

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO





ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

“AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA EMPRESA APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) PARA MEJORAR SUS PROCESOS ADMINISTRATIVOS”

ÁLVAREZ GUAMANÍ OSWALDO MARCIAL

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

**INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO -
AUDITOR**

AÑO 2009

TOMO I / II



AGRADECIMIENTO

Mis más sinceros agradecimientos a toda mi familia por haberme apoyado en mis estudios universitarios, ya que con su apoyo he podido alcanzar la meta de ser un profesional.

Le doy gracias a mi padre, que aunque no esté en esta vida para compartir mis triunfos él me supo inculcar honestidad y tolerancia en las diferentes roles que he desempeñado y desempeñaré durante mi vida.

Agradezco a mi madre, quien ha sabido levantarme cuando he caído y ha estado ahí cuando más lo he necesitado, por sus consejos y por su tenacidad con la que enfrenta la vida día a día.

Agradezco a Yadira por todo el apoyo incondicional que me ha brindado, por enseñarme a ver con otra perspectiva a la vida y por haberme incentivado para la buena y adecuada realización del presente trabajo.

Les doy las gracias a todos mis profesores que me han sabido instruir y capacitar en mis estudios universitarios.

Agradezco además a mi Director y Codirector, Dr. Patricio Orcés y Dr. Eduardo Ron Silva quienes han sabido impartirme sus conocimientos y guiarme en el desarrollo del presente trabajo, de manera especial al Dr. Patricio Orcés quien ha tenido la paciencia y serenidad para guiarme y enrumbarme para un adecuado desempeño en la ejecución de la Tesis de Grado.



DEDICATORIA

A las personas que más quiero en este mundo y que siempre estuvieron junto a mí:

A mi familia quienes me han guiado y llevado siempre por el camino del bien, la sencillez y la humildad, porque gracias a ellos he tenido la fuerza para culminar esta etapa dentro de mi vida.

Dedico con todo mi amor la culminación de mi carrera universitaria a mi madre y mis hermanas, Emma, Katherinn y Lucía, porque con el amor que ellas también me han brindado he tenido la valentía suficiente para afrontar todas las adversidades que me han ocurrido en la vida.

Le dedico con mucho cariño y amor a mi mujer Yadira y a nuestro futuro hijo, porque ellos son la ilusión de mi vida, la luz en mi camino y la verdad de mi vida, el amor que les tengo, además porque me han ayudado a construir una linda familia.



Grand Hotel Mercure
ALAMEDA QUITO

Mercure

Quito octubre 31, 2008

Sres.
Escuela Politécnica del Ejército
Presente.-

Comunico a Uds. Que el Sr. Oswaldo Marcial Álvarez Guamaní portador de la C.I. 171994462-9 está autorizado a realizar una Auditoría de Gestión al Hotel Mercure Alameda Quito (Apartec S.A.), como Proyecto de Tesis.

Particular que pongo en su conocimiento para los fines pertinentes.

Atte.

Marcio Ramalho
GERENTE GENERAL
GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS, CONTADOR
PÚBLICO – AUDITOR

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

OSWALDO MARCIAL ÁLVAREZ GUAMANÍ

DECLARO QUE:

La tesis de grado titulada “AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA EMPRESA APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) PARA MEJORAR SUS PROCESOS ADMINISTRATIVOS”, ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

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

Sangolquí, 11 de mayo del 2009.

Oswaldo Marcial Álvarez Guamaní



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS, CONTADOR
PÚBLICO – AUDITOR

AUTORIZACIÓN

Yo, Oswaldo Marcial Álvarez Guamaní

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA EMPRESA APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) PARA MEJORAR SUS PROCESOS ADMINISTRATIVOS”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 11 de mayo del 2009.

Oswaldo Marcial Álvarez Guamaní



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS, CONTADOR
PÚBLICO – AUDITOR

CERTIFICADO

DIRECTOR: Dr. Patricio Orcés Salvador
CODIRECTOR: Dr. Eduardo Ron Silva

CERTIFICAN

Que la tesis titulada “AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA EMPRESA APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) PARA MEJORAR SUS PROCESOS ADMINISTRATIVOS”, realizada por el señor Oswaldo Marcial Álvarez Guamaní, ha sido guiada y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que la información expuesta en la presente tesis, representa una investigación desarrollada con la debida autorización de la empresa APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) es pertinente SI recomendar 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 Oswaldo Marcial Álvarez Guamaní para que se entregue al señor doctor Rodrigo Aguilera, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 11 de mayo del 2009.

Dr. Patricio Orcés
DIRECTOR

Dr. Eduardo Ron
CODIRECTOR



ÍNDICE

PRESENTACIÓN	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I	1
1. Aspectos Generales	1
1.1. Antecedentes	1
1.1.1. Base Legal de la Empresa	1
1.2. La Empresa	2
1.2.1. Reseña Histórica	2
1.2.2. Organigramas	4
1.2.2.1. Organigrama Estructural	4
1.2.2.2. Organigrama Funcional	6
1.2.2.3. Organigrama De Personal	15
CAPÍTULO II	17
2. Direccionamiento Estratégico	17
2.1. Misión	17
2.2. Visión	17
2.3. Objetivos	17
2.4. Políticas	19
2.5. Estrategias	19
2.6. Principios y Valores	20



CAPÍTULO III	22
3. Análisis Situacional	22
3.1. Análisis Interno	22
3.1.1. Descripción de los Procesos Administrativos	22
3.1.1.1. Alimentos y Bebidas	22
3.1.1.2. Recepción y Reservas	24
3.1.1.3. Ventas	25
3.1.1.4. Ama de Llaves	26
3.2. Análisis Externo	27
3.2.1. Influencias Macroeconómicas	27
3.2.1.1. Factor Político	27
3.2.1.2. Factor Económico	27
3.2.1.3. Factor Social	27
3.2.1.4. Factor Tecnológico	28
3.2.1.5. Factor Legal	28
3.2.2. Influencias Microambientales	28
3.2.2.1. Cliente	28
3.2.2.2. Proveedor	28
3.2.2.3. Competencia	29
3.2.2.4. Precios	29



CAPÍTULO IV 30

4. AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

4.1. Fase I Planificación	30
4.1.1. Planificación Preliminar	30
4.1.2. Planificación propiamente dicha	34
4.2. Fase II Ejecución del Trabajo	36
4.2.1. Programación	36
4.2.2. Evaluación del Control Interno	40
4.2.3. Medición de los Riesgos de Auditoría	52
4.2.4. Aplicación de Técnicas y Procedimientos	54
4.2.5. Papeles de Trabajo	61
4.2.6. Hallazgos de Auditoría	71
4.3. Fase III Comunicación de Resultados	77
4.4. Fase IV Evaluación Continua	87

CAPÍTULO V 92

5. AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL ÁREA DE RECEPCIÓN Y RESERVAS

5.1. Fase I Planificación	92
5.1.1. Planificación Preliminar	92
5.1.2. Planificación propiamente dicha	95
5.2. Fase II Ejecución del Trabajo	96
5.2.1. Programación	96
5.2.2. Evaluación del Control Interno	100
5.2.3. Medición de los Riesgos de Auditoría	102
5.2.4. Aplicación de Técnicas y Procedimientos	104



5.2.5. Papeles de Trabajo	108
5.2.6. Hallazgos de Auditoría	117
5.3. Fase III Comunicación de Resultados	121
5.4. Fase IV Evaluación Continua	129
CAPÍTULO VI	133

6. AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL ÁREA DE VENTAS

6.1. Fase I Planificación	133
6.1.1. Planificación Preliminar	133
6.1.2. Planificación propiamente dicha	136
6.2. Fase II Ejecución del Trabajo	137
6.2.1. Programación	137
6.2.2. Evaluación del Control Interno	141
6.2.3. Medición de los Riesgos de Auditoría	143
6.2.4. Aplicación de Técnicas y Procedimientos	144
6.2.5. Papeles de Trabajo	148
6.2.6. Hallazgos de Auditoría	157
6.3. Fase III Comunicación de Resultados	161
6.4. Fase IV Evaluación Continua	168
CAPÍTULO VII	172

7. AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL ÁREA DE AMA DE LLAVES

7.1. Fase I Planificación	172
7.1.1. Planificación Preliminar	172
7.1.2. Planificación propiamente dicha	175
7.2. Fase II Ejecución del Trabajo	176



7.2.1. Programación	176
7.2.2. Evaluación del Control Interno	180
7.2.3. Medición de los Riesgos de Auditoría	182
7.2.4. Aplicación de Técnicas y Procedimientos	183
7.2.5. Papeles de Trabajo	187
7.2.6. Hallazgos de Auditoría	196
7.3. Fase III Comunicación de Resultados	200
7.4. Fase IV Evaluación Continua	207
CAPÍTULO VIII	211
8. Ejercicio Práctico	211
CAPÍTULO IX	375
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	375
9.1. Conclusiones	375
9.2. Recomendaciones	377
BIBLIOGRAFÍA	379



PRESENTACIÓN

La Auditoría de Gestión es una muy buena arma para la administración de una Empresa para poder ver las falencias que se tiene y si es el caso cambiar o proponer las mejoras del caso, para que el trabajo sea mucho mejor y en el caso de la empresa APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) como Hotel nos ayudará a mejorar la atención al cliente, asegurar la estadía de los huéspedes y dejar muy en alto el nombre y el prestigio de lo que al Hotel respecta; esto es muy bueno ya que con la fama que se llegue a obtener se logrará atraer a más clientes y huéspedes y también se logrará poder tener prestigio a nivel nacional, para así entablar relaciones con operadoras de turismo y lograr de esta forma arreglar paquetes para grupos, logrando con esto tener un reconocimiento.

La investigación que se ha desarrollado en el presente documento, es el desarrollo de una Auditoría de Gestión aplicada a la Empresa APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) para mejorar sus procesos administrativos, en la que se abarcó cuatro áreas de la Empresa, involucrando al personal que opera en dichas áreas.

La Auditoría de Gestión se la ha realizado con el conocimiento y la aprobación, de los directivos de la Empresa, por lo cual la información presentada es veraz y contiene criterios de cada uno de los directores de área.

El informe de auditoría presentado servirá para la mejora en los Procesos Administrativos que son necesarios para el desarrollo de la Empresa y la satisfacción de los clientes que hagan uso de los servicios que presta APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO).



La información que se ha obtenido en el desarrollo de la Auditoría de Gestión aplicada a la Empresa APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) para mejorar sus procesos administrativos, es de alta relevancia y se ha difundido a nivel directivo dentro de la Empresa, para poder tomar medidas correctivas y de apoyo, según sean necesarias para mitigar las incongruencias que se han detectado en el desarrollo de cada Proceso Administrativo, que se ve inmerso en las áreas de Recepción y Reservas, Alimentos y Bebidas, Ama de Llaves y Ventas.

Se ha recomendado fortalecer las buenas prácticas administrativas que tiene cada área, para incentivar a los empleados quienes ejercen sus funciones a mejorar en pos del desarrollo organizacional de una cultura de calidad.

Las pistas que se han encontrado, han llevado a hallazgos de auditoría para detectar ineficiencias en las áreas auditadas, a la vez que se ha logrado implementar procesos que no han estado claramente definidos en la Empresa.

La Auditoría de Gestión que se ha concluido ha ayudado a la adopción de un mejor control de las áreas auditadas y a fortalecer los controles internos ya implementados.



INTRODUCCIÓN

Esta Auditoría de Gestión se encuentra estructurada por nueve capítulos; los cuales se los explicará a continuación: El **Capítulo I** trata de los aspectos generales de la Empresa con los cuales también podemos encontrar los antecedentes, la base legal, los objetivos generales, la Empresa propiamente dicha, la reseña histórica, los distintos organigramas(estructural, funcional y de personal).

En el **Capítulo II** se encuentra el direccionamiento estratégico, la misión, la visión, los objetivos de cada área, las políticas, las estrategias y los principios fundamentales;

En el **Capítulo III** se puede observar que se encuentra el análisis situacional, el análisis interno, la descripción de los procedimientos administrativos, tanto de Alimentos y Bebidas, como de Recepción y Reservas, Ventas y también de Ama de Llaves y en un análisis externo podemos encontrar la influencias macroeconómicas, entre ellas los factores: político, económico, social, tecnológico y legal; dentro de las influencias microambientales podemos encontrar al cliente, proveedor, competencia y precios;

En los **Capítulos IV, V, VI y VII** se presenta la auditoría de los cuatro departamentos, en las distintas fases, o sea la fase de planificación donde está la planificación preliminar y la planificación propiamente dicha; la fase de ejecución del trabajo donde encontramos la programación, la evaluación del control interno, la medición de los riesgos de auditoría, la aplicación de técnicas y procedimientos,



los papeles de trabajo y los hallazgos de auditoría; además, la fase de resultados y la de evaluación continua.

En el **Capítulo VIII** se realiza el ejercicio práctico.

El **Capítulo IX** presenta las conclusiones y recomendaciones.



CAPÍTULO I

1. Aspectos Generales

1.1. Antecedentes

1.1.1. Base Legal de la Empresa “APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO)”

En la ciudad de San Francisco de Quito, Capital de la República del Ecuador, hoy día viernes nueve (9) de junio de mil novecientos setenta y ocho, se constituye el Hotel Alameda Real, mediante escritura de constitución otorgada ante el Notario Vigésimo del Cantón Quito, el Dr. Guillermo Buendía Endara, con resolución de la Superintendencia de Compañías No. 7417, de fecha doce (12) de julio de mil novecientos setenta y ocho, inscrita en el Registro Mercantil N.- 109, de fecha primero (1º) de agosto de mil novecientos setenta y ocho.

APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) se ha constituido con los aportes de 7 accionistas, a continuación se presenta el cuadro de la constitución del capital aportado:

ACCIONISTAS	CANTIDAD DE ACCIONES	VALOR NOMINAL DE CADA ACCIÓN S/.	CAPITAL PAGADO S/.	% DE PARTICIPACIÓN
FÁBRICA TEXTIL LA INTERNACIONAL S.A.	13.000	1.000,00	13.000.000,00	32,30
SR. GUILLERMO VÁSQUEZ ASTUDILLO	9.100	1.000,00	9.100.000,00	22,75
SR. POLIBIO VÁSQUEZ ASTUDILLO	2.600	1.000,00	2.600.000,00	6,30
SRA. DOÑA MARUJA VÁSQUEZ ASTUDILLO	1.300	1.000,00	1.300.000,00	3,25
DR. CÉSAR PALACIO GARCÍA	13.300	1.000,00	13.300.000,00	33,25
ARQ. RAFAEL VELEZ CALISTO	690	1.000,00	690.000,00	1,73
SR. JOSÉ LUIS ÁLVAREZ BURBANO	10	1.000,00	10.000,00	0,03
TOTALES	40.000		40.001.599,60	100,00
			US \$ 1.600,06	



A continuación se presenta el nuevo cuadro de accionistas actualizado en la Superintendencia de Compañías e inscrito en el Registro Mercantil con fecha 14 de marzo del año 2007:

ACCIONISTAS	CANTIDAD DE ACCIONES	VALOR NOMINAL DE CADA ACCIÓN US \$	CAPITAL INICIAL US \$	% DE PARTICIPACIÓN
ANTÓN ISA OLGA	97.300	0,04	3.892,00	0,07
ARHUS UNIVERSAL CORP	468.525	0,04	18.741,00	0,35
CASTILLA GALARZA MANUEL FRANCISCO	72.525	0,04	2.901,00	0,05
DORAL DEVELOPMENT S.A.	467.875	0,04	18.715,00	0,35
EL JURI ANTÓN GLADYS MARY	468.525	0,04	18.741,00	0,35
EL JURI ANTÓN HENRY	468.525	0,04	18.741,00	0,35
EL JURI ANTÓN OLGUITA MARIA EULALIA	467.875	0,04	18.715,00	0,35
EL JURI CORDERO RUTH ESTHELA	650	0,04	26,00	0,00
EMPRONORTE OVERSEAS INC	22.728.500	0,04	909.140,00	17,15
INTERNATIONAL CASINOS ENTERTAINMENT S.A.	106.783.750	0,04	4.271.350,00	80,59
LOWNDES ENDARA ASTÓN ARTURO	223.100	0,04	8.924,00	0,17
ULLOA PALACIO MARÍA PAULINA	252.850	0,04	10.114,00	0,19
TOTALES	132.500.000		5.300.000,00	100,00

1.2. La Empresa

1.2.1. Reseña Histórica

El Hotel Alameda Real desde el año 1978 ha brindado facilidades al viajero de negocios y de placer, además de información cultural de la ciudad, recomendaciones gastronómicas, opciones de turismo, etc. validando la promesa que hicieron los fundadores de entregar al huésped las llaves de la ciudad .

Teniendo dentro de sus instalaciones al salón LOS ÁLAMOS, en el cual se desarrollaban grandes eventos de hasta 500 personas con presencia de artistas nacionales e internacionales, entre los cuales se pueden encontrar a Chayane, Celia Cruz, Juan Gabriel, Isabel Pantoja, entre otros.

En el año 2001 el Hotel pasa a formar parte de una cadena Hotelera Francesa de marca ACCOR, cambiando de nombre comercial al que se conoce actualmente como Grand Hotel Mercure Alameda Quito.



En el año 2002 surgen problemas con el restaurante SPICE situado en la ciudad de Cuenca, por tal motivo en la actualidad se tiene un delicatessen y cafetería con el nombre de SPICY.

En el año 2005 el salón LOS ÁLAMOS sufre grandes cambios, ya que es arrendado por INTERNATIONAL CASINOS ENTERTAINMENT S.A. para convertirlo en el Casino Montecarlo.

En el año 2008 no se han presentado sucesos que sean de relevancia para la historia de APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO).



1.2.2. ORGANIGRAMAS

“Organigrama es una representación gráfica de la Estructura de Una Empresa, con sus servicios, órganos y puestos de trabajo de sus distintas relaciones de autoridad y responsabilidad.

El organigrama es considerado como la columna vertebral de una organización.”¹

1.2.2.1. Organigrama Estructural

“Representa el esquema básico de una Organización, lo cual permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes, es decir, sus unidades administrativas y la relación de dependencia que existe entre ellas.”²

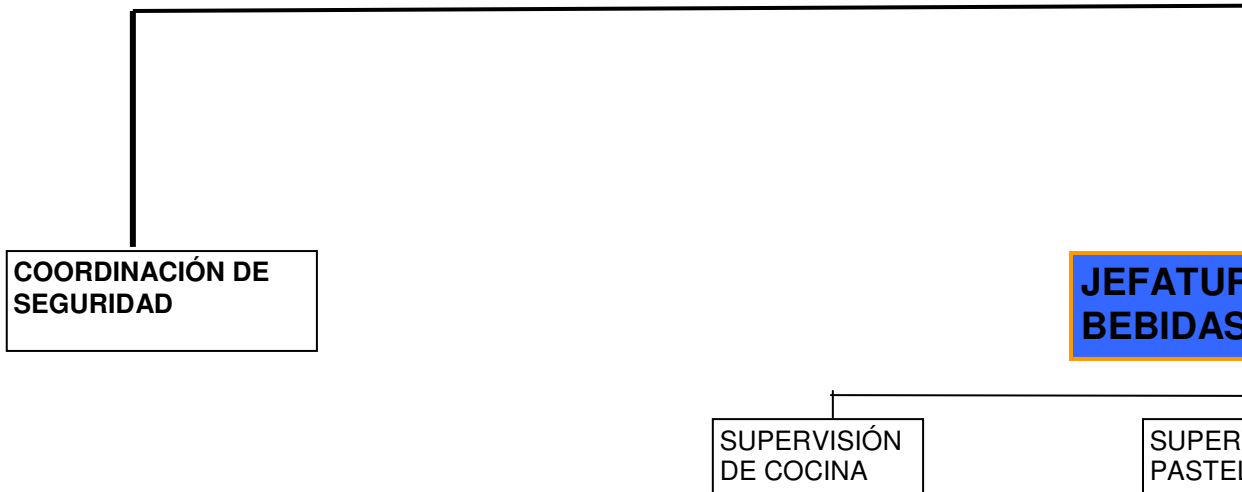
A continuación se presenta el Organigrama Estructural vigente:

¹ VÁSQUEZ R, Víctor H; “Organización Aplicada”; segunda edición; pág. 196.

² Ibidem; pág. 219.



ORGANIGRAMA EST





1.2.2.2. Organigrama Funcional

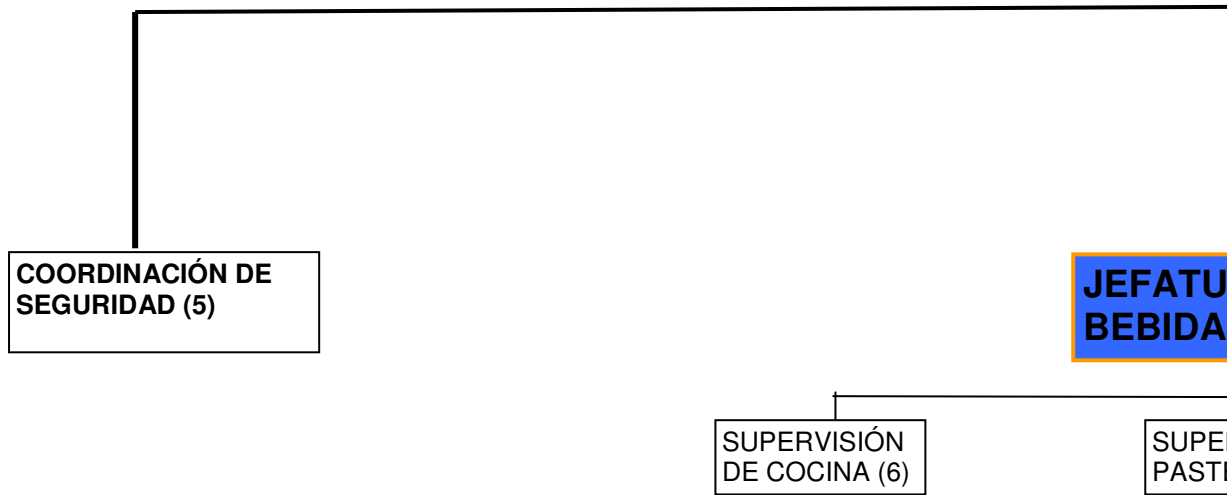
“Parte del Organigrama Estructural y a nivel de cada unidad administrativa se detalla las funciones principales básicas. Al detallar las funciones se inicia por las más importantes y luego se registran aquellas de menor trascendencia. En este tipo de Organigramas se determina que es lo que se hace, pero no como se hace.”³

A continuación se presenta el Organigrama Funcional vigente:

³ VÁSQUEZ R, Víctor H; “Organización Aplicada”; segunda edición; pág. 220.



ORGANIGRAMA FUNCIONAL VIGENTE GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO 2008





1. GERENCIA GENERAL

- Planificación de la operación de los departamentos.
- Negociación estratégica internacional.
- Coordinación y planificación de cambios para las respectivas áreas en conjunto con sus directores o jefes, según el caso.

2. ASISTENCIA DE GERENCIA

- Planificación de la agenda de la Gerencia General.
- Coordinación de los eventos internos de la Gerencia General.
- Coordinación de los trámites requeridos por la Gerencia General.

3. MENSAJERÍA

- Realización de trámites de la Gerencia General.
- Envío y recepción de correspondencia de la Gerencia General.
- Realización de lo que se requiera a nivel de Dirección en el Hotel.

4. JEFATURA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

- Planificación y desarrollo de eventos varios.
- Planificación e implementación de recursos de A&B.
- Coordinación de los detalles para los eventos que se realizan en el Hotel.
- Control de las actividades de los supervisores de los distintos ambientes del Área.

5. COORDINACIÓN DE SEGURIDAD

- Planificación y desarrollo de sistemas de seguridad.
- Control de seguridad en las distintas áreas del Hotel.
- Capacitación y evaluación del personal de seguridad.



6. SUPERVISIÓN DE COCINA

- Control de la buena implementación de las Normas BPM (Buena Prácticas de Manufactura).
- Capacitación continua del personal operativo.
- Control de la calidad en los diferentes procedimientos aplicados para realizar los menús del Área de Alimentos y Bebidas.

7. SUPERVISIÓN DE PASTELERÍA

- Control de la práctica de las Normas BPM (Buena Prácticas de Manufactura).
- Capacitación continua del personal operativo.
- Buscar implementar nuevos procesos y recetas para la elaboración de nuevos postres.

8. SUPERVISIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

- Revisión de los procesos desarrollados en cada Área de Alimentos y Bebidas.
- Control del buen desenvolvimiento del personal operativo de A&B.
- Revisión y coordinación en el Restaurante del Hotel.
- Capacitación del personal operativo.

9. DIRECCIÓN DE HABITACIONES

- Planificación estratégica de servicios para huéspedes.
- Planificación para capacitación de personal.
- Capacitación en atención al cliente.

10. SUPERVISIÓN NOCTURNA

- Control de los procesos a realizarse en el front desk y en la auditoría nocturna.
- Revisión y control de los servicios que se prestan a los huéspedes.



- Evaluación de los procedimientos que se aplican en la auditoría nocturna.

11. SUPERVISIÓN DE RECEPCIÓN

- Revisión y coordinación de los servicios prestados a los huéspedes.
- Planificación con el personal con respecto a la atención al cliente.
- Evaluación de los procedimientos que se deben poner en práctica en la Recepción para la buena atención al cliente.

12. OPERACIÓN DE TELÉFONOS

- Coordinación de las llamadas que se realizan desde el interior del Hotel.
- Ayuda con información de contactos telefónicos para los huéspedes.

13. SUPERVISIÓN DE AMA DE LLAVES

- Revisión y coordinación del equipamiento y aseo en las habitaciones.
- Control de check in y check out de las habitaciones con la recepción.
- Delegar funciones al personal operativo y así llegar a cumplir con los objetivos del Área.

14. SUPERVISIÓN DE PISOS

- Control de la aplicación de los procedimientos realizados para el Área de Ama de Llaves.
- Control de los respectivos horarios que se mantienen en el Área para cada uno de los pisos.
- Control de las actividades delegadas al personal operativo.

15. DIRECCIÓN DE MERCADEO Y VENTAS

- Planificación y coordinación de estrategias competitivas para atracción de clientes.
- Control del desarrollo de los eventos.
- Planificación de eventos de tipo social, entre otros.



16. ASISTENCIA DE VENTAS

- Control de la agenda de actividades de la agenda del Director de Mercadeo y Ventas.
- Coordinación de los eventos internos de la Dirección de Mercadeo y Ventas.
- Planificación de las actividades y eventos a realizarse por el personal del Área.

17. SUPERVISIÓN DE RESERVAS

- Segmentación, ingreso y seguimiento a datos de clientes quienes hacen reservas para estar hospedados en el Hotel.
- Coordinación con las empresas en cuanto a los paquetes que ofrecen.
- Control de las reservaciones que se realizan en el Hotel y su respectiva comunicación a su inmediato superior.

18. JEFATURA DE MANTENIMIENTO

- Control y planificación de los procedimientos a seguirse en el Área de Mantenimiento.
- Control de los horarios del personal operativo del Área de Mantenimiento.
- Evaluación de los procedimientos que se ponen en práctica en el Área de Mantenimiento.

19. SUPERVISIÓN DE MANTENIMIENTO

- Verificación de las condiciones del equipo perteneciente al Área de Mantenimiento.
- Coordinación de los procesos que se aplican en el Área de Mantenimiento.
- Control de la correcta aplicación de los procedimientos.

20. DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA

- Planificación financiera de los recursos de la Empresa.
- Elaboración y revisión de indicadores económicos.



- Envío de informes financieros para ACCOR SUDAMÉRICA.

21. ASISTENCIA FINANCIERA

- Planificación de la agenda de la Directora Administrativa Financiera.
- Control de los procesos que se han de ejecutar en el Área de Administración Financiera.
- Coordinación de la revisión de los informes entregados a la Dirección Financiera.

22. CONTABILIDAD GENERAL

- Presentación de los estados de cuenta.
- Realización de registros contables.
- Coordinación en conjunto con la Dirección Financiera para realizar cambios o modificaciones en los procedimientos.

23. JEFATURA DE SISTEMAS

- Control de las redes informáticas que se encuentran en el Hotel.
- Verificación del estado de los equipos informáticos en el Hotel.
- Elaboración de controles para la correcta aplicación de los procedimientos.

24. JEFATURA DE COMPRAS

- Control de los gastos que se realizan para comprar insumos que son necesarios en el Hotel.
- Autorización de los gastos que se deban hacer para material o materia prima necesaria para el Hotel.
- Evaluación de los gastos que se generan tras la compra de determinada cosa.

25. JEFATURA DE CARTERA

- Autorización de solicitudes de crédito a personas naturales y jurídicas.
- Gestión de cobranzas a clientes.



- Solución de problemas que se pueden suscitar en la cobranza a los clientes.
- Planificación de las rutas de cobro que se deberán seguir para la respectiva cancelación de las empresas.

26. JEFATURA DE BODEGA

- Coordinación y entrega de los productos requeridos por los distintos departamentos del Hotel mediante *HOJAS DE REQUISICIÓN*.
- Control del stock de todos los materiales requeridos para el Hotel que se encuentran en las distintas bodegas.
- Evaluación del perfecto estado del stock que se encuentran en las distintas bodegas.

27. DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- Planificación para el bienestar del personal del Hotel.
- Evaluación de la recopilación de información para nómina del personal.
- Planificación de sistemas que permitan la más correcta y rápida localización de nuevos integrantes para la Empresa.

28. ASISTENCIA DE RECURSOS HUMANOS

- Control del desarrollo de cada uno de los empleados que trabajan en el Hotel.
- Planificación de capacitación para el personal, tanto operativo como administrativo que trabaja en el Hotel.
- Control de la recopilación de información para nómina del personal.

