

RIESGO DE CONTROL	ALTO	MEDIO	BAJO
NIVEL DE CONTROL	5% - 50%	51% - 75%	76% - 100%
NIVEL DE CONFIANZA	BAJO	MEDIO	ALTO

Riesgo de Control = $100 \cdot \text{Nivel de Confianza}$
= $100 \cdot 45$
= 55% (Riesgo de Control Alto)

CALIFICACIÓN DEL RIESGO DE DETECCIÓN

El equipo de auditoría estima que el nivel de riesgo de detección en el proceso de compras es del 10%.

CALIFICACIÓN DEL RIESGO DE AUDIT ORÍA

Riesgo de Auditoría = $RI \cdot RC \cdot RD$
= $20\% \cdot 55\% \cdot 10\%$
= 1,1%

Elaborado por: RV
Fecha: 10-01-10

Supervisado por: FB
Fecha: 10-01-10

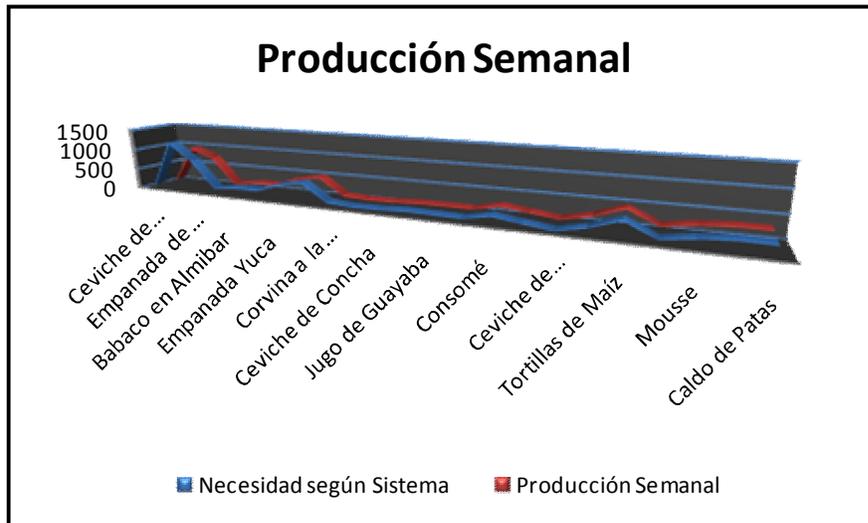
RESTAURANTE Í LA CHOZAI
ÁREA DE OPERACIONES
ANÁLISIS COMPARATIVO DEL REQUERIMIENTO DEL
SISTEMA CON LA PRODUCCIÓN SE MANAL
PERÍODO: Del 1 Enero al 31 de Diciembre del 2009

Cuadro No. 9: Requerimiento del Sistema Vs. Producción

No.	Ítems	Necesidad según Sistema	Producción Semanal	Diferencia
1	Ceviche de Camarón	100	98	-2
2	Empanada de Morocho	1200	950	-250
3	Empanada de Verde	800	740	-60
4	Llapingachos con Lomito	140	102	-38
5	Babaco en Almíbar	200	180	-20
6	Ensalada de Frutas	200	188	-12
7	Empanada Yuca	400	390	-10
8	Empanada de Queso	500	490	-10
9	Corvina a la Plancha	100	90	-10
10	Ceviche de Langostino	60	55	-5
11	Ceviche de Concha	70	65	-5
12	Churrasco	100	95	-5
13	Jugo de Guayaba	90	100	10
14	Langostinos	80	100	20
15	Consomé	200	230	30
16	Lomo en Champiñones	120	150	30
17	Ceviche de Chochos	40	80	40
18	Jugo de Naranja	180	220	40
19	Tortillas de Maíz	400	450	50
20	Pollo en Champiñones	100	150	50
21	Mousse	200	250	50
22	Mix de Frutas	250	300	50
23	Caldo de Patas	240	300	60

Fuente: Restaurante Í la Chozai
Realizado Por: Roberto Vela Zurita
Fecha: Enero, 2009

Gráfico No. 16: Requerimiento del Sistema Vs. Producción



Fuente: Restaurante La Chozza+
Realizado Por: Roberto Vela Zurita
Fecha: Enero, 2009

El volumen de producción en cocina no se ha planificado sino que se maneja a criterio del Gerente de Producción (Chef), ya que hay ocasiones en las que se ingresa reservaciones al sistema que luego son canceladas olvidando cancelarlas en el sistema, esto ha provocado que se desperdicien los alimentos.

Existen también sobre producción de algunos productos que son según el criterio del Gerente de este proceso los platos que más se venden y en los que siempre se solicita por parte del proceso de ventas pocas unidades por lo que al ser productos que debemos preparar con anticipación nos adelantamos a ello para no pasar apuros.

Analizado

Elaborado por: RV Fecha: 12-01-10	Supervisado por: FB Fecha: 12-01-10
--	--

**RESTAURANTE Í LA CHOZAI
ÁREA DE OPERACIONES
CÉDULA DE ANÁLISIS CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES
PERÍODO: Del 1 Enero al 31 de Diciembre del 2009**

AOP2.1/2

Funciones del Manual	Funcionario	Cumple		Observaciones
		SI	NO	
Estación de Prepa. Realizar todo lo referente a pelar, limpiar y colocar en porciones todo tipo de carnes, además de hortalizas y verduras.	Juan Espinosa	X		
Estación de Parrilla. Preparar carnes blancas, rojas y mariscos a través de una parrilla industrial.	Aldo Tapia Edison Álvarez		X	Solo un cocinero se encuentra en parrilla, mientras el otro limpia.
Estación de Salsas. Elaborar salsas calientes y fondos para carnes, estofados, salteados y guarniciones.	Álvaro Dillon		X	Duplicidad de funciones
Estación de Sopas y Ensaladas. Preparar sopas, pastas, arroces, hortalizas, legumbres y ensambla todo tipo de ensaladas.	Andrés Trujillo		X	Es aprendiz así que la estación es manejada por Álvaro Dillon
Estación de Sartén. Realiza todo tipo de carnes, verduras y hortalizas al sartén.	José Trujillo	X		

Funciones del Manual	Funcionario	Cumple		Observaciones
		SI	NO	
Estación Freidora y Horno. Elaborar frituras y carnes, verduras, frutas y hortalizas al horno.	Fernando Toledo	X		
Estación de Panadería y Postres. Elaborar pan, postres, helados, mermeladas y dulces.	Ana Corrales		X	Maneja las requisiciones
Estación de Servicio de Bar. Elaborar bebidas tanto alcohólicas como no alcohólicas.	Alexandra Mora	X		
Estación de Ventana. Ensamblar cada uno de los platos y manejar los tiempos.	Edison Rojas Galo Varela		X	Encargados de ventana y postres.
Estación de Limpieza. Ordenar y limpiar vajilla y utensilios de cocina.	Priscila Castillo		X	Se encontraba en la estación de Prepa

£ Comparado

Elaborado por: RV
Fecha: 06-01-10

Supervisado por: FB
Fecha: 06-01-10

RESTAURANTE Í LA CHOZÁÍ
PROCESO DE PRODUCCIÓN
DISEÑO Y APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN
PERIODO: Del 1 Enero al 31 de Diciembre del 2009

Planeación

- Visión = $\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}} = \frac{5}{13} = 38\%$

El 38% del personal que conforma el proceso de producción conoce la visión de la empresa, mientras que el 62% no tiene ningún conocimiento de la misma.

- Misión = $\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}} = \frac{6}{13} = 46\%$

El 46% no tiene ningún conocimiento sobre la misma, mientras que el 54% del personal de compras conoce la misión.

- Objetivos = $\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos Propuestos}} = \frac{4}{7} = 57\%$

El 57% de los objetivos propuestos para el año 2009 se han alcanzado, mientras que el 43% no.

- Estrategias = $\frac{\text{Estrategias implementadas}}{\text{Total de estrategias}} = \frac{3}{5} = 60\%$

El Direccionamiento Estratégico ha sido elaborado recientemente motivo por el cual no se ha aplicado las estrategias en su totalidad, sino solo un 60% de ellas.

- Políticas = $\frac{\text{Políticas aplicadas}}{\text{Políticas establecidas}} = \frac{11}{17} = 65\%$

El 65% de las políticas establecidas han sido aplicadas en el año 2009, mientras que falta por aplicar el restante 35%.

Organización

- Estructura Organizacional = $\frac{\text{Unidades asesoras}}{\text{Total de unidades}} = \frac{1}{13} = 8\%$

El 8% de los puestos que conforman el proceso de compras son unidades asesoras.

- Distribución de funciones = $\frac{\text{Número de funciones}}{\text{Número de Empleados}} = \frac{13}{10} = 1,3$ función x empleado

Cada empleado del proceso de producción efectúa 1,3 funciones.

- Recursos Humanos = $\frac{\text{Análisis de puestos}}{\text{Total de empleados}} = \frac{13}{13} = 100\%$

El 100% de los puestos son analizados tanto para la distribución de funciones como para la asignación de horarios y salarios que se pagaran al empleado.

Dirección

- Liderazgo = $\frac{\text{Estilos de liderazgo aplicados}}{\text{Estilos propuestos}} = \frac{1}{2} = 50\%$

Tan solo el 50% de los estilos de liderazgo han sido aplicados en el proceso de compras.

- Comunicación = $\frac{\text{Canales de comunicación utilizados}}{\text{Canales de comunicación establecidos}} = \frac{2}{4} = 50\%$

Tan solo se está utilizando el 50% de los canales de comunicación establecidos.

- Motivación = $\frac{\text{Incentivos}}{\text{Proyectos}} = \frac{4}{6} = 67\%$

En el 67% de los proyectos se aplican incentivos a los empleados.

Control

- Naturaleza = $\frac{\text{Controles preventivos}}{\text{Total controles}} = \frac{3}{7} = 43\%$

El 43% de los controles existentes en el proceso de compras son preventivos, mientras que el 57% de los controles son correctivos.

- Sistemas = $\frac{\text{Controles automatizados}}{\text{Total de controles}} = \frac{6}{7} = 86\%$

Únicamente se ha automatizado un 86% de los pocos controles existentes.

- $$\text{Herramientas} = \frac{\text{Herramientas utilizadas}}{\text{Herramientas disponibles}} = \frac{7}{7} = 100\%$$

El 100% de las herramientas disponibles son utilizadas por el personal de compras.