29. ASISTENCIA DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

- Gestión de la capacitación para el personal, tanto operativo como administrativo que trabaja en el Hotel.
- Planificación y elaboración de los distintos test aplicables para la selección de personal nuevo, en caso de así requerirlo alguna Área del Hotel.



- Recopilación de información para nómina del personal.

30. CONTROL DE LA SALUD

- Planificación de jornadas nutricionales para el personal y así poder mantener el control del bienestar.
- Planificación y desarrollo de exámenes para evaluar el estado de salud de cada uno de los empleados del Hotel.
- Evaluación de los procedimientos a seguir para el correcto desenvolvimiento del Departamento.

31. SUPERVISIÓN COMEDOR DE PERSONAL

- Control de la correcta elaboración de los alimentos destinados para la nutrición del personal que labora en el Hotel.
- Verificación del estado y aseo de las áreas y utensilios destinados para la elaboración de los alimentos.
- Evaluación de los procedimientos a seguir en cuanto a la elaboración de los alimentos para el personal.



1.2.2.3. Organigrama de Personal

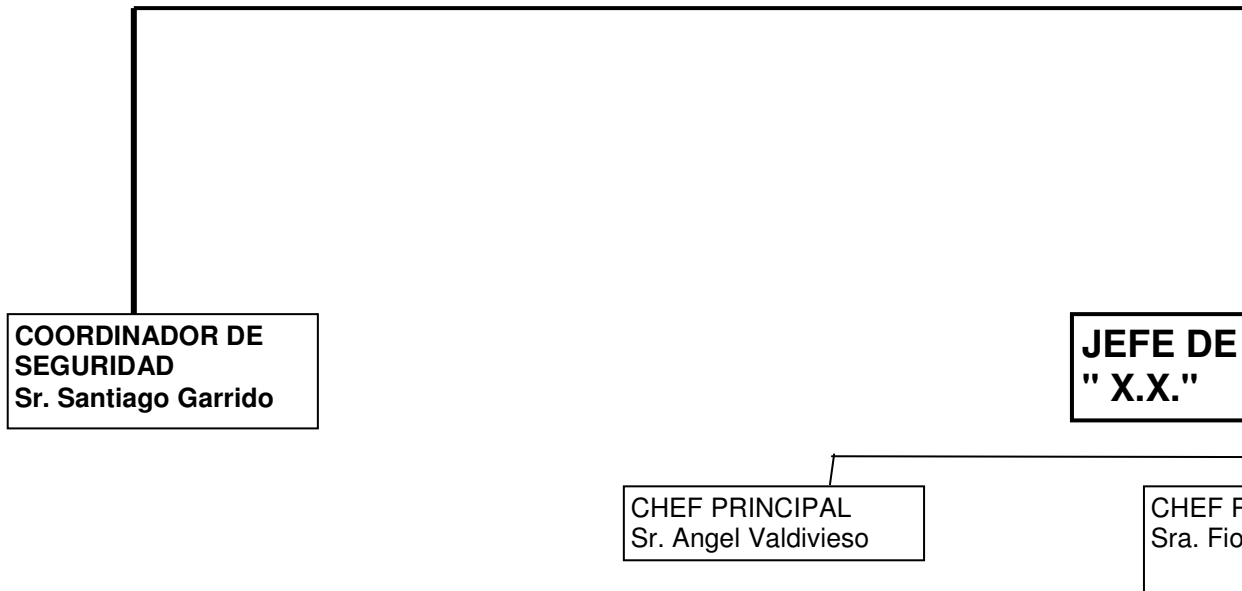
“También constituye una variación del organigrama estructural y sirve para representar en forma objetiva, la distribución del personal en las diferentes unidades administrativas. Se indica el número de cargos, la denominación del puesto y la clasificación en el caso de haberla. En algunos casos se puede incluir la numeración de cada puesto y aun el nombre del funcionario que lo desempeña.”⁴

A continuación se presenta el Organigrama de Personal vigente:

⁴ VÁSQUEZ R, Víctor H; “Organización Aplicada”; segunda edición; pág. 221.



ORGANIGRAMA DE F





CAPÍTULO II

4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

a. Misión

“Desarrollar en nuestro país un espíritu de calidad para la atención al turista nacional y extranjero, cambiando de actitud al personal que trabaja en nuestra Empresa, fomentando valores y principios de importancia para el convivir diario; ofreciendo a nuestros clientes servicios que satisfagan sus necesidades y que cumplan con las expectativas esperadas”⁵.

2.2. Visión

“Conformar una empresa sólida en la parte comercial, financiera a nivel nacional e internacional; basándonos en principios de ética, calidad; ofreciendo servicios cada día más innovadores y de acuerdo con las necesidades de nuestros clientes, adaptándonos al medio ambiente en el que nos desarrollemos y creciendo internamente, para encontrar la excelencia”.⁶

2.3. Objetivos de la Empresa

- Mantener el prestigio del hotel y de la cadena Accor, tanto a nivel nacional como internacional, ya que se está conciente que en el mercado de la hotelería hay mucha pugna por mantenerse en el primer puesto de preferencia.
- Hacer que la estancia de nuestros huéspedes en el Hotel sea la más placentera, ya que con el conocimiento, tanto en idiomas como de turismo que poseen todos que en el Hotel trabajan, puedan ayudar al huésped para

⁵ Desarrollado por el autor de la tesis.

⁶ Ibidem.



que tenga una buena noción de los lugares que puede frecuentar y con que nivel de seguridad lo puede hacer.

- Fomentar la aplicación de la ética, valores y buenas costumbres a todo el personal, para que así se logre brindar una excelente presencia en la atención al público.

2.3.1. OBJETIVOS POR CADA ÁREA

Alimentos y Bebidas

- Dar una excelente presencia y presentación de nuestros menús, mediante la correcta aplicación de las normas BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), desde el momento en el que la persona encargada de hacerlo tiene la materia prima, hasta el momento mismo que es servido al cliente en su lugar.
- Brindar la mejor atención, dando una buena presentación, tanto del personal como de los alimentos y bebidas que se ofrecen en el área del bar GlobeWalker, en la cafetería Spicy y en los salones.

Recepción y Reservas

- Prestar el mejor servicio en atención al cliente, ya que es el Departamento que tiene conexión directa con los clientes y huéspedes del Hotel, saber tener respuestas ágiles y rápidas, para poder satisfacer todas sus necesidades.
- Ofrecer la mejor y más hábil ayuda en los requerimientos, tanto de los huéspedes que ya se encuentran en el Hotel, como de aquellos que se encuentran fuera o dentro del país y que están en busca de alojamiento.

Ventas

- Saber ofrecer y vender los mejores paquetes y a precios cómodos, para así lograr que los clientes queden satisfechos y posteriormente también nos puedan recomendar o dar críticas para mejorar nuestro trabajo.



- Tener la facilidad de persuadir a los clientes para empezar con una buena relación y poder llegar más fácilmente a acuerdos que beneficien al cliente, tanto como a nosotros.

Ama de llaves

- Prestar los mejores servicios en el momento que sea requerido por los clientes o huéspedes del Hotel, para que así tengan la mayor comodidad en el tiempo que dure su estancia en nuestras instalaciones.
- Saber cuales son los requerimientos consuetudinarios de los clientes y estar preparados para cualquier acontecimiento que se nos presente y poder prestar la ayuda inmediata para el mayor beneficio de nuestro huésped.

2.4. Políticas

- Con la implementación de los procedimientos dados para cada uno de los departamentos, se exigirá al personal que se los implemente de la mejor manera para lograr dar el mejor trato al cliente.
- Fomentar la comunicación entre el personal de cada uno de los departamentos, para que en el momento que sea requerido se pueda solucionar cualquier tipo de inconveniente que se presente a nivel de algunos departamentos y así no haya conflicto alguno.

2.5. Estrategias

- Seguir promoviendo el marketing, mediante propaganda o eventos en los cuales se muestre todos los servicios y beneficios del Hotel; también lograr que el público se de cuenta de lo accesible de los precios.
- Invertir en programas y charlas de capacitación para nuestro personal y así lograr el mejoramiento de las relaciones, tanto con el resto de compañeros como con el cliente que es nuestra mayor primicia.



- Fomentar el conocimiento de lo que respecta a la cadena ACCOR para que el personal esté conciente de las reglas que norman las políticas de la cadena.

2.6. Principios y Valores

2.6.1. Principios

- **“Respetar y hacer respetar las normas de la Empresa.-** Con respecto a este ítem, desde el momento que un empleado ingresa en la Empresa se comienza con una inducción, en la que se le indica cada una de las reglas y normas de la Empresa y se le condiciona para que las cumpla y pueda seguir trabajando.
- **Cumplir con todos los requerimientos señalados.-** Cada uno de los empleados se ve obligado a cumplir con varios requerimientos con los que se ha hecho su elección entre ellos; se realiza una prueba para saber que nivel de conocimientos tiene.

2.6.2. Valores

- **Respeto.-** Todo el personal debe presentar respeto a sus compañeros de trabajo y a sus superiores, mediante lo cual se mantendrá un buen ambiente laboral.
- **Responsabilidad.-** Cada uno de los empleados debe presentar la mayor responsabilidad ante los cargos que se le encomienden, para que así presente un excelente trabajo.
- **Solidaridad.-** En el caso de que alguno de los empleados requiera ayuda de otro, sea o no de su área de trabajo, este deberá pedirlo de la manera más comedida o en caso de que requieran de su ayuda ofrecerla de la mejor manera.



- **Puntualidad.-** Siempre se ha fomentado la puntualidad para que no haya ningún tipo de inconvenientes con los superiores o en cuestión del trabajo.
- **Cumplimiento”⁷.**- Cada uno de los empleados es responsable de las tareas encomendadas y deberá buscar la forma de satisfacer en su pedido.

⁷ Desarrollado por el autor de la tesis.



CAPÍTULO III

3. Análisis Situacional

3.1. Análisis Interno

3.1.1. Descripción de los Procesos Administrativos

3.1.1.1. Alimentos y Bebidas

PROCESO N° 1 REQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA
--

- En el caso de que se requiera materia prima para la elaboración de un alimento o una bebida, ya sea en el Restaurante Spicy o en el Área de Banquetes según sea el caso, el chef como encargado del Área de la Cocina, verifica la disponibilidad de todos los productos, ya sea en los cuartos fríos o en la bodega respectiva y hace un pedido de lo que le falta, mediante una ORDEN DE COMPRA dirigida al Departamento de Compras; la persona encargada del Departamento realizará la gestión para adquirir los productos; en el momento en que los productos hayan llegado hasta Recepción de Mercaderías, el encargado lo indicará; por consiguiente, el Chef realizará la Orden de Requisición para solicitar los productos; después de haber sido aprobada, los productos serán transportados desde recepción de mercaderías hacia las diferentes bodegas.

PROCESO N° 2 PEDIDO DEL CLIENTE DE LO QUE DESEA CONSUMIR EN ALIMENTOS O BEBIDAS
--

- Dentro del Hotel, existen 4 áreas en las que el cliente puede pedir su orden de alimentación o bebida, Room Service o Servicio a la Habitación cuando es el huésped quién solicita el pedido, Bar Globe Walker cuando es el huésped o algún cliente que no esté hospedado quién se acerca al Bar a realizar los consumos de Alimentos o Bebidas, Spicy Restaurant de igual manera que en el Bar, puede ser huésped o no y el Delicatessen o la panadería del Hotel, de igual manera pueden realizar los consumos huéspedes o no; dentro de las áreas citadas anteriormente, el Delicatessen es el único lugar donde el cliente tiene que realizar su pedido directamente al Cajero, mientras que en los otros tres lugares el cliente debe realizar su pedido al mesero quién lo atenderá.



PROCESO N° 3

PREPARACIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

- Todos los días un encargado del turno retira la materia prima que necesita de la bodega y la traslada a la cocina, de manera que para que los alimentos que se requieran preparar en el momento que se hace un pedido desde la cafetería o el Room Service, se pase la comanda del pedido a la cocina donde se procede a la elaboración del producto; con el pedido hecho se procede a utilizar la materia prima para preparar el plato requerido, siguiendo los procedimientos que se le han impuesto para la preparación de los platos; una vez que esté listo dicho plato, se comunica al mesero o a la persona encargada, que el plato ya está listo para servirse, después de haber pasado por el respectivo control de calidad, ya sea en la mesa, habitación o casino.

PROCESO N° 4

RETIRO DE VAJILLA Y COBRO DE LA CUENTA

- Después de que el cliente ha terminado de servirse sus alimentos y/o bebidas en el caso del Room Service, el cliente puede pagar directamente sus consumos o hacerlos que se los cargue a la cuenta total de su hospedaje; con respecto al Bar el huésped puede hacer lo mismo que en el Room Service, con respecto a su cuenta, pero con los clientes que no son huéspedes, el pago de su cuenta debe realizárselo antes de que se retiren de su mesa; en el Delicatessen el huésped también puede hacer que se carguen sus consumos a la cuenta total de su hospedaje, mientras que el cliente que no es huésped debe pagar su cuenta en el momento que le entreguen los productos; en el Spicy Restaurant el huésped puede hacer cargar los consumos a la cuenta total de su hospedaje, mientras que el cliente que no es huésped debe pagar su cuenta antes que se retire de su mesa; cabe recalcar que en el Bar Globe Walker y en el Restaurant cada mesero tiene asignada la mesa a la que atiende y por la que debe responsabilizarse por el cobro de los consumos; la vajilla se la retira cuando el cliente así lo requiera.



3.1.1.2. Recepción y Reservas

PROCESO N° 1

RESERVACIÓN DE HABITACIÓN

- La persona encargada del Departamento de Reservas recibe la información de Internet, recepción o ventas, según sea el caso para hacer una reservación; entonces procede a verificar la disponibilidad de habitaciones, según las fechas solicitadas; cuando ya se lo constata se procede a ingresar en el sistema hotelero; ya hecho esto se proporciona información de respaldo a Recepción.

PROCESO N° 2

CHECK IN HUÉSPEDES

- Para ingresar a un nuevo huésped, se verifica la reserva previa realizada en el sistema hotelero y por consiguiente la disponibilidad de la habitación; se pide la verificación del estado de la habitación, es decir si esta se encuentra limpia o sucia, para tener un respaldo de la habitación que va a ocupar; se le pide una garantía al huésped; entonces el botones es el encargado de llevar el equipaje y dirigir al huésped a la habitación.

PROCESO N° 3

CHECK OUT HUÉSPEDES

- En el momento en el que el huésped vaya a desocupar la habitación debe informar a la recepción que lo va a hacer; pide a la Camarera que verifique el estado de la habitación y da el informe a la Recepción; entonces el Recepcionista muestra la cuenta al huésped y este debe cancelar sus consumos; por último el Recepcionista procede a retirar del sistema al huésped.

PROCESO N° 4

FACTURACIÓN

- Luego de que el Huésped haya realizado su Check Out, el Recepcionista procede a emitir la factura por el total de los consumos realizados, sea a nombre del cliente o a nombre de la Empresa que represente, según el pedido del huésped; en la recepción se factura las cuentas que vienen de Alimentos y Bebidas, de clientes que necesiten facturas más no notas de venta y también los cargos que provienen del Área de Banquetes.



3.1.1.3. Ventas

PROCESO N° 1

PROMOCIÓN DE LOS SERVICIOS DEL HOTEL

- El Ejecutivo de Ventas difunde la información de los servicios que presenta el Hotel a distintas entidades y personas; busca también convenios con medios de información; entonces se establecen canjes entre servicios solicitados y prestados por el Hotel.

PROCESO N° 2

VENTA DE SERVICIOS PRESTADOS POR EL HOTEL

- Cuando un cliente necesita realizar algún tipo de evento, solicita al Ejecutivo de Ventas una proforma de dicho servicio; el ejecutivo presenta diferentes opciones al cliente; en caso de ser un evento se firma el respectivo contrato y de ser alojamiento, se comunica a reservas; entonces se establece la forma de pago; cuando se requiera un crédito, se llena la solicitud de crédito y se entrega al Área de Cartera para su aprobación.

PROCESO N° 3

PLANIFICACIÓN DE UN EVENTO

- Una vez que el cliente ha tomado contacto con el Ejecutivo de Ventas y le ha dado a conocer el tipo de evento que desea contratar; entonces el Ejecutivo comienza a realizar el instructivo para dicho evento, tomando en consideración el nombre del contacto, dirección del lugar donde se entregará la factura, número de teléfono, que tipo de ambiente en montaje desea para el evento; si necesita Retroproyector, Laptop, Pizarra, Papelógrafo; que tipo de bocaditos desean para el Coffe Break en caso de ser un Seminario y que tipo de menú requiere si fuese una reunión social y si va a contratar el servicio de bebidas.

PROCESO N° 4

GESTIÓN PARA QUE UN CLIENTE APLIQUE A CRÉDITO CON EL HOTEL

- El Ejecutivo de Ventas es contactado por algún cliente del Hotel, quien manifiesta que está interesado en abrir una línea de crédito con el Hotel; el Ejecutivo de Ventas informa al cliente la documentación que debe presentar, dentro de la cual está una solicitud de crédito; luego de tener toda la documentación, esta es entregada al Jefe de Cartera, para que este a su vez analice la solicitud de crédito, junto con la documentación entregada, para que en el lapso de 2 días laborables de una respuesta de aprobación o no de la solicitud de crédito, respaldada por la aprobación de la Dirección Financiera; esta información se la da a conocer al Ejecutivo de Ventas y este a su vez al cliente solicitante.



3.1.1.4. Ama de Llaves

PROCESO N° 1

PREPARACIÓN DE HABITACIONES

- Cada Camarera en el momento que ingresa a su horario de trabajo, ya tiene asignado su piso de trabajo; lo primero que hace es revisar el libro de novedades y en el sistema el estado de cada habitación que tiene a su cargo; inicia su trabajo de limpieza y arreglo de las habitaciones y en el caso de encontrar novedades las reporta a la Supervisora de Ama de Llaves; en el momento en el que un recepcionista solicita una habitación para ocuparla, se debe cerciorar con la Camarera encargada del estado de la habitación, para poder asignarla al huésped o no; cuando un huésped desea hacer el check out, el recepcionista pregunta a la Camarera el estado de la habitación y ella se debe fijar en todos los detalles para sacar del sistema esa habitación.

PROCESO N° 2

REPOSICIÓN DE MANTELERÍA Y LENCERÍA

- Al medio día llega el momento de que una persona de fox tiene que reponer la mantelería y lencería que sale lavada y planchada de la lavandería y retirar la que está sucia; esto lo hace con cada una de las camareras de los distintos pisos.

PROCESO N° 3

REPOSICIÓN Y CARGO A LA CUENTA, PRODUCTOS DEL MINI BAR

- Las camareras constantemente revisan las habitaciones, estén estas ocupadas o desocupadas; en las habitaciones ocupadas se debe tener el permiso de la persona quien está hospedada para el ingreso a la habitación y posteriormente revisar los productos que se han consumido del Mini Bar; en caso de que se hayan consumido productos, se procede a detallar en un documento denominado Comanda de Mini Bar, los productos faltantes, para luego entregar este documento a la Supervisora de Pisos encargada, quien hará el cargo del producto a la cuenta del cliente y ordenará la reposición del mismo a la habitación.

PROCESO N° 4

RECOLECCIÓN DE ROPA PARA LA LAVANDERÍA

- El huésped informa al Área de Ama de Llaves, camareras, botones o recepcionistas que han destinado prendas para que sean lavadas en el Hotel; la Camarera se acerca a la habitación y retira las prendas colocadas en una funda destinada para este fin; luego la trasladan al Área de Lavandería para que se proceda al lavado de la ropa, sea esta en agua o en seco y en un lapso de 4 horas las prendas son entregadas a la Camarera de turno, debidamente lavadas, secas y planchadas.



3.2. Análisis Externo

3.2.1. Influencias Macroeconómicas

3.2.1.1. Factor Político

Los servicios que se prestan en el Hotel, sirven entre otras cosas para establecer lazos de hermandad, tanto con otros países como con los habitantes del propio, ya que las reuniones o convenciones que se realizan en las instalaciones tienen la presencia de representantes de la política nacional o extranjera; esta acción es muy favorable para el Hotel, ya que con ello se obtiene conocimiento y prestigio. Por ejemplo, debemos tomar en cuenta que en los últimos días la Vicepresidencia de la República ha estado promoviendo la campaña “Sonríe Ecuador-Somos Gente Amable”, lo cual pudo ser observado por personas, tanto nacionales como extranjeras.

3.2.1.2. Factor Económico

Por motivo que el Hotel está catalogado como HOTEL DE CINCO ESTRELLAS se podría llegar a pensar que los costos son muy elevados, pero no es así, se ha realizado un estudio socio-económico, mediante el cual se ha llegado a establecer valores que no sean muy elevados y que se encuentren al alcance de un setenta por ciento de la sociedad. A pesar de la crisis económica que se vive a nivel mundial, se puede notar que las personas que vienen del extranjero no lo ven como inconveniente y gustan de venir a conocer lo maravilloso que es el Ecuador.

3.2.1.3. Factor Social

Para la prestación de los servicios del Hotel, se requiere de personal, tanto para el Área Administrativa como para el Área Operativa; esto lleva a crear plazas de trabajo para aquellas personas que disfrutan de trabajar en el campo de la hotelería; esto representa para la sociedad que el número de personas desempleadas disminuya poco a poco.



3.2.1.4. Factor Tecnológico

En las instalaciones del Hotel se dispone de internet de gran velocidad, el que no necesita de conexión por medio de algún tipo de cables, pues es el llamado WiFi y las computadoras portátiles que posean WireLess pueden acceder fácilmente a este servicio, el que no tiene un costo muy elevado; el Hotel también está implementando nuevas y modernas habitaciones para mayor comodidad de los huéspedes.

3.2.1.5. Factor Legal

La Empresa se encuentra constituida de forma legal, para poder brindar una prestación excelente de servicios; para ello también se hace indispensable mantener al personal de manera legal y bajo las normas, leyes y preceptos que se encuentran tipificados en el Código de Trabajo.

3.2.2. Influencias Microambientales

3.2.2.1. Cliente

El factor más importante para que la economía de la Empresa siga en pie es el cliente, ya que sin su aporte no se podría funcionar como tal, por ello es que presentamos distintas ofertas, tanto de atracción como de alimentación; para lograr que el cliente tenga una excelente estadía se capacita a todo el personal para que lograr que el cliente se sienta muy a gusto.

3.2.2.2. Proveedor

Los proveedores son una pieza fundamental para la Empresa, ya que con ellos podemos contar para que nos distribuyan una buena materia prima y así lograr ofrecer al cliente el mejor producto y que vaya satisfecho y en otra ocasión regrese, también para que nos recomiende y así poder seguir mejorando cada día más nuestra atención.



3.2.2.3. Competencia

Es real que existe competencia, pero se trata de implementar nuevas cosas para así lograr captar mayor atracción, tanto de clientes como de huéspedes; se trata de innovar cosas y también de ofrecer que quizá no se hayan visto mucho aquí en nuestro país; también el marketing que se realiza influirá mucho en la decisión del cliente.

3.2.2.4. Precios

Los precios son accesibles, después del estudio socio-económico que se ha hecho, y han sido adaptados a la realidad económica que se vive en el país, por ello es que también debemos poner en consideración todos los servicios que el Hotel ofrece para la mayor comodidad de los clientes y huéspedes:

- Restaurante: 1.
- Bar: 1.
- Número de salones: 5.
- Estacionamiento interior privado.
- Internet WiFi.
- Las habitaciones: 103.
- Número total de suites: 10.
- Habitaciones no fumadores: 55.
- Número total de apartamentos: 106.
- Habitaciones para personas con limitaciones físicas: 2.
- Gimnasio.
- Idiomas hablados en el Hotel:
 - Inglés.
 - Francés.
- Acceso WiFi a internet.
- Caja de seguridad en recepción.
- Conserje.
- Lavado en seco / planchado.



CAPÍTULO IV

4. AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

4.1. Fase I Planificación

4.1.1. Planificación Preliminar

La planificación preliminar, como primera etapa del proceso de planificación, reúne el conocimiento acumulado del ente, la información adicional obtenida como consecuencia de un primer acercamiento a las actividades ocurridas en el período a auditar y resume este conocimiento en la definición de decisiones preliminares para la ejecución de la auditoría. La planificación preliminar está dirigida a la definición de una estrategia para ejecutar la auditoría y diseñar el enfoque del examen, con base en los estándares definidos en el contrato de servicios de auditoría.



15 de enero del 20X2

Sr. Marcio Ramalho
GERENTE GENERAL
APARTEC S.A.
(GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO)
Presente.-

En base a su carta recibida con fecha 10 de enero del 20X2, se le comunica que se realizará una Auditoría de Gestión aplicada al Área de Alimentos y Bebidas de la Empresa APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) que Ud. la representa, para mejorar sus Procesos Administrativos.

Esta auditoría se llevará a cabo en el período que corresponde desde el 1 de febrero del 20X2 al 28 de febrero del 20X2.

Mucho agradeceré que se le proporcione la información suficiente, pertinente y competente, a nuestro equipo de trabajo que llevará a cabo dicha auditoría.

OBJETIVOS DEL EXAMEN

- Determinar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en los Procesos Administrativos del Área de Alimentos y Bebidas de APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO).
- Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos de la administración



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

- Establecer la efectividad de APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) de conformidad con lo planificado en base a los resultados de la gestión
- Evaluar los niveles de eficiencia y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y naturales.
- Verificar lo adecuado de los procedimientos de control interno establecidos para el Área de Alimentos y Bebidas..

ALCANCE DEL EXAMEN

El examen cubrirá el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1.

Para el efecto se realizará la auditoría de gestión del 1º al 28 de febrero del año 20X2, destinando 160 horas que corresponden a 4 semanas de 40 horas cada una, durante 5 días por 8 horas diarias.

El personal que realizará la auditoría de gestión es el siguiente:

NOMBRE	CARGO
<ul style="list-style-type: none">• Oswaldo Álvarez	Auditor Jefe de Equipo
<ul style="list-style-type: none">• Yadira Carvajal	Auditor Operativo
<ul style="list-style-type: none">• Katherinne Sánchez	Asesor Técnico

Es necesario que se ponga a nuestra disposición la siguiente documentación:

- ❖ Manual de Inducción.
- ❖ Listado del personal que actualmente trabajan con su respectivo cargo.
- ❖ Manual de Procedimientos del Área.



- ❖ Registros de novedades y problemas ocurridos en el desarrollo de cada actividad.
- ❖ Normas BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) documentadas y aprobadas por un ente externo.
- ❖ Registros de inventarios de productos, suministros y materia prima.
- ❖ Órdenes de Requisición.

Por la atención prestada a la presente, me suscribo.

Atte.

Oswaldo Álvarez
Representante Legal
OMAG AUDITORES S.A.



4.1.2. Planificación propiamente dicha

La planificación específica o propiamente dicha, en definitiva es determinar los procedimientos a cumplir, la estrategia o decisión adoptada en la planificación preliminar. En la planificación específica se analiza la documentación e información recopilada y se confirmará la calificación y evaluación de los Riesgos Inherente como de Control, que se evaluaron en forma preliminar y se define el enfoque más adecuado. En la planificación específica es obligatoria la evaluación de la estructura de control interno de la entidad, para obtener información adicional, evaluar y calificar los riesgos y seleccionar los procedimientos de auditoría.

DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO Y TIEMPOS ESTIMADOS

Auditoría de Gestión aplicada al Área de Alimentos y Bebidas

NOMBRE	CARGO	SIGLAS
<ul style="list-style-type: none">• Oswaldo Álvarez	Auditor Jefe de Equipo	OA
<ul style="list-style-type: none">• Yadira Carvajal	Auditor Operativo	YC
<ul style="list-style-type: none">• Katherinne Sánchez	Asesor Técnico	KS



El tiempo para cumplir con la Auditoría de Gestión se ha estimado en 160 horas; distribuidas de la siguiente manera:

FASES	HORAS
Planificación Preliminar	8
Planificación Específica	8
Programación	16
Evaluación de Control Interno	16
Medición de Riesgos de Auditoría	16
Aplicación de Técnicas y Procedimientos, Papeles de Trabajo y Hallazgos de Auditoría	80
Comunicación de Resultados	16
TOTAL	160 HORAS

Nota: Este período de tiempo se ha considerado tomando en cuenta que el personal operativo de APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) colaborará con la información necesaria a tiempo, para que el equipo de auditores trabaje de manera eficaz.