Eficacia

- $$\text{Eficacia Programática} = \frac{\text{Metas Alcanzadas}}{\text{Metas Programadas}} = \frac{5}{8} = 63\%$$

La eficacia en el área de producción es menor que uno, lo que indica que tan solo se está cumpliendo con lo programado en un 63%.

- $$\text{Eficacia Presupuestal} = \frac{\text{Presupuesto Ejercido}}{\text{Presupuesto Asignado}} = \frac{293.154,93}{303.912,00} = 96\%$$

La capacidad de alcanzar las metas con los recursos disponibles indica que se lo está efectuando de la mejor manera ya que no se utilizó el 4% del presupuesto asignado.

Eficiencia

- $$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Eficacia Programática}}{\text{Eficacia Presupuestal}} = \frac{0,63}{0,96} = 66\%$$

El alcance de las metas programadas ejerciendo racionalmente el presupuesto utilizado llega al 66% lo que indica que el proceso de producción alcanza sus propósitos al menor costo posible, ya que no ha comprometido el presupuesto asignado, sin embargo tiene que mejorar en alcanzar sus metas programadas.

Productividad

- $$\text{Productividad} = \frac{\text{Platos realizados al día}}{\text{Cocineros que intervienen}} = \frac{125}{10} = 12,5 \text{ platos x empleado}$$

Esto significa que el índice de productividad fue de 12,5 platos producidos al día por cada cocinero que laboró en el proceso de producción.

- Productividad = $\frac{\text{Bebidas efectuadas al día}}{\text{Cocineros que intervienen}} = \frac{115}{2} = 57,5$ bebidas x empleado

El índice de productividad fue de 57,5 bebidas diarias por cada cocinero que intervino.

- Productividad = $\frac{\text{Requisiciones al día}}{\text{Cocineros que intervienen}} = \frac{20}{3} = 6,67$ requisiciones x empleado

El índice de productividad fue de 6,67 requisiciones efectuadas al día por cada bodeguero que laboró en el proceso.

- Productividad = $\frac{\text{Inventarios efectuados al mes}}{\text{Cocineros que intervienen}} = \frac{1}{5} = 20\%$

El índice de productividad fue de un aporte de 20% en la elaboración del inventario al fin de mes por cada cocinero que intervino.

Impacto

- Ecología = $\frac{\text{Métodos de manejo de desechos utilizados}}{\text{Métodos de manejo de desechos establecidos}} = \frac{1}{1} = 100\%$

Se ha utilizado el 100% de los métodos de manejo de desechos que se han establecido.

Elaborado por: RV
Fecha: 16-01-10

Supervisado por: FB
Fecha: 16-01-10

RESTAURANTE Í LA CHOZAI
PROCESO DE PRODUCCIÓN
CRITERIO DE PUNTUACIÓN PARA LA EVALUACIÓN FINAL
PERIODO: Del 1 Enero al 31 de Diciembre del 2009

Proceso de Producción	Puntuación		Porcentaje
	Establecida	Obtenida	
Planeación			
Visión	100	38	53%
Misión	100	46	
Objetivos	100	57	
Estrategias	100	60	
Políticas	100	65	
Total	500	266	
Organización			
Estructura Organizacional	100	8	62%
Distribución de funciones	100	77	
Recursos Humanos	100	100	
Total	300	185	
Dirección			
Liderazgo	100	50	56%
Comunicación	100	50	
Motivación	100	67	
Total	300	167	
Control			
Naturaleza	100	43	76%
Sistemas	100	86	
Herramientas	100	100	
Total	300	229	
Eficacia			
Eficacia Programática	100	63	82%
Economía Presupuestal	100	100	
Total	200	163	
Eficiencia			
Eficiencia	100	66	66%
Total	100	66	

Proceso de Producción	Puntuación		Porcentaje
	Establecida	Obtenida	
Productividad			
Productividad de Comida	100	83	67%
Productividad de Bebidas	100	96	
Productividad de Requisiciones	100	67	
Productividad de Inventarios	100	20	
Total	400	266	
Impacto			
Ecología	100	100	100%
Total	100	100	
TOTAL	2200	1442	66%
<p>Interpretación: El proceso de producción alcanza un nivel de desempeño del 66%, lo cual es positivo en general, sin embargo se necesita mejorar el desempeño de las operaciones en este proceso, principalmente en las áreas de planeación y dirección.</p>			

<p>Elaborado por: RV Fecha: 17-01-10</p>	<p>Supervisado por: FB Fecha: 17-01-10</p>
--	--

RESTAURANTE Í LA CHOZAI
ÁREA DE OPERACIONES
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DEL
PROCESO DE PRODUCCIÓN
PERIODO: Del 1 Enero al 31 de Diciembre del 2009

Cuestionario de Control Interno						
Cuestionario	Respuestas			Porcentaje		Comentario
	Si	No	N/A	Calif.	Pond.	
¿Se cumple con los procedimientos que indica el manual de recetas?	X			15	15	
¿La producción se basa en los requerimientos del sistema?		X		0	15	
¿Existe una adecuada distribución de funciones?		X		0	15	
¿Se ingresa al sistema correctamente los pesos de la producción?		X		0	15	
¿Se cumple con los tiempos de producción indicados en el manual de procedimientos?	X			15	15	
¿Se ingresan correctamente los datos al sistema?	X			15	15	
¿Se aplican indicadores de desempeño?		X		0	10	
TOTALES				45	100	

CALIFICACIÓN DEL RIESGO INHERENTE

En base a toda la información obtenida durante el conocimiento de la empresa se ha establecido un riesgo inherente del 40%.

CALIFICACIÓN DEL RIESGO DE CONTROL

Nivel de Confianza = Calificación Total x 100 / Ponderación Total
= 45 x 100 / 100
= 45%

RIESGO DE CONTROL	ALTO	MEDIO	BAJO
NIVEL DE CONTROL	5% - 50%	51% - 75%	76% - 100%
NIVEL DE CONFIANZA	BAJO	MEDIO	ALTO

Riesgo de Control = 100 . Nivel de Confianza
= 100 . 45
= 55% (Riesgo de Control Alto)

CALIFICACIÓN DEL RIESGO DE DETECCIÓN

El equipo de auditoría estima que el nivel de riesgo de detección en el proceso de producción es del 10%.

CALIFICACIÓN DEL RIESGO DE AUDIT ORÍA

Riesgo de Auditoría = RI * RC * RD
= 40% * 55% * 10%
= 2,2%

Elaborado por: RV
Fecha: 18-01-10

Supervisado por: FB
Fecha: 18-01-10

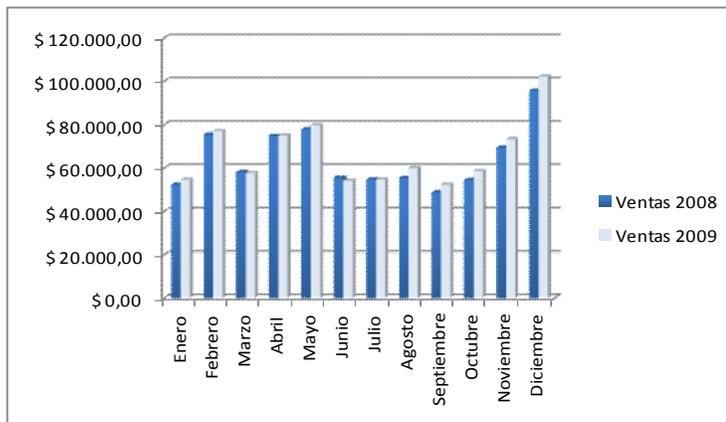
RESTAURANTE Í LA CHOZAÍ
ÁREA DE OPERACIONES
ANALISIS DE VENTAS EFECTUDAS (2008-2009)
PERIODO: Del 1 Enero al 31 de Diciembre del 2009

Cuadro No. 10: Ventas años 2008 - 2009

Meses	Ventas 2008	Ventas 2009	Incremento
Enero	\$ 52.300,00	\$ 54.700,00	5%
Febrero	\$ 75.500,00	\$ 77.200,00	2%
Marzo	\$ 58.200,00	\$ 57.900,00	-1%
Abril	\$ 74.890,00	\$ 75.100,00	0%
Mayo	\$ 77.980,00	\$ 79.900,00	2%
Junio	\$ 55.600,00	\$ 54.300,00	-2%
Julio	\$ 54.800,00	\$ 54.800,00	0%
Agosto	\$ 55.400,00	\$ 60.000,00	8%
Septiembre	\$ 48.700,00	\$ 52.400,00	8%
Octubre	\$ 54.600,00	\$ 58.700,00	8%
Noviembre	\$ 69.500,00	\$ 73.400,00	6%
Diciembre	\$ 95.700,00	\$ 102.400,00	7%
Total	\$ 773.170,00	\$ 800.800,00	4%

Fuente: Restaurante %a Choz+
Realizado Por: Roberto Vela Zurita
Fecha: Enero, 2009

Gráfico No. 17: Ventas años 2008 Ë 2009



Fuente: Restaurante %a Choz+
Realizado Por: Roberto Vela Zurita
Fecha: Enero, 2009



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

AOV1.2/2

Existe a nivel general un incremento en las ventas con relación al año 2008 del 4%, pero los meses en que más se incrementaron las ventas fueron agosto, septiembre y octubre con un 8% de incremento, esto significa que el trabajo realizado por el proceso de ventas ha sido excelente en cuanto a resultados, a pesar de no mantener una adecuada planificación de las operaciones, entonces se hubiera incrementado las ventas.

Analizado

Elaborado por: RV Fecha: 20-01-10	Supervisado por: FB Fecha: 20-01-10
--	--

Vela & ***A***sociados

RESTAURANTE Í LA CHOZAI
ÁREA DE OPERACIONES
CÉDULA DE ANÁLISIS CUMPLIMIENTO DE CAPACITACIÓN
PERÍODO: Del 1 Enero al 31 de Diciembre del 2009

AOV2.1/1

Tipo de Capacitación Dirigidas a Meseros	No. Capacitaciones Planificadas	No. Capacitaciones Efectuadas	Cumple con las Capacitaciones		Observaciones
			SI	NO	
Atención al cliente	2	1		X	
Ventas Sugeridas	1	1	X		Efectuada Internamente.
Relaciones Humanas	3	2		X	
Coctelería	1	0		X	No hubo capacitación
Motivación	5	3		X	Una fue de Liderazgo
Gastronomía	2	2	X		

£ Comparado

Elaborado por: RV
Fecha: 22-01-10

Supervisado por: FB
Fecha: 22-01-10

RESTAURANTE Í LA CHOZAI
PROCESO DE VENTAS
DISEÑO Y APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN
PERIODO: Del 1 Enero al 31 de Diciembre del 2009

Planeación

- Visión = $\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}} = \frac{7}{13} = 54\%$

El 54% del personal que conforma el proceso de compras conoce la visión de la empresa, mientras que el 46% no tiene ningún conocimiento de la misma.