4.2. Fase II Ejecución del Trabajo

4.2.1. Programación

FASES	HORAS	HORAS	DIFERENCIA	RESPONSABLE	REF. P/T
	PROGRAMADAS	REALES			
* PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	8	7	-1	OA	A1,2,3,4
* PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA	8	7	-1	OA	A1,2,3,4
* PROGRAMACIÓN	16	16	0	OA	A1,2,3,4
* EVALUCION DE CONTROL INTERNO	16	16	0	YC	A1,2,3,4
* MEDICIÓN DE RIESGOS	16	15	-1	KS	A1,2,3,4
* APLICACIÓN DE TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS					
PROCESO N° 1					
* REQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA					
PROCEDIMIENTO N° 1					
Revisar documentación empleada para solicitud de materia prima al Área de Compras	5	5	0	YC	A1
PROCEDIMIENTO N° 2					
Revisar parámetros empleados para requerir materia prima	5	4	-1	KS	A1
PROCEDIMIENTO N° 3					
Confirmar con el Jefe de Bodega los despachos de productos	5	5	0	YC	A1
PROCEDIMIENTO N° 4					
Confirmar las órdenes de requisición con las órdenes de entrega de productos	5	5	0	YC	A1



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

PROCESO N° 2 * PEDIDO DEL CLIENTE DE LO QUE DESEA CONSUMIR EN ALIMENTOS O BEBIDAS					
PROCEDIMIENTO N° 1 Revisar documentación empleada para tomar los pedidos de los clientes.	5	5	0	YC	A2
PROCEDIMIENTO N° 2 Revisar políticas empleadas para brindar la atención al cliente	5	5	0	KS	A2
PROCEDIMIENTO N° 3 Revisar documentación entregada al Área de Cocina.	5	5	0	YC	A2
PROCEDIMIENTO N° 4 Revisar los tipos de productos que ofrecen en la Carta Menú del Hotel	5	5	0	YC	A2



PROCESO N° 3 * PREPARACIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS					
PROCEDIMIENTO N° 1 Revisar la documentación empleada para la disposición de la preparación de alimentos y bebidas	5	4	-1	YC	A3
PROCEDIMIENTO N° 2 Revisar implementos que utilizan para manipular los alimentos y bebidas	5	5	0	KS	A3
PROCEDIMIENTO N° 3 Verificar con el Cocinero el procedimiento a seguir para la elaboración de los alimentos y bebidas	5	5	0	YC	A3
PROCEDIMIENTO N° 4 Observar la forma de manipular los alimentos	5	5	0	YC	A3



PROCESO N° 4					
* RETIRO DE VAJILLA Y COBRO DE LA CUENTA					
PROCEDIMIENTO N° 1 Revisar la documentación empleada para listar los productos consumidos por los clientes	5	5	0	YC	A4
PROCEDIMIENTO N° 2 Revisar que clase de vajilla es la empleada para servir los alimentos.	5	5	0	KS	A4
PROCEDIMIENTO N° 3 Observar a los meseros la diligencia con la que atienden a los clientes	5	5	0	YC	A4
PROCEDIMIENTO N° 4 Verificar que los meseros pongan la vajilla donde tiene que estar	5	5	0	YC	A4
* COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	16	15	-1	YC	
TOTAL	160	154	-6		



4.2.2. Evaluación del Control Interno

Comprende el plan de organización, políticas, procedimientos y prácticas utilizadas para administrar las operaciones en una entidad o programa y asegurar el cumplimiento de las metas establecidas, así como los sistemas para medir, presentar informes y monitorear la ejecución de las actividades.

COSO.- Conocimiento aplicación y mejora de los criterios del control interno en las grandes corporaciones, las medianas y pequeñas empresas, incluyendo temas relacionados con el mejoramiento técnico y el alcance de las funciones de diseño, implantación y evaluación de los controles internos integrados a las organizaciones.

Debido a problemas que identificaron en el Gobierno de los Estados Unidos de Norteamérica, se creó el Committee of Sponsoring Organizations (Comité de Organizaciones Patrocinadas), conocidas por sus siglas en inglés, COSO. Este Comité realizó una investigación sobre el conocimiento, aplicación y mejora de los criterios de control interno en las grandes corporaciones, las medianas y pequeñas empresas, incluyendo temas relacionados con el mejoramiento técnico y el alcance de las funciones de diseño, implantación y evaluación de los controles internos integrados de las organizaciones.

COSO estuvo y está conformado por organismos de profesionales de los Estados Unidos de Norteamérica (EUA); inició la investigación en 1986; sus miembros son:

1. American Accounting Association (AAA),
2. American Institute of Certified Public Accountants (AICPA),
3. Financial Executive Institute (FEI),
4. Institute of Internal auditors (IIA) y el,
5. Institute of Management accountants (IMA).



En septiembre de 1992 se publicó en los estados unidos el denominado “Informe COSO”. COSO contó con la asistencia técnica permanente de la firma Coopers & Lybrand para la investigación.

Toda organización, independientemente de la actividad o del sector al que pertenezca, requiere definir y desarrollar los siguientes componentes en el marco integrado del control interno:

1. Ambiente de Control (y Trabajo),
2. Evaluación de Riesgos,
3. Actividades de Control,
4. Información y Comunicación (Sistemas de); y,
5. Supervisión (monitoreo).

Con el afán de promover la adopción de estrategias que permitan el logro de objetivos institucionales y de todos los niveles de la organización en un ambiente de transparencia y honestidad, el Committe of Sporsoring Organizations (COSO), emitió el informe de Riesgos Empresariales, Marco Integrado que para fines de estudio se denominó COSO II- ERM (Enterprise Risk Management).

A continuación se detallan los componentes del COSO:

Ambiente de Control:

El ambiente de control comprende el estilo de dirección que la alta gerencia tiene hacia su organización. Establece las condiciones en que los sistemas de control deben operar y como resultado contribuye en forma positiva a su confiabilidad.



Un ambiente de control sólido permite al Auditor depositar mayor confianza en los sistemas de control y calificar adecuadamente los riesgos para priorizar acciones de auditoría.

Entre los factores que deben considerarse para evaluar el grado de efectividad de dichos controles se encuentran los siguientes.

- ✓ Grado de importancia que la Junta Directiva, el Presidente, el Gerente y los demás miembros de la alta gerencia de la Empresa según corresponda, proporcionen a las actividades de dirección, planificación y control, administrativo o financiero, con miras al cumplimiento de los objetivos de la Empresa.
- ✓ Expedición y actualización de los reglamentos necesarios para la adecuada marcha administrativa y financiera de la Empresa.
- ✓ Dirección y revisión de la alta gerencia en los procesos de planificación, preparación y control de los presupuestos por parte del personal del Área Financiera.
- ✓ Atención y respaldo que la alta gerencia brinda a las auditorías externas, al Departamento de Auditoría Interna, a los informes de auditoría y a la implementación de las recomendaciones.
- ✓ Vinculación de la alta gerencia con los problemas que se presentan en las áreas operativas, administrativas y financieras.

Evaluación del riesgo:

La alta gerencia debe identificar y analizar los factores que constituyen un riesgo para el cumplimiento de los objetivos establecidos por la Empresa. Una



vez definidos los factores de riesgo, la Gerencia debe establecer los lineamientos necesarios para manejarlos.

Como ejemplos de factores de riesgo para la preparación de informes financieros tenemos los siguientes:

- ✓ Implementación de un Sistema de Información nuevo o modificado.
- ✓ Crecimiento acelerado de la organización.
- ✓ Reestructuración Corporativa.
- ✓ Expansión o Comprensión Empresarial.

Sistemas de Información y de Comunicación:

Este elemento se refiere a la existencia de óptimos sistemas de información de las actividades de planificación, presupuesto, contabilidad y recursos humanos entre otros; y además, el establecimiento de métodos, procedimientos y registros de la información respectiva. Entre los controles internos se pueden encontrar los siguientes:

- ✓ Procedimiento para identificar, describir y registrar las transacciones y actividades realizadas en la Empresa.
- ✓ Informes para el control de los planes y programas presentados por las unidades técnicas y administrativas de la Empresa.
- ✓ Controles sobre la ejecución de los presupuestos financieros y de inversiones, de existirlos.
- ✓ Procedimientos para el seguimiento y superación de los problemas determinados a través de los reportes de la información técnica, financiera y administrativa.



- ✓ Reportes de control en las operaciones como inventarios de materiales en bodegas, compras locales de bienes y servicios, existencia de equipos y materiales obsoletos y ajustes por inventarios físicos.
- ✓ Procedimientos adoptados por la unidad financiera para solucionar los problemas de la información generada y de los registros contables.

Actividades (Procedimientos) de Control:

Los procedimientos o actividades de control proporcionan seguridad razonable de que se almacenen los objetivos (efectividad) dentro de condiciones de honestidad (ética), competencia profesional, eficiencia, economía y protección al medio ambiente (ecología).

Comprenden principalmente las autorizaciones de las transacciones, la segregación de funciones incompatibles, de diseño y uso de formularios apropiados, las seguridades para acceso y uso de recursos, registros e información, revisiones independientes del desempeño, de los datos registrados y de los recursos asignados para cumplir la gestión, los controles programados en computación, cheques y conciliaciones y la revisión de los informes, así como la toma de acciones correctivas que se desprendan de ellos.

Constituyen las políticas, métodos y prácticas establecidas por el nivel directivo, con el propósito de lograr los objetivos de las unidades operativas y comprenden, entre otros:

- ✓ Autorización de las actividades financieras, administrativas y académicas.
- ✓ Métodos observados por la administración para comparar los resultados reales con los presupuestados o planificados.
- ✓ Procedimientos utilizados en el Área Financiera para la preparación de las conciliaciones entre los registros de especies valoradas, existencias de materiales y activos fijos con las cuentas de control de mayor general.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

- ✓ Delimitación de responsabilidades en los procedimientos de autorización, registro y control de las transacciones.
- ✓ Utilización de la información financiera por parte de la alta gerencia, para el control y evaluación de las actividades desarrollada en la Empresa.
- ✓ Control del cumplimiento de las políticas y objetivos.
- ✓ Eficiencia y oportunidad en las acciones adoptadas por la alta gerencia, en el Área Administrativa y Financiera.
- ✓ Líneas de autoridad y responsabilidad definidas claramente en los manuales o reglamentos correspondientes.
- ✓ Adecuada segregación de funciones, a fin de fortalecer los sistemas de control interno en las diferentes áreas.
- ✓ Controles relacionados con la toma física de los activos y el cruce de información con los registros contenidos en los archivos del sistema computarizado.
- ✓ Para la evaluación a los sistemas de control interno, se considerará en qué medida los controles implantados aseguran el eficiente y efectivo uso de los recursos.

Monitoreo del sistema:

Este elemento constituye un proceso que evalúa la efectividad del control interno de la Empresa, a fin de establecer la existencia de deficiencias de control y realizar las acciones correctivas que sean necesarias. Puede lograrse el monitoreo, realizando actividades permanentes o mediante evaluaciones separadas.

COSO II-ERM

Comenzó en las empresas de servicios financieros, seguros, servicios públicos, petróleos, gas e industrias manufactureras químicas.

El COSO II es un proceso efectuado por el Directorio, la Gerencia y otro personal, aplicado en el establecimiento de estrategias y a través de toda la Empresa, diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad y



gerenciar los riesgos, con el propósito de proveer de una certeza razonable acerca del logro de los objetivos de la entidad en las categorías:

- Estratégico.
- Eficiencia y efectividad de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de leyes y normad que sean aplicables.

El COSO II está integrado por ocho componentes:

1. Ambiente de Control,
2. Establecimiento de Objetivos.
3. Identificación de Eventos,
4. Evaluación de Riesgos,
5. Respuesta al Riesgo,
6. Actividades de Control,
7. Información y Comunicación; y,
8. Monitoreo.

TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

A continuación se muestra todas las principales técnicas de evaluación del control interno, las mismas que son utilizadas de acuerdo a criterio del Auditor encargado de aplicarlas en la Empresa.

▪ NARRATIVA

En este método se realiza un papel de trabajo en el cual se resumen por escrito el control que está siendo analizado, es decir el Auditor con este papel de trabajo obtendrá fortalezas y debilidades de la aplicación de un cierto control.



Ejemplo:

El Gerente Técnico de una florícola manifiesta lo siguiente: Una vez conocido el hecho se realiza una constatación del siniestro (pérdida de las plantas en una dimensión de 3.000 metros cuadrados de la plantación), acudiendo al lugar de los hechos, donde se constata la responsabilidad al Jefe de Cultivo; con estos hechos se procede a solicitar informes respectivos al responsable del siniestro, confirmado por el jefe inmediato. Una vez que se ha obtenido la documentación antes mencionada, se procede a enviar a la persona adecuada para la verificación de los hechos ocurridos, quien es la encargada de tomar contacto con el Gerente General o Administrador de la finca, a fin de proceder a los arreglos y descuentos respectivos.

▪ **CUESTIONARIOS**

Otro de los métodos de evaluación del control interno más utilizado es el uso de cuestionarios, donde se pueden aplicar ciertos formatos, los mismos que a la vez pueden ser diseñados por los auditores de acuerdo a sus requerimientos y trabajo que se va a ejecutar.

Ejemplo:

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

N°	PREGUNTAS DEL CONTROL INTERNO	RESPUESTAS		CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿La preparación de los alimentos y bebidas son guiados por alguna norma de salubridad?	X		13	13	
2	¿Se tiene estipulados tiempos de consumo para cada alimento o bebida que se prepara y se sirve al cliente?		X	0	13	No ya que este puede variar de acuerdo a cada cliente, los meseros están pendientes de cada mesa que atienden.
TOTAL:				RESULTADO 13	RESULTADO 26	



- **FLUJODIAGRAMACIÓN**

El flujograma es la representación gráfica y secuencial de un conjunto de actividades y operaciones relativas a un proceso determinado. Para la realización de este método de evaluación se utilizan símbolos convencionales, denominados diagramas de secuencia que ayudan a levantar la información respecto de un proceso determinado.