- Misión = $\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}} = \frac{6}{13} = 46\%$

El 46% no tiene ningún conocimiento sobre la misma, mientras que el 54% del personal de compras conoce la misión.

- Objetivos = $\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos Propuestos}} = \frac{5}{8} = 63\%$

El 63% de los objetivos propuestos para el año 2009 se han alcanzado, mientras que el restante 37% no.

- Estrategias = $\frac{\text{Estrategias implementadas}}{\text{Total de estrategias}} = \frac{4}{6} = 67\%$

El Direccionamiento Estratégico ha sido elaborado recientemente motivo por el cual no se ha aplicado las estrategias en su totalidad, sino solo un 67% de ellas.

- Políticas = $\frac{\text{Políticas aplicadas}}{\text{Políticas establecidas}} = \frac{15}{17} = 88\%$

El 88% de las políticas establecidas han sido aplicadas en el año 2009, mientras que falta por aplicar el restante 12%.

Organización

- Estructura Organizacional = $\frac{\text{Unidades asesoras}}{\text{Total de unidades}} = \frac{3}{13} = 23\%$

El 23% de los puestos que conforman el proceso de compras son unidades asesoras.

- Distribución de funciones = $\frac{\text{Número de funciones}}{\text{Número de Empleados}} = \frac{13}{13} = 1$ función x empleado

Según este indicador cada empleado del proceso de ventas efectúa una función.

- Recursos Humanos = $\frac{\text{Análisis de puestos}}{\text{Total de empleados}} = \frac{13}{13} = 100\%$

El 100% de los puestos son analizados tanto para la distribución de funciones como para la asignación de horarios y salarios que se pagaran al empleado.

Dirección

- Liderazgo = $\frac{\text{Estilos de liderazgo aplicados}}{\text{Estilos propuestos}} = \frac{3}{4} = 75\%$

Tan solo el 75% de los estilos de liderazgo han sido aplicados en el proceso de compras.

- Comunicación = $\frac{\text{Canales de comunicación utilizados}}{\text{Canales de comunicación establecidos}} = \frac{3}{4} = 75\%$

Tan solo se está utilizando el 75% de los canales de comunicación establecidos.

- Motivación = $\frac{\text{Incentivos}}{\text{Proyectos}} = \frac{7}{10} = 70\%$

En el 70% de los proyectos se aplican incentivos a los empleados.

Control

- Naturaleza = $\frac{\text{Controles preventivos}}{\text{Total controles}} = \frac{2}{6} = 33\%$

El 33% de los controles existentes en el proceso de compras son preventivos, mientras que el 67% de los controles son correctivos.

- Sistemas = $\frac{\text{Controles automatizados}}{\text{Total de controles}} = \frac{4}{5} = 80\%$

Únicamente se ha automatizado un 80% de los controles existentes.

- $$\text{Herramientas} = \frac{\text{Herramientas utilizadas}}{\text{Herramientas disponibles}} = \frac{6}{6} = 100\%$$

El 100% de las herramientas disponibles son utilizadas por el personal de compras.

Eficacia

- $$\text{Eficacia Programática} = \frac{\text{Metas Alcanzadas}}{\text{Metas Programadas}} = \frac{5}{5} = 100\%$$

La eficacia del proceso de ventas es igual a uno, lo que indica que se está cumpliendo con lo programado en un 100%.

- $$\text{Eficacia Presupuestal} = \frac{\text{Presupuesto Ejercido}}{\text{Presupuesto Asignado}} = \frac{114.789,00}{120.500,00} = 95\%$$

La capacidad de alcanzar las metas con los recursos disponibles indica que se lo está efectuando de la mejor manera ya que no se utilizó el 5% del presupuesto asignado.

Eficiencia

- $$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Eficacia Programática}}{\text{Eficacia Presupuestal}} = \frac{1}{0,95} = 1.05\%$$

El alcance de las metas programadas ejerciendo racionalmente el presupuesto utilizado llega al 1,05% lo que indica que el proceso de ventas alcanza sus propósitos al menor costo posible, ya que no ha comprometido el presupuesto asignado, es decir es muy eficaz ya que tiene aún un 5% para gastarlos en el siguiente período.

Productividad

- $$\text{Productividad} = \frac{\text{Ventas efectuadas al día}}{\text{Meseros que intervienen}} = \frac{115}{11} = 10,45 \text{ ventas x empleados}$$

Esto significa que el índice de productividad fue de 10,45 ventas al día por cada mesero que laboró en el proceso de ventas.

- Productividad = $\frac{\text{Cuentas cobradas al día}}{\text{Cajeros que intervienen}} = \frac{115}{2} = 57,5$ cuentas por empleado

El índice de productividad fue de 57,5 cuentas cobradas al día por cada cajero.

- Productividad = $\frac{\text{Requisiciones al día}}{\text{Meseros que intervienen}} = \frac{1}{1} = 1$ requisiciones x empleado

El índice de productividad fue de 1 requisición efectuada al día por cada mesero que laboró en el proceso.

- Productividad = $\frac{\text{Inventarios efectuados al mes}}{\text{Meseros que intervienen}} = \frac{1}{4} = 25\%$

El índice de productividad es una colaboración del 25% en la ejecución del inventario por cada mesero que intervino.

Impacto

- Ecología = $\frac{\text{Métodos de manejo de desechos utilizados}}{\text{Métodos de manejo de desechos establecidos}} = \frac{2}{2} = 100\%$

Se ha utilizado el 100% de los métodos de manejo de desechos que se han establecido.

Elaborado por: RV
Fecha: 24-01-10

Supervisado por: FB
Fecha: 24-01-10

RESTAURANTE Í LA CHOZAI
PROCESO DE VENTAS
CRITERIO DE PUNTUACIÓN PARA LA EVALUACIÓN FINAL
PERIODO: Del 1 Enero al 31 de Diciembre del 2009

Proceso de Ventas	Puntuación		Porcentaje
	Establecida	Obtenida	
Planeación			
Visión	100	54	64%
Misión	100	46	
Objetivos	100	63	
Estrategias	100	67	
Políticas	100	88	
Total	500	318	
Organización			
Estructura Organizacional	100	23	74%
Distribución de funciones	100	100	
Recursos Humanos	100	100	
Total	300	223	
Dirección			
Liderazgo	100	75	73%
Comunicación	100	75	
Motivación	100	70	
Total	300	220	
Control			
Naturaleza	100	33	71%
Sistemas	100	80	
Herramientas	100	100	
Total	300	213	
Eficacia			
Eficacia Programática	100	100	100%
Economía Presupuestal	100	100	
Total	200	200	
Eficiencia			
Eficiencia	100	100	100%
Total	100	100	

Proceso de Ventas	Puntuación		Porcentaje
	Establecida	Obtenida	
Productividad			
Productividad de Comida	100	50	58%
Productividad de Bebidas	100	58	
Productividad de Requisiciones	100	100	
Productividad de Inventarios	100	25	
Total	400	233	
Impacto			
Ecología	100	100	100%
Total	100	100	
TOTAL	2200	1607	73%
<p>Interpretación: El proceso de ventas alcanza un nivel de desempeño del 73%, lo cual es positivo en general, a pesar de ser el proceso con el mejor nivel de desempeño en el área operativa necesita mejorar el desempeño de las operaciones principalmente en las áreas de planeación y productividad.</p>			

<p>Elaborado por: RV Fecha: 25-01-10</p>	<p>Supervisado por: FB Fecha: 25-01-10</p>
--	--

RESTAURANTE Í LA CHOZAI
ÁREA DE OPERACIONES
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DEL PROCESO DE VENTAS
PERÍODO: Del 1 Enero al 31 de Diciembre del 2009

Cuestionario de Control Interno						
Cuestionario	Respuestas			Porcentaje		Comentario
	Si	No	N/A	Calif.	Pond.	
¿Existen evaluaciones de la calidad del servicio al cliente?	X			15	15	
¿Existe un ambiente motivado y cordial entre compañeros?	X			15	15	
¿La venta a través de sugerencias se está efectuando con éxito?	X			15	15	
¿Se coordinan las actividades con el resto de procesos?		X		0	15	
¿Existe capacitación a meseros y cajeros?		X		0	15	
¿Se ingresan correctamente los datos al sistema?	X			15	15	
¿Se aplican indicadores de desempeño?		X		0	10	
TOTALES				60	100	

CALIFICACIÓN DEL RIESGO INHERENTE

En base a toda la información obtenida durante el conocimiento de la empresa se ha establecido un riesgo inherente del 20%.

CALIFICACIÓN DEL RIESGO DE CONTROL

Nivel de Confianza = Calificación Total x 100 / Ponderación Total
 = 60 x 100 / 100
 = 60%

RIESGO DE CONTROL	ALTO	MEDIO	BAJO
NIVEL DE CONTROL	5% - 50%	51% - 75%	76% - 100%
NIVEL DE CONFIANZA	BAJO	MEDIO	ALTO

Riesgo de Control = 100 . Nivel de Confianza
 = 100 . 60
 = 40% (Riesgo de Control Medio)

CALIFICACIÓN DEL RIESGO DE DETECCIÓN

El equipo de auditoría estima que el nivel de riesgo de detección en el proceso de ventas es del 10%.

CALIFICACIÓN DEL RIESGO DE AUDIT ORÍA

Riesgo de Auditoría = RI * RC * RD
 = 20% * 40% * 10%
 = 0,8%

Elaborado por: RV
Fecha: 26-01-10

Supervisado por: FB
Fecha: 26-01-10

RESTAURANTE Í LA CHOZAÎ
ÁREA DE OPERACIONES
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO
PERÍODO: Del 1 Enero al 31 de Diciembre del 2009

Cuestionario de Control Interno						
Cuestionario	Respuestas			Porcentaje		Comentario
	Si	No	N/A	Calif.	Pond.	
¿El Direccionamiento Estratégico del Restaurante es de conocimiento general para el personal?		X		0	5	Únicamente lo conoce el personal del proceso de Ventas.
¿Se aplican indicadores de desempeño en el área?		X		0	5	
¿Se ha definido en forma correcta el organigrama estructural del Restaurante?	X			5	5	
¿Se ha definido en forma correcta el organigrama funcional y de personal del Restaurante?	X			5	5	
¿El software utilizado actualmente es válido y confiable para el funcionamiento de los procesos?	X			5	5	
¿Se mantiene un buen nivel de comunicación entre los procesos del área operativa.		X		0	5	

Cuestionario	Respuestas			Porcentaje		Comentario
	Si	No	N/A	Calif.	Pond.	
¿El área cuenta con un eficiente sistema de Control Interno?		X		0	5	
PROCESO DE COMPRAS						
¿Se efectúan pruebas con los productos ofrecidos por los proveedores?	X			5	5	
¿Existe un seguimiento previo de las condiciones antes de la calificación de un proveedor?	X			5	5	
¿Existe una planificación previa de compras antes de efectuarlas?		X		0	5	
¿Se efectúan conciliaciones entre los saldos del sistema y los del inventario físico?		X		0	5	Los saldos no coinciden a simple vista.
PROCESO DE PRODUCCIÓN						
¿Se cumple con los procedimientos que indica el manual de recetas?		X		0	5	
¿La producción se basa en los requerimientos que indica el sistema?		X		0	5	

Cuestionario	Respuestas			Porcentaje		Comentario
	Si	No	N/A	Calif.	Pond.	
¿Existe una adecuada distribución de funciones?		X		0	5	
¿Se ingresa al sistema correctamente los pesos de la producción?		X		0	5	
¿Se cumple con los tiempos de producción indicados en el manual de procedimientos?	X			5	5	
PROCESO DE VENTAS						
¿Existen evaluaciones de la calidad del servicio al cliente?	X			5	5	Se aplican encuestas a los clientes.
¿Existe un ambiente motivado y cordial entre compañeros?	X			5	5	
¿La venta a través de sugerencias se esta efectuando con éxito?	X			5	5	
¿Se coordinan las actividades con el resto de procesos?		X		0	5	
TOTALES				45	100	

NIVEL DE RIESGO DE CONTROL

RIESGO DE CONTROL	ALTO	MEDIO	BAJO
NIVEL DE CONTROL	5% - 50%	51% - 75%	76% - 100%
NIVEL DE CONFIANZA	BAJO	MEDIO	ALTO

N.C.= Nivel de Control	$NC = \frac{CT \times 100}{PT}$
C.T.= Calificación Total = 45	$NC = \frac{45 \times 100}{100}$
P.T.= Ponderación Total = 100	NC = 45%

En base a la evaluación de control interno realizada en el Área de Operaciones se ha obtenido como resultados, un Nivel de Control de 45% que se encuentra en un parámetro de 5% - 50% un Nivel de Confianza BAJO y un Riesgo de Control ALTO, lo que refleja que aún con los controles existentes no se ha podido prevenir, detectar y corregir las deficiencias existentes.

CALIFICACIÓN DEL RIESGO INHERENTE

En base a toda la información obtenida durante el conocimiento de la empresa se ha establecido un riesgo inherente del 30%.

CALIFICACIÓN DEL RIESGO DE CONTROL

La fórmula para establecer el porcentaje del Riesgo de Control será la diferencia entre el 100% y el porcentaje del Nivel de Confianza.

RC = 100% . Nivel de Confianza%

RC = 100% . 45%

RC = 55% (Riesgo de Control Alto)

CALIFICACIÓN DEL RIESGO DE DETECCIÓN

Según la información obtenida de la empresa y en base a la estimación de los porcentajes de riesgo inherente y cálculo del riesgo de control se ha llegado a estimar que el nivel de riesgo de detección que tiene el Restaurante y específicamente el Área de Operaciones es del 10%.

CALIFICACIÓN DEL RIESGO DE AUDITORIA

Una vez establecidos los Riesgo Inherentes, Riesgo de Control y Riesgo de Detección, se puede determinar el Riesgo de Auditoría, el mismo que es el resultado del producto o multiplicación de los tres primeros riesgos mencionados anteriormente, y que es el reflejo del riesgo que se podrá presentar al momento de ejecutar el examen y al establecer las conclusiones y recomendaciones en base a resultados.

RA = RI * RC * RD

RA = 30% * 55% * 10%

RA = 1.65%

Una vez realizada la operación se ha establecido que el riesgo de auditoría es del 1.65%, un índice bastante aceptable, es decir, que al momento de realizar el examen no existirá un margen alto de error en el mismo, y que las conclusiones que se obtengan tendrán un altísimo grado de veracidad.

Elaborado por: RV
Fecha: 29-01-10

Supervisado por: FB
Fecha: 29-01-10

**RESTAURANTE Í LA CHOZAÎ
ÁREA DE OPERACIONES
HOJA DE HALLAZGOS No. 1
PERÌODO: Del 1 Enero al 31 de Diciembre del 2009**

Personal no cumple con el perfil profesional

Condición:

El personal que labora en el restaurante no cumple con los perfiles profesionales acorde a los cargos desempeñados.

Criterio:

Se está incumpliendo con el reglamento interno del restaurante donde se describe el perfil profesional con el que deben cumplir los empleados para cada uno de los puestos asignados.

Causa:

Los Gerentes de los procesos operativos no están cumpliendo con este reglamento al momento de contratar a los empleados debido a que lo hacen en base a afinidad o recomendaciones.

Efecto:

Al no cumplir con el perfil profesional en los puestos operativos, no existe un buen nivel de conocimiento lo que provoca incompetencia.

Conclusión:

El reglamento interno indica claramente sobre el tipo de perfil que deben ocupar cada uno de los empleados en sus respectivos puestos de trabajo, sin embargo ha influido más otros motivos al momento de la selección de personal por lo que el nivel de conocimiento de los empleados a resultado deficiente.

Recomendación:

Al Gerente de Operaciones

- Involucrarse personalmente en el proceso de selección del personal del área operativa ya que al no existir un área de recursos humanos es su obligación supervisar que el personal nuevo que ingresa al restaurante cumpla con el perfil y nivel de conocimientos requerido.

**RESTAURANTE Í LA CHOZAI
ÁREA DE OPERACIONES
HOJA DE HALLAZGOS No. 2
PERIODO: Del 1 Enero al 31 de Diciembre del 2009**

Falta de difusión del Direccionamiento Estratégico al personal

Condición:

El direccionamiento estratégico no ha sido divulgado al personal del restaurante.

Criterio:

Las prácticas administrativas señalan que el direccionamiento estratégico debe ser de conocimiento del personal que labora en la organización, ya que debe constituir un medio para alcanzar los objetivos propuestos.

Causa:

La Gerencia General no ha dado suficiente importancia al direccionamiento estratégico, por lo cual no ha comunicado a los mandos medios que la den a conocer al personal y la apliquen.

Efecto:

Se ha incurrido un costo innecesario y en pérdida de tiempo al elaborar dicho direccionamiento que no está siendo utilizado ni seguido por el personal del restaurante.

Conclusión:

El direccionamiento estratégico elaborado por la empresa no es del conocimiento de los empleados de la empresa por lo cual no pueden aplicar los lineamientos indicados en él.

Recomendación:

Al Gerente General

- Comunicar a los mandos medios acerca de la necesidad de difundir dicho direccionamiento y asegurar la implementación de las estrategias propuestas en el con el objetivo de mejorar la calidad del servicio y alcanzar los objetivos propuestos.

Al Gerente de Operaciones

- Elaborar un documento que contenga escrito el direccionamiento estratégico y entregar a los Gerentes de cada proceso para que lo hagan llegar a los empleados.

**RESTAURANTE Í LA CHOZAI
ÁREA DE OPERACIONES
HOJA DE HALLAZGOS No. 3
PERIODO: Del 1 Enero al 31 de Diciembre del 2009**

Necesidad de elaborar una Planificación Estratégica

Condición:

El direccionamiento estratégico no ha sido un apoyo para las operaciones de la empresa, puesto que no se han diseñado ni se han aplicado estrategias.

Criterio:

El restaurante a pesar de poseer un Direccionamiento Estratégico no a podido mejorar su nivel de desempeño por qué se hace necesario la aplicación de estrategias en base a un programa de actividades que solo una completa Planificación Estratégica la puede dar.

Causa:

La Gerencia General no se ha preocupado por la realización de un Planificación Estratégica.

Efecto:

Se ha incurrido un costo innecesario y en pérdida de tiempo al elaborar el Direccionamiento Estratégico que no ofrece resultados.



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

HH3.2/2

Conclusión:

El direccionamiento estratégico no ha sido un apoyo para las operaciones de la empresa, sino que se ha convertido en un gasto innecesario.

Recomendación:

Al Gerente General

- Coordinar la elaboración de una Planificación Estratégica con una compañía especializada en el conocimiento de restaurantes con el fin de que las estrategias diseñadas ayuden a mejorar las operaciones.

**RESTAURANTE Í LA CHOZAÍ
ÁREA DE OPERACIONES
HOJA DE HALLAZGOS No. 4
PERÌODO: Del 1 Enero al 31 de Diciembre del 2009**

Inadecuada planificación de compras

Condición:

El proceso de compras no planifica de manera adecuada las compras semanales por lo que se genera mucho desperdicio y se incrementan los costos ya que se efectúan demasiadas compras de emergencia.

Criterio:

La planificación de las actividades es necesaria para un correcto desenvolvimiento del proceso de compras, puntos como el volumen de compra, el proveedor y las formas de almacenamiento son indispensables a la hora de entregar calidad al cliente.

Causa:

Existe descuido por parte del responsable de dicho proceso ya que previo de la ejecución diaria de compras sería correcta una planificación que indique los requerimientos antes de tomar cualquier decisión.

Efecto:

No se puede efectuar compras al azar ya que las consecuencias de hacerlo es la elevación de costos de producción tanto por el precio final de la materia prima como por el nivel de desperdicio ocasionado.

Conclusión:

El personal a cargo del proceso de compras está dejando de lado la planificación de las actividades, efectúa compras de emergencia y se genera desperdicio lo que eleva los costos.

Recomendación:

Al Jefe de Compras

- Elaborar un método de planificación y presentarlo a la gerencia para su aprobación utilizando recursos disponibles tales como las estadísticas de compras que emite el sistema %RES 3000+, así como cualquier otra herramienta disponible en el restaurante con el afán de que no existan necesidades de última hora y no se tengan que afectar los costos finales.