A fin de realizar un excelente levantamiento de la información se deben observar ciertas directrices que se describen a continuación:

- Deben existir procesos secuenciales.
- Se deben mencionar todos los documentos que tengan una incidencia contable.
- Se debe demostrar como es el flujo de la información.
- Identificar el puesto y quien realiza el procedimiento

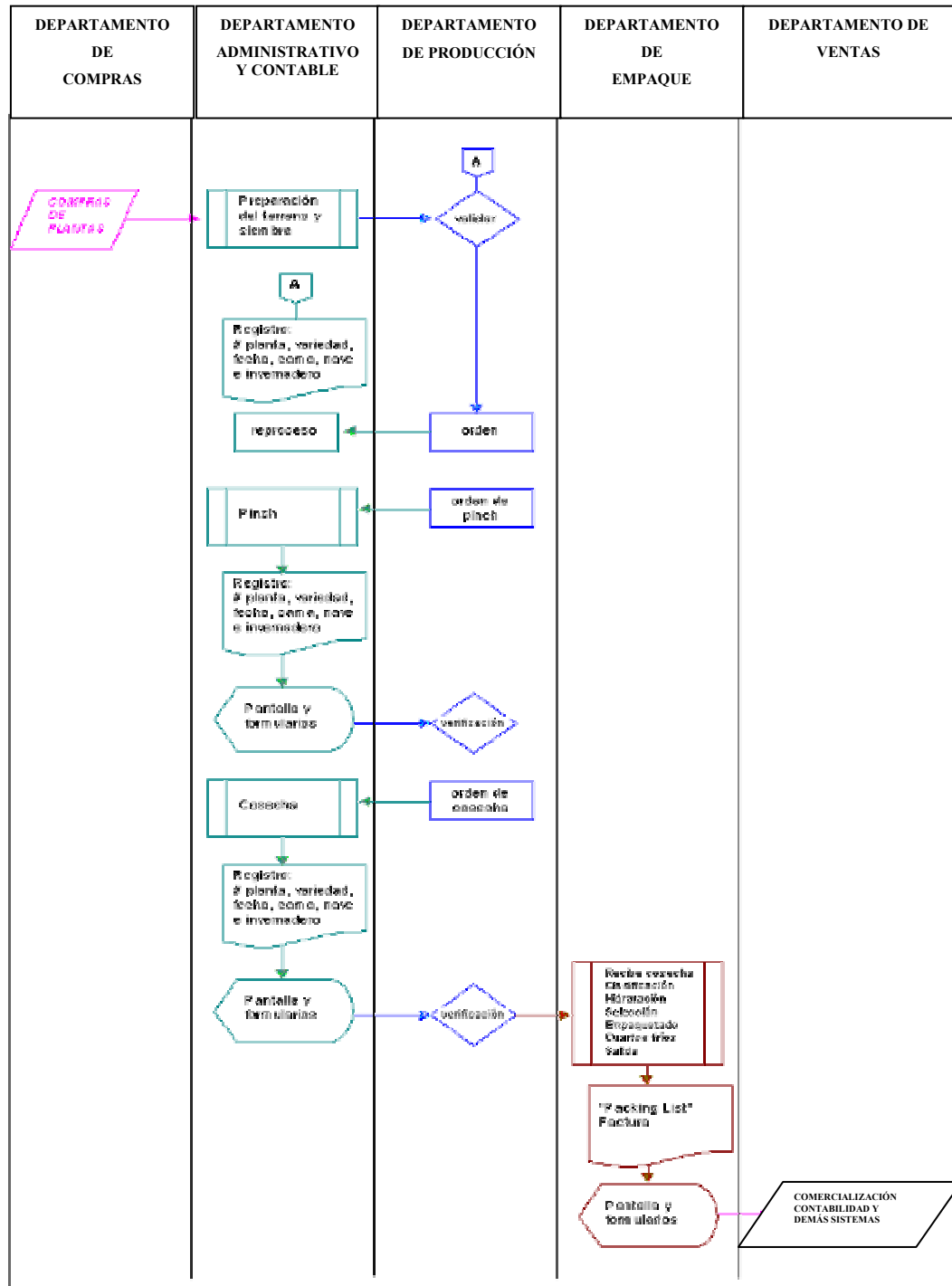
Al destacar los beneficios de la utilización de esta herramienta para el Auditor podemos destacar a los siguientes:

- Simplifican la tarea de identificar el proceso.
- Ayuda a determinar los controles principales de cada proceso o a su vez también si estos están duplicados, si fuese el caso.
- Facilita la supervisión de los procesos.



Ejemplo:

FLUJOGRAMA DEL PROCESO PRODUCTIVO, ADMINISTRATIVO Y VENTAS





A continuación se presenta la técnica del cuestionario:

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

N°	PREGUNTAS DEL CONTROL INTERNO	RESPUESTAS		CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Existe control de calidad al momento de la requisición de Materia Prima?	X		12	12	
2	¿Existe control de disponibilidad de alimentos al momento de recibir el pedido de los clientes?		X	0	12	No hay algún control, los meseros únicamente toman los pedidos que hacen los clientes.
3	¿Existe control de satisfacción al cliente en el momento que los meseros cobran la cuenta a los clientes?	X		12	12	
4	¿Hay control de recepción de propinas cuando algún cliente paga su cuenta?	X		12	12	
5	¿Existe control de calidad antes de que los alimentos sean servidos al cliente?	X		13	13	
6	¿La preparación de los alimentos y bebidas son guiados por alguna norma de salubridad?	X		13	13	
7	¿Se tiene estipulados tiempos de consumo para cada alimento o bebida que se prepara y se sirve al cliente?		X	0	13	No, ya que este puede variar de acuerdo a cada cliente; los meseros están pendientes de cada mesa que atienden.
8	¿Hay algún control respecto a la manipulación que se realiza a los alimentos?	X		13	13	
TOTAL:				RESULTADO 75	RESULTADO 100	

RESULTADO
EVALUACIÓN DEL
CONTROL INTERNO

REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
0 - 60	61 - 80	81 - 90	91 - 100
		75	



INTERPRETACIÓN:

Se ha obtenido el 75% de efectividad en la evaluación del Control Interno, lo que da a entender que el Control Interno aplicado al Área de Alimentos y Bebidas es Bueno y que se debe aplicar control al momento que los clientes hagan su pedido de lo que desean consumir en alimentos y/o bebidas y en el tiempo que se emplea en la preparación de los alimentos que se servirán a dicho cliente.



4.2.3. Medición de los Riesgos de Auditoría

En muy pocas oportunidades es posible obtener evidencia concluyente de la auditoría que muestre que las operaciones de la entidad auditada carecen de errores o irregularidades de importancia relativa. Por esta razón, el riesgo de auditoría se refiere al hecho que al examinar parte de la información disponible, en vez de toda, existe el riesgo de que inadvertidamente el Auditor emita un informe que exprese una opinión de auditoría inadecuada.

El Riesgo de Auditoría tiene tres componentes: Inherente, de Control y de Detección.

Riesgo Inherente (RI).-

Es la posibilidad de errores o irregularidades en información financiera, administrativa u operativa, antes de considerar la efectividad de los controles internos diseñados y aplicados por el ente.

Riesgo Inherente.-

El Riesgo Inherente en el Área de Alimentos y Bebidas se lo ha estipulado en un 30%, ya que en referencia a esta área, se debe tomar en cuenta que en Apartec S.A. (Grand Hotel Mercure Alameda Quito) se trabaja las 24 horas del día los 365 días del año, más aún en el Área Operacional; por ende va a haber una discrepancia en el servicio que se provee en horario nocturno y de madrugada, por el hecho que no es tan fácil controlar esos procesos, pese a las pautas que se debe seguir.

Riesgo de Control (RC).-

Está asociado con la posibilidad de que los procedimientos de control interno, incluyendo a la unidad de auditoría interna, no puedan prevenir o detectar los errores e irregularidades significativas de manera oportuna.



Riesgo de Control.-

El riesgo de Control es del 25% resultado obtenido del cuestionario que se empleo para la evaluación del control interno.

$$100\% - 75\% = 25\%$$

Riesgo de Detección (RD).-

Existe al aplicar los programas de auditoría, cuyos procedimientos no son suficientes para descubrir errores o irregularidades significativas.

Riesgo de Detección.-

El riesgo de detección se ha estimado en un 15%, ya que de acuerdo a la experiencia de nuestro personal de auditoría, el no poder cubrir a totalidad los tiempos en los que se trabaja y los que se debería indagar, existirá una diferencia menor que el riesgo de control.

RIESGO DE AUDITORÍA (RA)

$$RA\% = RI\% * RC\% * RD\%$$

Riesgo de Auditoría (RA).-

Se refiere a la posibilidad de que un Auditor emita inadvertidamente una opinión de auditoría favorable sobre procesos o áreas que contengan errores o irregularidades de importancia.

También se lo define como el riesgo que el Auditor está dispuesto a asumir en la ejecución de su trabajo

$$\mathbf{RIESGO\ DE\ AUDITORÍA= 15\%*25\%*30\%= 1,13\%}$$

El Riesgo de Auditoría no es material, el desarrollo de las actividades en un Hotel se ejecutan las 24 horas al día, el personal operativo trabaja en diferente horario y esa situación favorece a la evaluación de cada proceso pese al riesgo que presente.



4.2.4. Aplicación de Técnicas y Procedimientos

Las Técnicas de Auditoría constituyen los métodos prácticos de investigación y prueba que utiliza el Auditor para obtener evidencia suficiente, competente, pertinente y útil para sustentar su informe de auditoría. Las Técnicas de Auditoría son las herramientas que utiliza el Auditor para realizar su trabajo, aplicándolas sobre la base de criterio profesional y de acuerdo a las circunstancias de cada caso.

Las técnicas que se pueden utilizar son las siguientes:

Técnicas de verificación Ocular:

Como su nombre lo indica, estas técnicas utilizadas tienen como instrumento fundamental la vista y se dividen así:

- a) **Comparación.-** Consiste en poner atención en dos o más cosas que tengan relación, con el fin de determinar las similitudes o diferencias entre los aspectos comparados.
Podemos ver que una de las más comunes formas de comparar, en lo que respecta a la auditoría, es entre los ingresos y gastos producidos en el ejercicio motivo del examen, con los que se estimaron en el presupuesto
- b) **Observación.-** Es mirar cómo se están realizando las operaciones. Esta técnica es la más general y puede ser utilizada en casi todas las fases de un examen de auditoría.
- c) **Revisión Selectiva.-** Esta técnica consiste en la revisión ocular rápida efectuada con el fin de observar aquellos aspectos considerados no normales o comunes y que por su volumen no pueden ser sometidos a un estudio más profundo; a través de esta técnica, el Auditor fija su atención en aquellos casos distintos de los normales.
- d) **Rastreo.-** A través del rastreo se selecciona una operación o transacción, la misma que es revisada desde el inicio hasta el final de su proceso normal.



Técnica de verificación Verbal:

Esta técnica se basa en la comunicación verbal y está conformada de la siguiente manera:

- a) **Indagación.-** Consiste en realizar una serie de preguntas sobre un aspecto motivo del examen; esta es de gran utilidad cuando existen áreas no documentadas, sin embargo, aunque al realizar varias preguntas, las respuestas constituyan un elemento de juicio satisfactorio, la indagación por sí sola no es considerada una evidencia suficiente y competente.

Técnicas de verificación Escrita:

A través de estas técnicas se obtiene evidencia escrita que respalde el examen realizado; son las siguientes:

- a) **Estudio General.-** Apreciación sobre las características de la Empresa de estados financieros para asegurar un juicio profesional.
- b) **Análisis.-** Consiste en descomponer una cuenta con el fin de determinar su saldo, así como verificar todas las transacciones que tengan relación con la cuenta sujeta a examen durante el período que se está estudiando.
- c) **Conciliación.-** Quiere decir poner de acuerdo datos de una misma operación siempre y cuando provengan de fuentes distintas.
- d) **Confirmación.-** Consiste en asegurarse de la autenticidad de la información proporcionada por la entidad sujeta a examen, a través de la afirmación o negación escrita de una Empresa o persona que conozca la existencia y veracidad de la operación consultada.

Técnicas de verificación Documental:

Estas técnicas nos permiten tener respaldos de las transacciones examinadas y son las siguientes:

- a) **Comprobación.-** Quiere decir verificar los documentos que sustentan una transacción, con el fin de comprobar la legalidad de los mismos.



- b) **Computación.-** Esta técnica tienen como objeto comprobar la exactitud matemática de las operaciones realizadas, a través de calcular, contar, sumar multiplicar, realizar los cálculos de amortizaciones, depreciaciones, etc.

- c) **Nuevo Cálculo.-** Repetir las operaciones aritméticas.

Técnica de Verificación Física:

Esta técnica consiste en la constatación física y ocular; se conforma por la inspección.

- a) **Inspección.-** Consiste en el examen ocular de los bienes de la entidad sean estos: activos, documentos, valores, etc., con el fin de conocer la existencia y autenticidad de los mismos.



A continuación se presentan los procedimientos y técnicas a utilizar

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA	TÉCNICAS DE AUDITORÍA
PROCESO N° 1 * REQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA	
PROCEDIMIENTO N° 1 Revisar documentación empleada para solicitud de materia prima al Área de Compras	INSPECCIÓN
PROCEDIMIENTO N° 2 Revisar parámetros empleados para requerir materia prima	INSPECCIÓN
PROCEDIMIENTO N° 3 Confirmar con el Jefe de Bodega los despachos de productos	CONFIRMACIÓN
PROCEDIMIENTO N° 4 Confirmar las órdenes de requisición con las órdenes de entrega de productos	COMPROBACIÓN



PROCESO N° 2 * PEDIDO DEL CLIENTE DE LO QUE DESEA CONSUMIR EN COMESTIBLES O BEBIDAS	
PROCEDIMIENTO N° 1 Revisar documentación empleada para tomar los pedidos de los clientes.	INSPECCIÓN
PROCEDIMIENTO N° 2 Revisar políticas empleadas para brindar la atención al cliente	INSPECCIÓN
PROCEDIMIENTO N° 3 Revisar documentación entregada al Área de Cocina	INSPECCIÓN
PROCEDIMIENTO N° 4 Revisar los tipos de productos que ofrecen en la Carta Menú del Hotel	INSPECCIÓN



PROCESO N° 3	
* PREPARACIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	
PROCEDIMIENTO N° 1 Revisar la documentación empleada para la disposición de la preparación de alimentos y bebidas	INSPECCIÓN
PROCEDIMIENTO N° 2 Revisar implementos que utilizan para manipular los alimentos y bebidas	INSPECCIÓN
PROCEDIMIENTO N° 3 Verificar con el Cocinero el procedimiento a seguir para la elaboración de los alimentos y bebidas	CONFIRMACIÓN
PROCEDIMIENTO N° 4 Observar la forma de manipular los alimentos	OBSERVACIÓN



PROCESO N° 4 * RETIRO DE VAJILLA Y COBRO DE LA CUENTA	
PROCEDIMIENTO N° 1 Revisar la documentación empleada para listar los productos consumidos por los clientes	INSPECCIÓN
PROCEDIMIENTO N° 2 Revisar que clase de vajilla es la empleada para servir los alimentos	INSPECCIÓN
PROCEDIMIENTO N° 3 Observar a los meseros la diligencia con la que atienden a los clientes	OBSERVACIÓN
PROCEDIMIENTO N° 4 Verificar que los meseros pongan la vajilla donde tiene que estar	CONFIRMACIÓN



4.2.5. Papeles de Trabajo

“Es el conjunto de documentos en el que se registran los datos e información obtenida durante su examen, las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, información obtenida y las conclusiones alcanzadas.

Los papeles de trabajo son el conjunto de cédulas y documentos elaborados durante el curso de la auditoría y sirve para:

1. Evidenciar en forma suficiente y competente el trabajo realizado ;y,
2. Respalda el informe, y las conclusiones y recomendaciones.”⁸

⁸ BADILLO, Jorge; “Auditoría de Gestión”; edición 2.007; pág. 35.



OMAG AUDITORES S.A.

**AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL ÁREA DE
ALIMENTOS Y BEBIDAS DE APARTEC S.A. (GRAND
HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) A**

Procesos a ser Auditados:

- ❖ Requisición de Materia Prima A1
- ❖ Pedido del cliente de lo que desee consumir en alimentos o bebidas A2
- ❖ Preparación de Alimentos y Bebidas A3
- ❖ Retiro de vajilla y cobro de la cuenta A4



OMAG AUDITORES S.A. APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS		
PROCESO N° 1 REQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA	A1.1	HALLAZGOS
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 1</p> <p>* Revisar la documentación empleada para la solicitud de materia prima al Área de Compras</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: Se revisó la documentación que presentó la Sra. Leonor Vera (Jefe de Compras) quien tiene un archivo de estos documentos, los cuales no tienen numeración alguna y consta de un formato simple que tiene firma de responsabilidad de la persona quien solicita la materia prima; el seguimiento que se hace de este documento únicamente lo realiza el Área de Compras; la persona que solicitó la materia prima únicamente espera que su requisición esté lista.</p>		<p style="text-align: center;">HALLAZGO N° 1 (Pág.71)</p>
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 2</p> <p>* Revisar parámetros empleados para requerir materia prima</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: Los parámetros empleados para requerir materia prima son las diversas necesidades por la materia prima que se requiera, sea esta para la preparación de alimentos para el Área de Banquetes o para tener un stock de productos para preparar los alimentos que constan en la carta menú del Hotel, información proporcionada por el Sr. Ángel Valdivieso (Chef Principal).</p>		<p style="text-align: center;">NO EXISTE HALLAZGO</p>

INDICADOR DE GESTIÓN: Conformidad con la Materia Prima = $\frac{25 \text{ Órdenes de Requisición Aceptadas en el Mes}}{50 \text{ Órdenes de Requisición Procesadas en el Mes}} = 50\%$



<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 3</p> <p>* Confirmar con el Jefe de Bodega los despachos de productos.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Se entrevistó al Sr. Ramiro Armas (Jefe de Bodega) quién confirmó que no son específicos los productos que se requieren y que existen horarios para el despacho de la materia prima, los mismos que están estipulados y aprobados por la Gerencia, para una mejor organización.</p>	<p style="text-align: center;">NO EXISTE HALLAZGO</p>
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 4</p> <p>* Confirmar las órdenes de requisición con las órdenes de entrega de productos</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>En base al archivo que tienen respecto a las órdenes de requisición, se pudo notar que no existen órdenes de entrega de materia prima; en la misma orden de requisición consta un espacio en el cual se firma la conformidad de la materia prima recibida, sin ningún tipo de inconveniente.</p>	<p style="text-align: center;">HALLAZGO N° 2 (Pág.72)</p>



OMAG AUDITORES S.A. APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS		
PROCESO N° 2 PEDIDO DEL CLIENTE DE LO QUE DESEA CONSUMIR EN ALIMENTOS O BEBIDAS	A2.1	HALLAZGOS
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 1</p> <p>* Revisar la documentación empleada para tomar los pedidos de los clientes.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: La documentación empleada es un simple papel, para luego del pedido pasar esa información a la Cajera, quien realiza una precuenta de lo pedido; pasa posteriormente a la cocina para la preparación de los alimentos, regresa con los alimentos preparados con el mesero y luego se lo hace firmar al cliente la constancia de lo consumido; información proporcionada por la Supervisora A&B.</p>		HALLAZGO N° 3 (Pág.73)
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 2</p> <p>* Revisar políticas empleadas para brindar atención al cliente</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: Se revisó si existen políticas o pautas que rijan la buena atención al cliente y se determinó que existe un manual en el que se determinan pautas para una buena atención al cliente, el mismo que es divulgado por los capitanes de meseros de turno.</p>		NO EXISTE HALLAZGO

INDICADOR DE GESTIÓN: Venta de alimentos y bebidas en base a pedidos = $\frac{398 \text{ pedidos diarios}}{500 \text{ pedidos diarios (Objetivo del Área)}} = 79,60\%$



<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 3</p> <p>* Revisar documentación entregada al Área de Cocina.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: El Sr. Ángel Valdivieso (Chef Principal) no entregó alguna documentación que respalde la preparación de alimentos y bebidas, lo que supo manifestar es que los pedidos de los clientes los cuales se ven manifestados en Precuentas, son el único sustento para preparar los alimentos, en el horario de 23:00 horas a 6:00 horas del día siguiente; lo que se maneja son las Hojas de Consumo, las cuales son elaborados manualmente, pero con el mismo proceder, para después de ese horario ser pasadas a la Cajera del Restaurant, para que ingrese al sistema dichos consumos.</p>	<p>HALLAZGO N° 4 (Pág.74)</p>
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 4</p> <p>* Revisar los tipos de productos que ofrecen en la Carta Menú del Hotel</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: Existen 4 tipos de menús en el Hotel, uno es el menú de Bebidas Alcohólicas, otro es el menú de Vinos, otro es el menú de Sushi, y el último es el menú de Comidas y Bebidas en general; todos estos menús han sido actualizados periódicamente; usualmente esto se lo hace cada año; la actualización es en variedad y en precios, conservando estilos como almuerzos Buffet, Desayunos Continental, Americano o Buffet; Información proporcionada por Zenón Albiño (Capitán de Spicy Restaurant) y cotejado con Estibalitz Iriondo (Supervisora de Spicy Restaurant).</p>	<p>NO EXISTE HALLAZGO</p>



OMAG AUDITORES S.A. APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS		
PROCESO N° 3 PREPARACIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	A3.1	HALLAZGOS
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 1</p> <p>* Revisar la documentación empleada para la disposición de la preparación de alimentos y bebidas</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: La documentación son las precuentas de los pedidos, la disposición es inmediata; el cocinero quien se encuentre de turno preparará lo solicitado; cabe destacar que los meseros quienes toman los pedidos conocen con anterioridad si se dispone o no de determinado producto; no se lleva un archivo de esta documentación, información proporcionada por el Chef Principal.</p>		<p style="text-align: center;">HALLAZGO N° 5 (Pág.75)</p>
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 2</p> <p>* Revisar los implementos que utilizan para manipular los alimentos</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: Se revisó los implementos que se utilizan para manipular los alimentos y se pudo constatar que se usan entre estos a mandiles, gorras y guantes de látex, los mismos implementos permiten manipular los alimentos sin tener el peligro de que puedan ser infectados por alguna bacteria.</p>		<p style="text-align: center;">NO EXISTE HALLAZGO</p>

INDICADOR DE GESTIÓN: Venta estimada por Cubierto = $\frac{\text{US\$1500,00 venta diaria}}{250 \text{ personas quienes realizan los consumos}}$ = **US\$6,00**



<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 3</p> <p>* Verificar con el Cocinero el procedimiento a seguir para la elaboración de los alimentos y bebidas</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: Se entrevistó al Sr. Marcelo Saca quien indicó que el procedimiento a seguir no está claramente especificado en algún manual o en algún documento, lo que hace es seguir las instrucciones del Chef Principal para la preparación de los alimentos y bebidas específicas; si es algún tipo de pedido a la carta, lo que hace es tomar el pedido que se lo entrega el mesero, mediante un documento denominado Comanda o Precuenta; luego, procede a preparar el pedido en menos de 15 minutos, si es que en el momento hay la materia prima suficiente para la preparación del mismo, para luego de finalizar la preparación del pedido en base a su conocimiento, informar al mesero que el pedido está listo para ser servido.</p>	<p>HALLAZGO N° 6 (Pág. 76)</p>
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 4</p> <p>* Observar la forma de manipular los alimentos</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: Se ingresó a la cocina del comedor del personal como también a la cocina principal y se observó que la manipulación de los alimentos se la hace con guantes de látex roseados en su interior por talco, el cual ayuda para que los alimentos o bebidas sean dispersados aleatoriamente, es decir la precisión para la manipulación es importante, además de esto las personas que trabajan en el área de preparación de los alimentos utilizan una malla para el cabello, la cual se denomina cofia; esta impide que cabellos sean sueltos en los alimentos que se preparan y así se evita la insalubridad en los mismos.</p>	<p>NO EXISTE HALLAZGO</p>



OMAG AUDITORES S.A. APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS		
PROCESO N° 4 RETIRO DE VAJILLA Y COBRO DE LA CUENTA	A4.1	HALLAZGOS
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 1</p> <p>* Revisar la documentación empleada para listar los productos consumidos por los clientes.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>La Cajera del Restaurant es la persona quien lista los productos que van a consumir los clientes en un documento denominado Precuenta, para luego de que se hayan servido los productos y que los clientes estén conformes con los mismos, escriban sus datos personales, para posterior a eso proceder a la facturación de lo consumido; esta documentación se la archiva en Auditoría de Ingresos la precuenta original y en el Área de Costos la precuenta copia; información proporcionada por Carlos Pillajo (Auditor de Ingresos).</p>		<p style="text-align: center;">NO EXISTE HALLAZGO</p>
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 2</p> <p>* Revisar que clase de vajilla es la empleada para servir los alimentos</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>La clase de vajilla para servir los alimentos es vajilla de loza; para alimentos que van a ser para llevar son de espuma flex; la vajilla de loza es lavada con agua caliente y la manipulación de esta la hacen personal de cocina únicamente con la debida protección.</p>		<p style="text-align: center;">NO EXISTE HALLAZGO</p>



<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 3</p> <p>* Observar a los meseros la diligencia con la que atienden a los clientes</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: Se realizó una observación en Spicy Restaurant y en el Globe Walker Bar y se determinó que cada mesero tiene asignado un rango de mesas a ser atendidas, determinado este por el Capitán de Meseros que se encuentre a cargo; cada mesero atiende y controla que los clientes que se encuentren dentro de su rango sean atendidas de la mejor manera.</p>	<p>NO EXISTE HALLAZGO</p>
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 4</p> <p>* Verificar que los meseros pongan la vajilla donde tiene que estar</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: Se hizo el seguimiento en el turno de la mañana de Spicy Restaurant a los meseros quienes trabajaban en ese horario (4 meseros), quienes al momento de retirar la vajilla de las mesas del cliente las llevaban al ambiente del Room Service, en donde colocaban la vajilla sin separar cada utensilio; la persona que realiza esta labor es el denominado Steward (persona que lava la vajilla).</p>	<p>NO EXISTE HALLAZGO</p>



4.2.6. Hallazgos de Auditoría

A continuación se presenta los hallazgos encontrados:

OMAG AUDITORES S.A. APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) HOJA DE HALLAZGOS ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS			B1
	N° HALLAZGO	REF. PAPEL DE TRABAJO	
PROCESO N° 1 REQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA			
PROCEDIMIENTO N° 1 * Revisar documentación empleada para la solicitud de materia prima al Área de Compras <p align="center">HALLAZGO</p> <p>CONDICIÓN</p> La documentación empleada es demasiado sencilla, no posee al menos numeración para llevar un control adecuado de esta documentación; el seguimiento para estas solicitudes lo realiza únicamente el Área de Compras y no el Área de Alimentos y Bebidas. <p>CRITERIO</p> Se tiene que tener numeración secuencial en el manejo de documentos, además de esto el seguimiento a la gestión de estos documentos lo debe realizar también el área interesada de la solicitud de materia prima.	1	A1.1 (Pág. 63)	



<p>CAUSA</p> <p>El empleo del sistema contable ICOMS causa que estos documentos tengan pocas características; la falta de seguimiento para estos documentos hace que se continúen utilizando esta documentación no tan controlable.</p> <p>EFEECTO</p> <p>La materia prima solicitada puede no llegar en el tiempo en el que se lo requiera, causando el no cumplimiento de pedidos que realicen los clientes.</p>		
<p>PROCEDIMIENTO N° 4</p> <p>* Confirmar las órdenes de requisición con las órdenes de entrega de productos</p> <p align="center">HALLAZGO</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>La materia prima no es entregada a tiempo y esto retrasa los menús que se tiene previsto a ser elaborados.</p> <p>CRITERIO</p> <p>La materia prima debe llegar a tiempo al área que la ha solicitado, para poder tener la suficiente variedad para la preparación de los alimentos y bebidas solicitados por los clientes</p> <p>CAUSA</p> <p>La materia prima no es despachada a tiempo, ya que existe una sola persona para el despacho de esta para las diferentes áreas.</p> <p>EFEECTO</p> <p>El producto final que se obtiene es limitado en cuanto a variedad y puede no satisfacer las expectativas de los clientes.</p>	<p>2</p>	<p>A1.1</p> <p>(Pág. 64)</p>



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

<p>PROCESO N° 2 PEDIDO DEL CLIENTE DE LO QUE DESEA CONSUMIR EN ALIMENTOS O BEBIDAS</p>		
<p>PROCEDIMIENTO N° 1</p> <p>* Revisar la documentación empleada para tomar los pedidos de los clientes.</p> <p>HALLAZGO</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>La documentación empleada es un sencillo papel, en el que no constan indicadores de hora, número de productos solicitados ni persona quien tomó el pedido.</p> <p>CRITERIO</p> <p>Se debe emplear la documentación en la cual se responsabilice al mesero por los pedidos solicitados por los clientes, además de la hora en la que se hizo el pedido.</p> <p>CAUSA</p> <p>Las cajeras realizan un documento denominado Precuenta, el cual suplanta la documentación inicial del pedido, para la posterior preparación de los pedidos de los clientes; se delega la responsabilidad a las Cajeras del Restaurant.</p> <p>EFFECTO</p> <p>La tergiversación de la información puede ocurrir; el mesero puede dar una información distinta a la que puede dar la Cajera y distinta a la que se recibe en la cocina; el cliente puede que reciba su pedido, pero con las especificaciones que no sean de su agrado, por ende causar su descontento.</p>	<p>3</p>	<p>A2.1</p> <p>(Pág. 65)</p>



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

<p style="text-align: center;">PROCESO N° 2 PEDIDO DEL CLIENTE DE LO QUE DESEA CONSUMIR EN ALIMENTOS O BEBIDAS</p>		
<p>PROCEDIMIENTO N° 3</p> <p>* Revisar documentación entregada al Área de Cocina.</p> <p style="text-align: center;">HALLAZGO</p> <p>CONDICIÓN No se tiene respaldos de los pedidos que realizan los clientes, la preparación de los alimentos se realiza con las Precuentas presentadas o con las Hojas de Consumo, las mismas que son devueltas a los meseros cuando el pedido está listo.</p> <p>CRITERIO El Área de Cocina debe tener el respaldo de los alimentos que ahí se preparan; ese sustento puede respaldar todo alimento que ahí se prepara sin que se estipule que en la cocina se preparó arbitrariamente algo que nadie ha manifestado que se lo haga.</p> <p>CAUSA La despreocupación por esta información ha sido fundamental para que no se lleve un archivo de la preparación de alimentos que se realiza en el Área de Cocina; las Precuentas son documentos en los que se listan los pedidos.</p> <p>EFECTO La no conformidad por parte de los clientes es el efecto que puede generar el no llevar un control de los pedidos que se dispone sean preparados; la discrepancia de información con cajeras y meseros puede ser reflejada.</p>	<p>4</p>	<p>A2.1</p> <p>(Pág. 66)</p>



PROCESO N° 3			
PREPARACIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS			
<p>PROCEDIMIENTO N° 1</p> <p>* Revisar la documentación empleada para la disposición de la preparación de alimentos y bebidas</p> <p align="center">HALLAZGO</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>La documentación empleada no es respaldo suficiente para la preparación de determinado producto, tiene que haber algún control al respecto.</p> <p>CRITERIO</p> <p>Cada documento que especifique se elabore determinado producto, debe ser archivado y controlado; los costos de la materia prima tienen que ser evaluados para determinar la rentabilidad de determinado alimento o bebida que se prepara.</p> <p>CAUSA</p> <p>La falta de control del Área de Costos respecto a los insumos que se emplean en la preparación de determinado alimento o bebida es por la falta de control de documentos que se requiere se dispongan en la preparación de los alimentos.</p> <p>EFFECTO</p> <p>Los costos de la materia prima no son correctamente evaluados; existe discrepancia de información entre lo que se prepara en alimentos o bebidas, comparado con lo que se vende.</p>		5	<p>A3.1</p> <p>(Pág. 67)</p>



PROCESO N° 3			
PREPARACIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS			
<p>PROCEDIMIENTO N° 3</p> <p>* Confirmar con el Cocinero el procedimiento a seguir para elaboración de los alimentos y bebidas</p> <p>HALLAZGO</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>No existe un procedimiento definido para la elaboración de los alimentos y bebidas solicitados por el Chef Principal o por algún cliente externo.</p> <p>CRITERIO</p> <p>Procedimientos definidos deben ser del conocimiento del personal que trabaja en las áreas operativas; pueden darse cambios de personal que necesita de una inducción en el área, en la que se van a desenvolver; requieren conocer los procedimientos específicos para su desempeño.</p> <p>CAUSA</p> <p>La despreocupación de la jefatura de alimentos y bebidas respecto a un manual de procedimientos, ha hecho rutinaria la operación del Área de Alimentos y Bebidas.</p> <p>EFECTO</p> <p>Personal que recién ingresa al Área, no tiene un documento a seguir para la ejecución de sus funciones; se basan únicamente en la experiencia de sus compañeros, sin evaluar si esos procedimientos están bien o mal empleados.</p>	<p>6</p>	<p>A3.1</p> <p>(Pág. 68)</p>	



4.3. Fase III Comunicación de Resultados

07 de marzo del 20X2

Sr. Marcio Ramalho
GERENTE GENERAL
APARTEC S.A.
(GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO)

Presente.-

De acuerdo a la carta recibida con fecha 10 de enero 20X2 y respecto a la carta enviada por OMAG AUDITORES S.A. con fecha 15 de enero del 20X2, se procedió a realizar una Auditoría de Gestión a los Procesos Administrativos del Área de Alimentos y Bebidas de la empresa APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO).