**RESTAURANTE Í LA CHOZAI
ÁREA DE OPERACIONES
HOJA DE HALLAZGOS No. 5
PERIODO: Del 1 Enero al 31 de Diciembre del 2009**

Incumplimiento de Ingreso de información al sistema

Condición:

Existen transacciones sin registrar en el sistema y otras mal ingresadas lo que provoca que la información del mismo no sea confiable.

Criterio:

Según el manual de procedimientos del proceso de compras todos los movimientos deben ser ingresados al sistema y de manera correcta para así poder obtener resultados reales de los movimientos.

Causa:

Existe incomprensión y falta de conocimiento sobre la importancia de ingresar correctamente los movimientos al sistema por parte de quienes los manejan diariamente.

Efecto:

Los resultados del inventario del sistema no son confiables puesto que existe un mal manejo del ingreso de las transacciones.

Conclusión:

Existen errores en el ingreso de información al sistema lo que hace que los resultados que arroja el mismo sean poco confiables, convirtiéndose en una carga, más que en una herramienta de apoyo.

Recomendación:

A Gerentes de Procesos

- Elaborar un plan de capacitación sobre el manejo correcto del sistema con el fin de evitar se siga ingresando de manera errónea la información, esta capacitación debe incluir a todo el personal de los procesos de compras, producción y ventas que sean responsables del ingreso de información al sistema, sin embargo es urgente se aplique en el proceso de compras.

**RESTAURANTE Í LA CHOZAÎ
ÁREA DE OPERACIONES
HOJA DE HALLAZGOS No. 6
PERIODO: Del 1 Enero al 31 de Diciembre del 2009**

Falta de aplicación de indicadores de gestión

Condición:

Las evaluaciones de desempeño son inexistentes, por lo que no se conoce a ciencia cierta sobre la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones.

Criterio:

Las prácticas administrativas indican que la aplicación de Indicadores de Gestión es necesaria para evaluar el desempeño de las operaciones del restaurante.

Causa:

La Gerencia no se ha preocupado sobre el diseño de Indicadores de Gestión como una herramienta para la evaluación de desempeño.

Efecto:

En virtud de lo expresado sin la aplicación de Indicadores de Gestión no se puede poseer una herramienta de apoyo para medir el desempeño de las operaciones.

Conclusión:

Falta de aplicación de indicadores de desempeño, mismos que podrían dar a la compañía una clara visión acerca del nivel de eficiencia, eficacia y economía de las operaciones.

Recomendación:

Al Gerente General

- Diseñar los indicadores necesarios a utilizarse en cada proceso, para su inmediata aplicación con el fin de conocer el nivel de desempeño de las funciones y el direccionamiento hacia los objetivos del área operativa en su conjunto.

RESTAURANTE Í LA CHOZAI
ÁREA DE OPERACIONES
HOJA DE HALLAZGOS No. 7
PERIODO: Del 1 Enero al 31 de Diciembre del 2009

Producción no cumple con requerimientos

Condición:

La producción de alimentos no está basada en los requerimientos del sistema por lo que puede ocasionarse desperdicio en unos casos y en otros se puede fallar al cliente ya que se podría terminar el producto expuesto en la carta.

Criterio:

De acuerdo con el manual de funciones la producción de los alimentos debe basarse en los requerimientos del sistema, los que son alimentados por el proceso de ventas al momento de registrar las reservaciones.

Causa:

El Gerente de Producción se encuentra manejando la misma a su criterio personal de acuerdo a lo que el considera necesario.

Efecto:

Los clientes son sin duda los más perjudicados ya que se les estaría fallando en los alimentos reservados, y en otros casos se ocasiona desperdicio.

Conclusión:

Existe incumplimiento en los requerimientos de producción que se han registrado en el sistema en base a las reservaciones efectuadas lo que puede generar molestias al cliente o desperdicio en otros casos.

Recomendación:

Al Gerente de Producción

- Planificar la producción de los alimentos en base a los requerimientos que se han ingresado en el sistema en referencia de las reservaciones efectuadas durante la semana.

RESTAURANTE Í LA CHOZAI
ÁREA DE OPERACIONES
HOJA DE HALLAZGOS No. 8
PERIODO: Del 1 Enero al 31 de Diciembre del 2009

Incompatibilidad de funciones

Condición:

Existe incumplimiento de las funciones que se describen en el Manual de Cargos y Funciones especialmente en el área de operaciones lo que provoca duplicidad de las funciones e incluso otras que son efectuadas por dos personas a la vez.

Criterio:

El Manual de Cargos y Funciones indica que cada empleado es responsable de realizar función para la que fue contratado.

Causa:

El Gerente de Producción ha manejado la distribución de funciones sin una planificación adecuada de acuerdo a las necesidades de cada día.

Efecto:

El desempeño de los trabajadores no puede ser desarrollado ya que las funciones se realizan de manera compartida y en ocasiones un solo trabajador no se abastece a manejan dos o más estaciones influyendo directamente en la calidad de sus trabajo.



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

HH8.2/2

Conclusión:

La distribución de las funciones se está manejando de una manera desordenada lo que provoca duplicidad de funciones o carga excesiva de trabajo, en otras palabras existe incumplimiento de funciones.

Recomendación:

Al Gerente de Producción

- Se debe respetar lo estipulado en Manual de Cargos y Funciones, para que dichas funciones se desarrollen ordenadamente con el objetivo de optimizar el desempeño de los trabajadores.

**RESTAURANTE Í LA CHOZAI
ÁREA DE OPERACIONES
HOJA DE HALLAZGOS No. 9
PERIODO: Del 1 Enero al 31 de Diciembre del 2009**

Falta de capacitación al personal

Condición:

Existe incumplimiento de la capacitación programada para el personal del proceso de ventas, lo que provoca que no exista un mejor desenvolvimiento para con el cliente.

Criterio:

Existe una programación efectuada para el año 2009 acerca de las capacitaciones para los empleados del proceso de ventas.

Causa:

El Gerente de Ventas no ha coordinado las actividades de capacitación para dar cumplimiento de lo estipulado en el programa elaborado por el mismo.

Efecto:

El desempeño de los trabajadores del proceso de ventas no se ha desarrollado de una manera muy eficiente ya que carecen aún de conocimiento en algunas áreas.

Conclusión:

La distribución de las funciones se está manejando de una manera desordenada lo que provoca duplicidad de funciones o carga excesiva de trabajo, en otras palabras existe incumplimiento de funciones.

Recomendación:

Al Gerente de Ventas

- Se debe respetar lo estipulado en el programa de capacitación que fue estructurado y presentado a Gerencia General por el Gerente de Ventas, de manera que se debe dar la importancia del caso para elevar el conocimiento del personal.



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Resultados

La comunicación de los hallazgos y su respectiva evaluación significa que ha concluido con la fase de planificación específica y que la evidencia de la auditoría realizada, se encuentra en los papeles de trabajo, que se verán reflejados en el informe final de auditoría.

El objetivo primordial de la comunicación de resultados es informar sobre las deficiencias y desviaciones detectadas en la auditoría a las autoridades a través de un informe escrito, mismo que contiene los comentarios, conclusiones y recomendaciones que deben ser aplicadas inmediatamente.

Vela & Asociados

CR1.1/1

**RESTAURANTE Í LA CHOZAI
ÁREA DE OPERACIONES
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA
PERIODO: Del 1 Enero al 31 de Diciembre del 2009**

No.	Procedimientos	Ref. P/T	Realizado por:	Fecha	Observaciones
<p>Objetivo: Informar sobre las deficiencias y desviaciones detectadas en la auditoría a las autoridades del restaurante a través de un informe escrito.</p>					
1	Prepare la Convocatoria a Conferencia Final de Resultados.	AD5.1/4	RV	01-02-10	
2	Prepare la guía de distribución.	AD5.1/4	RV	01-02-10	
3	Realice el Acta de Conferencia Final de Resultados.	AD5.1/4	RV	01-02-10	
	Prepare el oficio de Comunicación de Resultados	BI.1/20	RV	02-02-10	
4	Realice el Borrador de Informe de Auditoría.	BI.1/20	RV	02-02-10	
<p>Elaborado por: RV Fecha: 31-01-10</p>			<p>Supervisado por: FB Fecha: 31-01-10</p>		

Í VELA & ASOCIADOSÎ
CONVOCATORIA A CONFERENCIA FINAL

Sangolquí, 01 de febrero del 2010

M.B.A.

Fernando Montenegro

GERENTE GENERAL DEL RESTAURANTE Í LA CHOZAÎ

Presente.-

Convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados de la Auditoría de Gestión al Área de Operaciones del Restaurante ~~%la~~ Choz+por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2009, realizado mediante orden de trabajo No. OT-Dc-2009-001 de fecha 01 de diciembre del 2009.

Dicho acto se llevará a cabo en el auditorio del Colegio de Contadores de Pichincha, ubicado en la Av. Iñaquito Oe3 . 301, el día 1 de Febrero del 2010 a las 17h00, en caso de no asistir personalmente favor notificar por escrito indicando el nombre, apellido y cargo de la persona que lo hará en su representación.

Atentamente,

Ing. Alfonso Zurita
Auditor General

Í VELA & ASOCIADOSÍ
GUIA DE DISTRIBUCIÓN DE CONVOCATORIAS AL
PERSONAL DEL ÁREA DE OPERACIONES DEL
RESTUARANTE Í LA CHOZAÍ CÍA. LTDA.

No.	Nombres y Apellidos	Cargo	Fecha	Firma
1	Diana Pallares	Gerente de Operaciones	27-02-10	
2	Diego Suárez	Jefe de Compras	27-02-10	
3	Giovanni Ospina	Gerente de Producción	27-02-10	
4	Juan Donoso	Gerente de Ventas	27-02-10	
5	Esteban Cárdenas	Bodeguero	27-02-10	
6	José Terán	Bodeguero	27-02-10	
7	Aldo Crespo	Mesero	27-02-10	
8	Esteban Verdesoto	Mesero	27-02-10	
9	Gabriela Campoverde	Mesero	27-02-10	
10	Guadalupe Morán	Mesero	27-02-10	
11	Joaquín Olmedo	Mesero	27-02-10	
12	Carlos Tapia	Mesero	27-02-10	
13	Víctor Gualotuña	Mesero	27-02-10	
14	Joe Tapia	Mesero	27-02-10	
15	Esteban Valdez	Mesero	27-02-10	
16	Leonardo Cando	Mesero	27-02-10	
17	Cristina Arcos	Cajero	27-02-10	
18	Viviana López	Cajero	27-02-10	
19	Juan Espinosa	Cocinero	27-02-10	
20	Edison Álvarez	Cocinero	27-02-10	
21	Álvaro Dillon	Cocinero	27-02-10	
22	Andrés Trujillo	Cocinero	27-02-10	
23	José Chancusig	Cocinero	27-02-10	
24	Aldo Tapia	Cocinero	27-02-10	
25	Fernando Toledo	Cocinero	27-02-10	
26	Ana Corrales	Cocinero	27-02-10	
27	Alexandra Mora	Cocinero	27-02-10	
28	Edison Rojas	Cocinero	27-02-10	
29	Priscila Castillo	Cocinero	27-02-10	
30	Galo Varela	Cocinero	27-02-10	

**ACTA DE CONFERENCIA FINAL DE
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS CONTENIDOS
EN EL BORRADOR DEL INFORME DE AUDITORÍA
DE GESTIÓN AL ÁREA DE OPERACIONES DEL
RESTAURANTE Í LA CHOZAÎ CÍA. LTDA. POR EL
PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL 1 DE ENERO
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009.**

En la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, al primer día del mes de Febrero del 2010, a las diecisiete horas, los suscritos: M.B.A Fernando Montenegro, Gerente General, Ing. Fernando Brito, Supervisor e Ing. Roberto Vela, Jefe de Equipo se reúnen en el auditorio del Colegio de Contadores de Pichincha, con el objeto de dejar constancia de la comunicación de resultados de la Auditoría de Gestión al Área de Operaciones del Restaurante ~~La~~ Choza+ por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2009, realizado mediante orden de trabajo No. OT-Dc-2009-001 de fecha 01 de diciembre del 2009.

En presencia de los abajo firmante, se procedió a la lectura del informe, se analizaron y discutieron los resultados del examen plasmados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Para constancia de lo actuado, las personas asistentes suscriben la presente acta.

Nombres y Apellidos	Cargo	Firma
Diana Pallares	Gerente de Operaciones	
Diego Suárez	Jefe de Compras	
Giovanni Ospina	Gerente de Producción	
Juan Donoso	Gerente de Ventas	

	Cargo	Firma
Esteban Sardenas	Bodeguero	
José Terán	Bodeguero	
Aldo Crespo	Mesero	
Esteban Verdesoto	Mesero	
Gabriela Campoverde	Mesero	
Guadalupe Morán	Mesero	
Joaquín Olmedo	Mesero	
Carlos Tapia	Mesero	
Víctor Gualotuña	Mesero	
Joe Tapia	Mesero	
Esteban Valdez	Mesero	
Leonardo Cando	Mesero	
Cristina Arcos	Cajero	
Viviana López	Cajero	
Juan Espinosa	Cocinero	
Edison Álvarez	Cocinero	
Álvaro Dillon	Cocinero	
Andrés Trujillo	Cocinero	
José Chancusig	Cocinero	
Aldo Tapia	Cocinero	
Fernando Toledo	Cocinero	
Ana Corrales	Cocinero	
Alexandra Mora	Cocinero	
Edison Rojas	Cocinero	
Priscila Castillo	Cocinero	
Galo Varela	Cocinero	



me

***V*ela & *A*sociados**

Í VELA & ASOCIADOSÍ
OFICIO OF - 001

Sangolquí, 02 de febrero del 2010

M.B.A.

Fernando Montenegro

GERENTE GENERAL DEL RESTAURANTE Í LA CHOZAI

Presente.-

Hemos efectuado la Auditoría de Gestión al área de operaciones del restaurante %a Chozat, misma que se ha llevado a cabo utilizando pruebas y procedimiento considerados necesarios para la identificación de las áreas críticas de la organización.

El objetivo de la auditoría fue el determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía de las operaciones, al igual que el cumplimiento de la base legal que rige la empresa.

El informe contiene conclusiones y recomendaciones, además se ha diseñado un plan de monitoreo para la implantación de las mismas.

Atentamente,

Ing. Alfonso Zurita
Auditor General

CONTENIDO

Administración de Auditoría

AD

Información Enviada

Convenio de Servicios Profesionales	AD1.1/4
Orden de Trabajo	AD2.1/2
Circulares al personal	AD3.1/5
Guía de Distribución	AD4.1/1
Conferencia Final de Resultados	AD5.1/4

Archivo de Planificación

Planificación Preliminar

Programa de Auditoría	PP1.1/3
Entrevista a Gerente General	PP2.1/2
Entrevista a Gerente de Operaciones	PP3.1/3
Entrevista a Jefe de Compras	PP4.1/2
Entrevista a Gerente de Producción	PP5.1/2
Entrevista a Gerente de Ventas	PP6.1/2
Cédula Narrativa cumplimiento de Base Legal	PP7.1/2
Organigrama Estructural	PP8.1/1
Organigrama Funcional	PP9.1/1
Organigrama de Personal	PP10.1/1
Listado de Personal	PP11.1/3
Direccionamiento Estratégico	PP12.1/3
Cédula Narrativa de Compras	PP13.1/2
Listado de Proveedores	PP14.1/2
Cédula Narrativa de Producción	PP15.1/2
Producción vs. Requerimiento	PP16.1/2
Cédula Narrativa de Ventas	PP17.1/2

Matriz de Riesgos Preliminar

Reporte Preliminar de Auditoría

PP18.1/2

PP19.1/3

PP20.1/4

Planificación Específica

Programa de Auditoría

PE1.1/4

Diagrama de Causa . Efecto

AO1.1/1

Cédula de Análisis Perfil Profesional

AO2.1/2

Cédula de Análisis Doc. Direccionamiento. Estratégico

AO3.1/1

Análisis de Proveedores

AOC1.1/2

Cédula de Análisis Ingreso de Información al Sistema

AOC2.1/1

Diseño y Aplicación de Indicadores al Proceso de Compras

AOC3.1/4

Criterios de Puntuación para Evaluación Final (Compras)

AOC4.1/2

Evaluación de Control Interno Proceso de Compras

AOC5.1/2

Análisis Comparativo de Producción

AOP1.1/2

Cédula de Análisis Cumplimiento de Funciones

AOP2.1/2

Diseño y Aplicación de Indicadores al Proceso de Producción

AOP3.1/4

Criterios de Puntuación para Evaluación Final (Producción)

AOP4.1/2

Evaluación de Control Interno Proceso de Producción

AOP5.1/2

Análisis de Ventas Efectuadas (2008 - 2009)

AOV1.1/2

Cédula de Análisis Cumplimiento de Capacitación

AOV2.1/1

Diseño y Aplicación de Indicadores al Proceso de Ventas

AOV3.1/4

Criterios de Puntuación para Evaluación Final (Ventas)

AOV4.1/2

Evaluación de Control Interno Proceso de Ventas

AOV5.1/2

Evaluación de Control Interno

EC.1/5

Comunicación de Resultados

Programa de Auditoría

CR1.1/1

Borrador de Informe

BI.1/20

Seguimiento y Monitoreo

Matriz de Seguimiento y Monitoreo

SM.1/2



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Vela & Asociados

**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA DE
OPERACIONES DEL RESTAURANTE
Í LA CHOZAÎ .**

Informe No. 001 . CR . 2009

Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2009

ABREVIATURAS

AD: Administración de la Auditoría

PP: Planificación Preliminar

PE: Planificación Específica

AO: Área de Operaciones

AOC: Proceso de Compras

AOP: Proceso de Producción

AOV: Proceso de Ventas

EC: Evaluación de Control Interno

HH: Hoja de Hallazgos

CR: Comunicación de Resultados

BI: Borrador de Informe

SM: Seguimiento y Monitoreo

CAPÍTULO I

Información Introductoria

Motivo del Examen

La Auditoría de Gestión se efectuará para analizar y evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los procesos de compras, producción y ventas, mismos que conforman el área de operaciones del restaurante ~~La~~ Choza+.

Objetivos del Examen

- Determinar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en el área operativa del restaurante.
- Medir la efectividad de las tareas realizadas en el área de operaciones a través de la aplicación de indicadores de gestión.
- Evaluar el control interno del área operativa, a fin de mejorar los controles existentes para un correcto desempeño.
- Elaborar el respectivo borrador de informe como resultado del trabajo realizado en el área operativa del restaurante.

El examen de Auditoría de Gestión a realizarse al área de operaciones del Restaurante ~~La~~ ~~Chozas~~, cubrirá el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2009.

Enfoque

La Auditoría de Gestión determinará el nivel de eficiencia, eficacia y economía con que la empresa utiliza sus recursos disponibles para alcanzar sus objetivos propuestos.

Conocimiento del Área Operativa

Se refiere exclusivamente al servicio de restaurante que va desde una gestión de compras, pasando por procesos de producción para así poder llegar al cliente con un producto terminado de excelente calidad tanto en el sabor como en el servicio al cliente a la mesa e inclusive el servicio para llevar.

El contar con un proceso operativo correctamente identificado, permite manejar con criterio los estándares de calidad, el manejo de los productos, el manejo de desperdicio, el abastecimiento de materias primas, el control de costos, las políticas de venta, las promociones y un óptimo servicio al cliente.

Componentes Auditados

La Auditoría abarco las actividades del área de operaciones, misma que se encuentra integrada por tres procesos que son:

- **Compras.** tienen como objetivo mantener el proceso productivo de la empresa, adquiriendo las materias primas y productos de alta calidad y con las mejores condiciones de precio.
- **Producción.** Este proceso se refiere al arte gastronómico, lo que consiste en preparar comida típica ecuatoriana e internacional especializada de acuerdo a las necesidades del cliente.
- **Ventas.** Este proceso se refiere principalmente a la calidad de servicio que entrega el restaurante a sus clientes, siendo para ~~la~~ Chozael más importante y quien siempre tiene la razón.

CAPÍTULO II

Resultados Encontrados

1. Personal no cumple con el perfil profesional

El personal que labora en el restaurante no cumple con los perfiles profesionales acorde a los cargos desempeñados.

Se está incumpliendo con el reglamento interno del restaurante donde se describe el perfil profesional con el que deben cumplir los empleados para cada uno de los puestos asignados.

Los Gerentes de los procesos operativos no están cumpliendo con este reglamento al momento de contratar a los empleados debido a que lo hacen en base a afinidad o recomendaciones.

Al no cumplir con el perfil profesional en los puestos operativos, no existe un buen nivel de conocimiento lo que provoca incompetencia.

Conclusión:

El reglamento interno indica claramente sobre el tipo de perfil que deben ocupar cada uno de los empleados en sus respectivos puestos de trabajo, sin embargo ha influido más otros motivos al momento de la selección de personal por lo que el nivel de conocimiento de los empleados a resultado deficiente.

Al Gerente de Operaciones

- Involucrarse personalmente en el proceso de selección del personal del área operativa ya que al no existir un área de recursos humanos es su obligación supervisar que el personal nuevo que ingresa al restaurante cumpla con el perfil y nivel de conocimientos requerido.

2. Falta de difusión del Direccionamiento Estratégico al personal

El direccionamiento estratégico no ha sido divulgado al personal del restaurante.

Las prácticas administrativas señalan que el direccionamiento estratégico debe ser de conocimiento del personal que labora en la organización, ya que debe constituir un medio para alcanzar los objetivos propuestos.

La Gerencia General no ha dado suficiente importancia al direccionamiento estratégico, por lo cual no ha comunicado a los mandos medios que la den a conocer al personal y la apliquen.

Se ha incurrido un costo innecesario y en pérdida de tiempo al elaborar dicho direccionamiento que no está siendo utilizado ni seguido por el personal del restaurante.

Conclusión:

El direccionamiento estratégico elaborado por la empresa no es del conocimiento de los empleados de la empresa por lo cual no pueden aplicar los lineamientos indicados en él.

Al Gerente General

- Comunicar a los mandos medios acerca de la necesidad de difundir dicho direccionamiento y asegurar la implementación de las estrategias propuestas en el con el objetivo de mejorar la calidad del servicio y alcanzar los objetivos propuestos.

Al Gerente de Operaciones

- Elaborar un documento que contenga escrito el direccionamiento estratégico y entregar a los Gerentes de cada proceso para que lo hagan llegar a los empleados.

3.- Necesidad de una Planificación Estratégica

El direccionamiento estratégico no ha sido un apoyo para las operaciones de la empresa, puesto que no se han diseñado ni se han aplicado estrategias.

El restaurante a pesar de poseer un Direccionamiento Estratégico no ha podido mejorar su nivel de desempeño por qué se hace necesario la aplicación de estrategias en base a un programa de actividades que solo una completa Planificación Estratégica la puede dar.

La Gerencia General no se ha preocupado por la realización de un Planificación Estratégica.

Se ha incurrido un costo innecesario y en pérdida de tiempo al elaborar el Direccionamiento Estratégico que no ofrece resultados.

El direccionamiento estratégico no ha sido un apoyo para las operaciones de la empresa, sino que se ha convertido en un gasto innecesario.

Recomendación:

Al Gerente General

- Coordinar la elaboración de una Planificación Estratégica con una compañía especializada en el conocimiento de restaurantes con el fin de que las estrategias diseñadas ayuden a mejorar las operaciones.

4.- Inadecuada planificación de compras

El proceso de compras no planifica de manera adecuada las compras semanales por lo que se genera mucho desperdicio y se incrementan los costos ya que se efectúan demasiadas compras de emergencia.

La planificación de las actividades es necesaria para un correcto desenvolvimiento del proceso de compras, puntos como el volumen de compra, el proveedor y las formas de almacenamiento son indispensables a la hora de entregar calidad al cliente.

Existe descuido por parte del responsable de dicho proceso ya que previo de la ejecución diaria de compras sería correcta una planificación que indique los requerimientos antes de tomar cualquier decisión.

No se puede efectuar compras al azar ya que las consecuencias de hacerlo es la elevación de costos de producción tanto por el precio final de la materia prima como por el nivel de desperdicio ocasionado.

El personal a cargo del proceso de compras está dejando de lado la planificación de las actividades, efectúa compras de emergencia y se genera desperdicio lo que eleva los costos.

Recomendación:

Al Jefe de Compras

- Elaborar un método de planificación y presentarlo a la gerencia para su aprobación utilizando recursos disponibles tales como las estadísticas de compras que emite el sistema **RES 3000+**, así como cualquier otra herramienta disponible en el restaurante con el afán de que no existan necesidades de última hora y no se tengan que afectar los costos finales.

5.- Incumplimiento de Ingreso de información al sistema

Existen transacciones sin registrar en el sistema y otras mal ingresadas lo que provoca que la información del mismo no sea confiable.

Según el manual de procedimientos del proceso de compras todos los movimientos deben ser ingresados al sistema y de manera correcta para así poder obtener resultados reales de los movimientos.

Existe incompreensión y falta de conocimiento sobre la importancia de ingresar correctamente los movimientos al sistema por parte de quienes los manejan diariamente.

Los resultados del inventario del sistema no son confiables puesto que existe un mal manejo del ingreso de las transacciones.

Existen errores en el ingreso de información al sistema lo que hace que los resultados que arroja el mismo sean poco confiables, convirtiéndose en una carga, más que en una herramienta de apoyo.

Recomendación:

A Gerentes de Procesos

- Elaborar un plan de capacitación sobre el manejo correcto del sistema con el fin de evitar se siga ingresando de manera errónea la información, esta capacitación debe incluir a todo el personal de los procesos de compras, producción y ventas que sean responsables del ingreso de información al sistema, sin embargo es urgente se aplique en el proceso de compras.

6.- Falta de aplicación de indicadores de gestión

Las evaluaciones de desempeño son inexistentes, por lo que no se conoce a ciencia cierta sobre la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones.

Las prácticas administrativas indican que la aplicación de Indicadores de Gestión es necesaria para evaluar el desempeño de las operaciones del restaurante.

La Gerencia no se ha preocupado sobre el diseño de Indicadores de Gestión como una herramienta para la evaluación de desempeño.

o sin la aplicación de Indicadores de Gestión no se puede poseer una herramienta de apoyo para medir el desempeño de las operaciones.

Conclusión:

No se ha tomado en cuenta la necesidad de la aplicación de indicadores de desempeño, mismos que podrían dar a la compañía una clara visión acerca del nivel de eficiencia, eficacia y economía de las operaciones.

Recomendación:

Al Gerente General

- Diseñar los indicadores necesarios a utilizarse en cada proceso, para su inmediata aplicación con el fin de conocer el nivel de desempeño de las funciones y el direccionamiento hacia los objetivos del área operativa en su conjunto.

7.- Producción no cumple con requerimientos

La producción de alimentos no está basada en los requerimientos del sistema por lo que puede ocasionarse desperdicio en unos casos y en otros se puede fallar al cliente ya que se podría terminar el producto expuesto en la carta.

De acuerdo con el manual de funciones la producción de los alimentos debe basarse en los requerimientos del sistema, los que son alimentados por el proceso de ventas al momento de registrar las reservaciones.

El Gerente de Producción se encuentra manejando la misma a su criterio personal de acuerdo a lo que él considera necesario.

Los clientes son sin duda los más perjudicados ya que se les estaría fallando en los alimentos reservados, y en otros casos se ocasiona desperdicio.

Conclusión:

Existe incumplimiento en los requerimientos de producción que se han registrado en el sistema en base a las reservaciones efectuadas lo que puede generar molestias al cliente o desperdicio en otros casos.

Recomendación:

Al Gerente de Producción

- Planificar la producción de los alimentos en base a los requerimientos que se han ingresado en el sistema en referencia de las reservaciones efectuadas durante la semana.

8.- Incompatibilidad de funciones

Existe incumplimiento de las funciones que se describen en el Manual de Cargos y Funciones especialmente en el área de operaciones lo que provoca duplicidad de las funciones e incluso otras que son efectuadas por dos personas a la vez.

El Manual de Cargos y Funciones indica que cada empleado es responsable de realizar función para la que fue contratado.

El Gerente de Producción ha manejado la distribución de funciones sin una planificación adecuada de acuerdo a las necesidades de cada día.

trabajadores no puede ser desarrollado ya que las funciones se realizan de manera compartida y en ocasiones un solo trabajador no se abastece a manejan dos o más estaciones influyendo directamente en la calidad de sus trabajo.

Conclusión:

La distribución de las funciones se esta manejando de una manera desordenada lo que provoca duplicidad de funciones o carga excesiva de trabajo, en otras palabras existe incumplimiento de funciones.

Recomendación:

Al Gerente de Producción

- Se debe respetar lo estipulado en Manual de Cargos y Funciones, para que dichas funciones se desarrollen ordenadamente con el objetivo de optimizar el desempeño de los trabajadores.

9.- Falta de capacitación al personal

Existe incumplimiento de la capacitación programada para el personal del proceso de ventas, lo que provoca que no exista un mejor desenvolvimiento para con el cliente.

Existe una programación efectuada para el año 2009 acerca de las capacitaciones para los empleados del proceso de ventas.

El Gerente de Ventas no ha coordinado las actividades de capacitación para dar cumplimiento de lo estipulado en el programa elaborado por el mismo.

Trabajadores del proceso de ventas no se ha desarrollado de una manera muy eficiente ya que carecen aún de conocimiento en algunas áreas.

Conclusión:

La distribución de las funciones se está manejando de una manera desordenada lo que provoca duplicidad de funciones o carga excesiva de trabajo, en otras palabras existe incumplimiento de funciones.

Recomendación:

Al Gerente de Ventas

- Se debe respetar lo estipulado en el programa de capacitación que fue estructurado y presentado a Gerencia General por el Gerente de Ventas, de manera que se debe dar la importancia del caso para elevar el conocimiento del personal.

Particular que pongo en su conocimiento a fin de que las recomendaciones sean aplicadas de manera inmediata.

Atentamente,

Ing. Alfonso Zurita
Auditor General



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Monitoreo

El seguimiento no se limita al monitoreo de la implementación de las recomendaciones, sino que además se preocupa por aportar elementos de juicio que permitan fortalecer a la empresa, de ahí la importancia de establecer prioridades en la aplicación de las conclusiones y recomendaciones.

Mediante el seguimiento periódico se asegura la adopción de medidas con relación a los hechos verificados, además constituye una fuente de información para la realización de nuevas auditorías.

5.4.1 Matriz de Seguimiento

El Auditor General dispone a los auditores realizar el seguimiento respectivo, luego conjuntamente con los auditores de la entidad se establece una matriz de seguimiento, al final se receptan toda la documentación que evidencia las medidas correctivas y se elabora un informe de seguimiento con el fin de tomar acciones posteriores.

RESTAURANTE Í LA CHOZÁÍ
ÁREA DE OPERACIONES
MATRIZ DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO
PERÍODO: Del 1 Enero al 31 de Diciembre del 2009

SM.1/3

No.	Recomendaciones	Responsable Implementación	Fecha Inicial	Fecha Final	cumplimiento			Observaciones
					Total	Parcial	N/A	
1	Involucrarse en el proceso de selección del personal del área operativa para que el personal cumpla con el perfil y nivel de conocimientos requerido.	Gerente de Operaciones	15-03-10	15-04-10		X		
2	Comunicar a los mandos medios acerca de la necesidad de difundir el direccionamiento y asegurar la implementación de las estrategias propuestas.	Gerente General	17-03-10	30-03-10	X			
3	Coordinar la elaboración de una Planificación Estratégica con una compañía especializada en el conocimiento de restaurantes.	Gerente General	18-03-10	18-04-10		X		

No.	Recomendaciones	Responsable Implementación	Fecha Inicial	Fecha Final	cumplimiento			Observaciones
					Total	Parcial	N/A	
4	Elaborar un método de planificación y presentarlo a la gerencia para su aprobación utilizando recursos disponibles en el restaurante.	Jefe de Compras	21-03-10	05-04-10		X		
5	Elaborar un plan de capacitación sobre el manejo correcto del sistema mismo que debe incluir a todo el personal de los procesos de compras, producción y ventas.	Gerentes de Procesos	22-03-10	25-04-10		X		
6	Diseñar los indicadores necesarios a utilizarse en cada proceso, para su inmediata aplicación con el fin de conocer el nivel de desempeño del área operativa.	Gerente General	18-03-10	20-04-10		X		

No.	Recomendaciones	Responsable Implementación	Fecha inicial	Fecha Final	cumplimiento			Observaciones
					Total	Parcial	N/A	
7	Planificar la producción de los alimentos en base a los requerimientos del sistema, en referencia de las reservaciones efectuadas.	Gerente de Producción	15-03-10	15-04-10		X		
8	Se debe respetar lo estipulado en Manual de Cargos y Funciones con el objetivo de optimizar el desempeño de los trabajadores.	Gerente de Producción	20-03-10	30-03-10	X			
9	Respetar lo estipulado en el programa de capacitación, se debe dar la importancia del caso para elevar el conocimiento del personal.	Gerente de Ventas	20-03-10	20-04-10		X		

Elaborado por: RV
Fecha: 30-03-10

Supervisado por: FB
Fecha: 30-03-10

COCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

1. La necesidad de una Planificación Estratégica es urgente para desarrollar y aplicar estrategias adecuadas tomando en cuenta los recursos con los que cuenta el restaurante actualmente, ya que es necesario profundizar en cuanto al logro de propósitos y objetivos buscando la diferenciación en el mercado. La competitividad y la calidad se ven fortalecidas y apoyadas a través del logro de los objetivos estratégicos, es decir que esta herramienta permite a la organización decidir sobre los objetivos de la misma, sobre los recursos a utilizarse y sobre las políticas que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total.
2. La Auditoría de Gestión permite evaluar la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones, para alcanzar los objetivos propuestos, para el caso del restaurante es de vital importancia identificar las falencias y obstáculos que traban el óptimo desempeño de la misma en cada uno de los procesos que lo conforman, ya que al no aplicar políticas y reglamentación el trabajo no fluye y se producen cuellos de botella que pueden generar clientes insatisfechos.

restaurantes se han preocupado por aplicar únicamente la Auditoría Financiera enfocándose únicamente a los aspectos contables y sus efectos dentro de la organización, sin embargo la Auditoría de Gestión muestra un nuevo enfoque de auditoría ya que es flexible y constituye una herramienta para apoyar, asesorar, colaborar y promover el mejoramiento, en el restaurante ya que podría proporcionar elementos de decisión para los directivos y altos ejecutivos basándose en la aplicación de Indicadores de Gestión, mismos que ayudan al diagnóstico de la situación actual de la empresa con el fin de tomar los respectivos correctivos para alcanzar el mejoramiento continuo.

4. Es de vital importancia evaluar el Sistema de Control Interno ya que al realizarlo la empresa conocerá la situación real de las operaciones, este comprende una adecuada planificación para proteger y resguardar la información así como obtener una alta confiabilidad de la misma, sin contar con la importancia que posee a la hora de implantar la eficiencia, eficacia y economía en cada una de las operaciones.
5. La evaluación y análisis de los Riesgos que enmarcan a la Auditoría constituye una herramienta para determinar la calidad de información obtenida así como para determinar la profundidad de las pruebas a realizarse, existen muchos tipos de riesgos desde el producido por la falta de control en las actividades de la empresa hasta aquel que es asumido por el auditor ya que podría no identificar las deficiencias durante su revisión.

1. Buscar asesoría o contratar servicios de una empresa especializada para la elaboración de una Planificación Estratégica que enmarque a cada uno de los procesos como un todo y de los lineamientos a seguir necesarios para el mejor desenvolvimiento de las actividades.
2. Aplicar Indicadores de Gestión para evaluar el nivel de desempeño en cada una de las operaciones, al menos una vez al año para identificar los niveles de eficiencia, eficacia y economía aplicadas en el restaurante.
3. Aplicar al menos una vez al año la Auditoría de Gestión como un tablero de control en el que se pueda determinar y diagnosticar el estado de cada uno de los procesos, de las áreas o del restaurante en general con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos.
4. Evaluar de manera constante el Sistema de Control Interno, especialmente del área de operaciones para garantizar el cumplimiento de tiempos establecidos y normas implantadas.
5. Calificar y analizar contantemente los Riesgos de Auditoría para cada uno de los procesos, así se podrá identificar a tiempo las deficiencias de las operaciones para poder corregirlas antes que se efectúe una auditoría.

OSARIO DE TÉRMINOS

Sanitario.- Constancia o resultado de la evaluación de que la entidad cumple con los requerimiento para mantener la salud de los seres humanos.

Materia Prima.- Materiales provenientes de la naturaleza que son transformados en bienes de consumo.

Proceso.- Conjunto de actividades o eventos coordinados u organizados que se efectúan con un fin determinado.

Eficiencia. Se refiere a la relación entre insumo . producción, la eficiencia aumenta cuando dada una cantidad de materia prima se producen un mayor número de unidades.

Eficacia. Se refiere al grado en que se alcanzan los objetivos y metas propuestas, en un determinado período.

Economía. Se refiere a la cantidad, calidad, costo y tiempo en el que se adquieren y utilizan los recursos materiales, financieros y humanos.

Ecología.- Es el grado en que la empresa se preocupa por el medio ambiente.

Gestión.- Proceso mediante el cual la empresa asegura la obtención de recursos y su empleo de manera eficiente y eficaz buscando siempre el cumplimiento de sus objetivos.

Papeles de Trabajo.- Conjunto de cédulas y documentación que contienen los datos e información obtenidos por el auditor en su examen,

de las pruebas y los resultados de las mismas sobre los cuales sustenta la opinión que emite en el informe.

Archivos de Auditoría.- El auditor posee la obligación de conservar la información tanto en un archivo corriente como en uno permanente, los mismos que son complementarios.

Evidencia de Auditoría.- Información suficiente, pertinente, competente y relevante que sustenta la opinión del auditor, de donde se obtienen los comentarios y conclusiones.

Hallazgo de Auditoría.- Es el resultado de la comparación entre la situación actual encontrada y el criterio con el cual se debe manejar las operaciones.

Planeación.- Es el conocimiento de la entidad por parte del auditor a través de la recopilación u obtención de información.

Riesgo Inherente.- Es la posibilidad de que ocurran errores significativos por la actividad misma de la empresa.

Riesgo de Control.- El riesgo de que los controles no detecten ni corrijan los errores significativos que puedan ocurrir.

Riesgo de Detección.- Es el riesgo de que los errores significativos no sean detectados por los procedimiento que ha aplicado el auditor.

Riesgo de Auditoría.- Este se compone de la conjunción entre los riesgos Inherente, de control y de detección.

BIBLIOGRAFÍA

1. FRANKLIN Benjamín, *Auditoría Administrativa*, 1ra. Edición, Editorial Irwin McGraw Hill Interamericana S.A, 2007.
2. MALDONADO E. Milton, *Auditoría de Gestión*, 3ra. Edición, Editorial Producción Digitales Abya-Yala, 2006.
3. ARENS Alvin y ELDER Randal, *Auditoría un Enfoque Integral*, 11va. Edición, Editorial Pearson Education, 2007.
4. VEGA GALECIO, Laura, *Dictamen del Auditor Independiente*, Editorial Ilustrados.com, 2005.
5. MANTILLA Samuel, *Informe COSO*, 4ta. Edición, Editorial ediciones ECOE, Colombia 2005
6. BADILLO Jorge, *Auditoría de Gestión de Calidad*, Quito-Ecuador, Abril 2007.
7. LATTUCA, Antonio Juan *Compendio de Auditoría*, 3ra. Edición, Editorial Temas, Buenos Aires 2008.
8. SLOSSE, Carlos A. y Otros *Auditoría un Nuevo Enfoque Empresarial*, Editorial La Ley, 2006.
9. SANTILLANA Gonzales Juan Ramón, *Auditoría Administrativa*, Última Edición, Editorial Thomson, 2006.
10. Poch R. *Manual de Control Interno*, Última Edición, Barcelona España, 2006.

11. Ley de Régimen Municipal, %Distrito Metropolitano de Quito+, Ecuador 2009.
12. Reglamento de aplicación de la Ley de Régimen municipal, %Distrito Metropolitano de Quito+, Ecuador 2009.
13. Ley de Turismo, Ecuador, 2008.
14. Reglamento a la Ley de Turismo, Ecuador 2009.
15. Reglamento Interno, Restaurante %La Choza+, Ecuador 2009.
16. Manual de Cargos y Funciones, Restaurante %La Choza+, Ecuador 2009.
17. www.bce.fin.ec
18. http://profesores/hoeneisen/ecuador_2050/ahorro.htm
19. www.wikipedia.org
20. www.smedel.obolog.com
21. www.gestiopolis.com
22. www.monografias.com
23. www.cubaindustria.cu