Se procedió a la aplicación de técnicas y procedimientos que citamos en nuestra programación de trabajo para llegar a una evaluación eficiente y eficaz del área auditada.

Durante la ejecución de nuestro trabajo se ha determinado que el nivel de riesgo de los Procesos Administrativos aplicados en el área de Alimentos y Bebidas de APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) es **moderado alto** por lo que la Gerencia debe mejorar los controles dentro de sus procesos.

La Auditoría se llevó a cabo desde el 1 al 28 de febrero del año 20X2, tiempo en el cual se emplearon 160 horas laborables

El período auditado corresponde del 1 de enero al 31 de diciembre del año 20X1.



El personal que realizó la auditoría fue el que a continuación presentamos:

NOMBRE	CARGO
<ul style="list-style-type: none">• Oswaldo Álvarez	Auditor Jefe de Equipo
<ul style="list-style-type: none">• Yadira Carvajal	Auditor Operativo
<ul style="list-style-type: none">• Katherinne Sánchez	Asesor Técnico

A continuación se mencionan los procesos examinados y con los hallazgos encontrados:

PROCESO N° 1

REQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA

PROCEDIMIENTO N° 1

Revisar documentación empleada para solicitud de materia prima al Área de Compras

HALLAZGO 1

CONDICIÓN.-La documentación empleada es demasiado sencilla, no posee al menos numeración para llevar un control adecuado de esta documentación, el seguimiento para estas solicitudes lo realiza únicamente el Área de Compras y no el Área de Alimentos y Bebidas.

CRITERIO.- Se tiene que tener una numeración secuencial en el manejo de los documentos, además de esto el seguimiento a la gestión de estos documentos lo debe realizar también el área interesada de la solicitud de materia prima.



CAUSA.- El empleo del sistema contable ICOMS causa que estos documentos tengan pocas características, la falta de seguimiento para estos documentos hace que se continúen utilizando esta documentación no tan controlable.

EFECTO.- La materia prima solicitada puede no llegar en el tiempo en el que se lo requiera, causando el no cumplimiento de pedidos que realicen los clientes.

INDICADOR DE GESTIÓN

REQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA

- ❖ Conformidad con la materia prima = 50%

La materia prima suministrada al área de Alimentos y Bebidas es en un 50%, la necesaria y correcta que se solicita; para la preparación de alimentos y bebidas es primordial tener la materia prima necesaria para elaborar un producto final de calidad, acorde a requerimientos de los clientes y que satisfagan sus expectativas de lo que deseen consumir; por lo que es fundamental que la conformidad con la materia prima aumente significativamente.

RECOMENDACIÓN.-

- ❖ Establecer procedimientos para la entrega – recepción de materia prima que se requiere dentro del Área.
- ❖ Establecer que se emplee documentación numerada para la solicitud de materia prima al Área de Compras.



PROCESO N° 1

REQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA

PROCEDIMIENTO N° 4

Confirmar las órdenes de requisición con las órdenes de entrega de productos

HALLAZGO 2

CONDICIÓN.- La materia prima no es entregada a tiempo y esto retrasa los menús que se tiene previsto a ser elaborados.

CRITERIO.- La materia prima debe llegar a tiempo al Área que la ha solicitado, para poder tener la suficiente variedad para la preparación de los alimentos y bebidas solicitados por los clientes

CAUSA.- La materia prima no es despachada a tiempo, ya que existe una sola persona para el despacho de esta para las diferentes áreas.

EFECTO.- El producto final que se obtiene es limitado en cuanto a variedad y puede no satisfacer las expectativas de los clientes.

RECOMENDACIÓN.-

- ❖ Fijar horarios de entrega – recepción de materia prima, a fin de tener tiempo suficiente para la revisión del material que se está entregando al área.



PROCESO N° 2

PEDIDO DEL CLIENTE DE LO QUE DESEA CONSUMIR EN ALIMENTOS O BEBIDAS

PROCEDIMIENTO N° 1

Revisar documentación empleada para tomar los pedidos de los clientes.

HALLAZGO 3

CONDICIÓN.- La documentación empleada es un sencillo papel, en el que no constan indicadores de hora, número de productos solicitados ni persona quien tomó el pedido.

CRITERIO.- Se debe emplear documentación en la cual se responsabilice al mesero por los pedidos solicitados por los clientes, además de la hora en la que se hizo el pedido.

CAUSA.- Las cajeras realizan un documento denominado Precuenta, el cual suplanta la documentación inicial del pedido, para la posterior preparación de los pedidos de los clientes; se delega la responsabilidad a las Cajeras del Restaurant.

EFFECTO.- La tergiversación de la información puede ocurrir, el mesero puede dar una información distinta a la que puede dar la cajera y distinta a la que se recibe en la cocina; el cliente puede que reciba su pedido, pero con las especificaciones que no sean de su agrado, por ende causar su descontento.

INDICADOR DE GESTIÓN

PEDIDO DEL CLIENTE DE LO QUE DESEA CONSUMIR EN ALIMENTOS Y BEBIDAS

❖ Venta de alimentos y bebidas en base a pedidos = 79,60%

A este indicador se lo puede interpretar como el no cumplimiento del objetivo que tiene el área de Alimentos y Bebidas respecto al número de pedidos diarios que se pretende alcanzar, no es tan deficiente pero si se deberían tomar acciones que



mejoren este indicador, y que no sólo se llegue a alcanzar el objetivo del área, sino también que se lo pueda superar.

RECOMENDACIÓN.-

- ❖ Enfatizar en la publicidad en cadena, guiándose del buen servicio al cliente que se proporciona y que este sea difundido dentro de su entorno social.
- ❖ Establecer que se utilice formatos preimpresos al momento que los meseros tomen los pedidos de los clientes, en el que consten detalles como nombre del cliente, nombre del mesero, hora en la que el cliente es atendido y listado de los alimentos o bebidas solicitados.



PROCESO N° 2

PEDIDO DEL CLIENTE DE LO QUE DESEA CONSUMIR EN ALIMENTOS O BEBIDAS

PROCEDIMIENTO N° 3

Revisar la documentación entregada al Área de Cocina.

HALLAZGO 4

CONDICIÓN.- No se tiene respaldos de los pedidos que realizan los clientes, la preparación de los alimentos se realiza con las Precuentas presentadas o con las Hojas de Consumo, las mismas que son devueltas a los meseros cuando el pedido está listo.

CRITERIO.- El Área de Cocina debe tener respaldo de los alimentos que ahí se preparan; ese sustento puede respaldar todo alimento que ahí se prepara, sin que se estipule que en la cocina se preparó arbitrariamente algo que nadie ha manifestado que se lo haga.

CAUSA.- La despreocupación por esta información ha sido fundamental para que no se lleve un archivo de la preparación de alimentos que se realiza en el Área de Cocina, las Precuentas son documentos en los que se listan los pedidos.

EFFECTO.- La no conformidad por parte de los clientes es el efecto que puede generar el no llevar un control de los pedidos que se dispone sean preparados, discrepancia de la información de las cajeras y los meseros.

RECOMENDACIÓN.-

- ❖ Establecer que el Área de Cocina lleve un archivo de la documentación ahí entregada, respecto a lo que se prepara en alimentos o bebidas.
- ❖ Establecer normas y estándares de calidad a seguir en la preparación de alimentos y bebidas.



PROCESO N° 3

PREPARACIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

PROCEDIMIENTO N° 1

Revisar la documentación empleada para la disposición de la preparación de alimentos y bebidas

HALLAZGO 5

CONDICIÓN.- La documentación empleada no es respaldo suficiente para la preparación de determinado producto, tienen que haber algún control al respecto.

CRITERIO.- Cada documento que especifique se elabore determinado producto, debe ser archivado y controlado; los costos de la materia prima tienen que ser evaluados para determinar la rentabilidad de determinado alimento o bebida que se prepara.

CAUSA.- La falta de control del Área de Costos respecto a los insumos que se emplean en la preparación de determinado alimento o bebida es debido a la falta de control de documentos que se dispongan para la preparación de los alimentos.

EFFECTO.- Los costos de la materia prima no son correctamente evaluados, existe discrepancia de información entre lo que se prepara en alimentos o bebidas, comparado con lo que se vende.

INDICADOR DE GESTIÓN

PREPARACIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

❖ Venta estimada por cubierto = US\$6,00

A este indicador se lo puede interpretar como deficiente respecto a los platos que se ofrecen en la Carta Menú del Hotel, debido a que ese es el precio promedio que varía entre una Hamburguesa o un Sándwich y existen variedad de platos a la carta que se deberían promocionar, los cuales sobrepasan el valor de la venta por cubierto que nos ha proporcionado el indicador; se debería enfatizar en



promocionar y difundir los platos que se pueden servir en el Hotel, para no tener una venta por cubierto tan baja.

RECOMENDACIÓN.-

- ❖ Establecer que se utilice una apropiada documentación para respaldar la disposición de la preparación de algún alimento o bebida en el Área de Cocina; dicha documentación deberá contener parámetros como nombre del mesero quién solicita el pedido, N° de mesa en la que se servirá el pedido, detalle del pedido solicitado, sin que esté explícito el nombre de la Cajera quien realiza la precuenta del pedido.



PROCESO N° 3

PREPARACIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

PROCEDIMIENTO N° 3

Confirmar con el Cocinero el procedimiento a seguir para elaboración de los alimentos y bebidas

HALLAZGO 6

CONDICIÓN.- No existe un procedimiento definido para la elaboración de los alimentos y bebidas solicitados por el Chef Principal o por algún cliente externo.

CRITERIO.- Procedimientos definidos deben ser del conocimiento del personal que trabaja en las áreas operativas; pueden darse cambios de personal que para su inducción al Área, en la que se van a desenvolver requieran conocer procedimientos específicos para su desempeño.

CAUSA.- La despreocupación de la jefatura de alimentos y bebidas respecto a un manual de procedimientos ha hecho rutinaria la operación del Área de Alimentos y Bebidas.

EFFECTO.- Personal que recién ingresa al Área, no tiene un documento a seguir para la ejecución de sus funciones, se basan únicamente en la experiencia de sus compañeros, sin evaluar si esos procedimientos están bien o mal empleados.

RECOMENDACIÓN.-

- ❖ Establecer procedimientos a seguir para la entrega recepción de documentación para que se proceda a preparar determinado alimento o bebida.

Atte.

Oswaldo Álvarez

Representante Legal

OMAG AUDITORES S.A.



4.4. Fase IV Evaluación Continua

27 de junio del 20X2

Sr. Marcio Ramalho

GERENTE GENERAL

APARTEC S.A.

(GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO)

Presente.-

Conforme a la Auditoría de Gestión realizada a los Procesos Administrativos del área de Alimentos y Bebidas de APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) en el mes de febrero del 20X2, se procedió a realizar una Evaluación Continua del área auditada.

Se determinó que no se han seguido adecuadamente las recomendaciones citadas en el informe de auditoría presentado con fecha 07 de marzo del 20X2.

La Auditoría se llevó a cabo desde el 1 al 28 de febrero del año 20X2, tiempo en el cual se emplearon 160 horas laborables

El período auditado corresponde del 1 de enero al 31 de diciembre del año 20X1.

Para la evaluación continua se emplearon 40 horas laborables del 20 al 24 de junio del año 20X2, tiempo en el cual trabajó nuestro personal que detallamos a continuación:

NOMBRE	CARGO
<ul style="list-style-type: none">• Oswaldo Álvarez	Auditor Jefe de Equipo
<ul style="list-style-type: none">• Yadira Carvajal	Auditor Operativo
<ul style="list-style-type: none">• Katherinne Sánchez	Asesor Técnico



A continuación se detallan las observaciones que no han sido consideradas:

PROCESO N° 1

REQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA

PROCEDIMIENTO N° 4

Confirmar las órdenes de requisición con las órdenes de entrega de productos

HALLAZGO 2

CONDICIÓN.- La materia prima no es entregada a tiempo y esto retrasa los menús que se tiene previsto a ser elaborados.

CRITERIO.- La materia prima debe llegar a tiempo al Área que la ha solicitado, para poder tener la suficiente variedad para la preparación de los alimentos y bebidas solicitados por los clientes

CAUSA.- La materia prima no es despachada a tiempo, ya que existe una sola persona para el despacho de esta para las diferentes áreas.

EFFECTO.- El producto final que se obtiene es limitado en cuanto a variedad y puede no satisfacer las expectativas de los clientes.

RECOMENDACIÓN.-

- ❖ Fijar horarios de entrega – recepción de materia prima, a fin de tener tiempo suficiente para la revisión del material que se está entregando al área.



PROCESO N° 2

PEDIDO DEL CLIENTE DE LO QUE DESEA CONSUMIR EN ALIMENTOS O BEBIDAS

PROCEDIMIENTO N° 3

Revisar la documentación entregada al Área de Cocina.

HALLAZGO 4

CONDICIÓN.- No se tiene respaldos de los pedidos que realizan los clientes, la preparación de los alimentos se realiza con las Precuentas presentadas o con las Hojas de Consumo, las mismas que son devueltas a los meseros cuando el pedido está listo.

CRITERIO.- El Área de Cocina debe tener respaldo de los alimentos que ahí se preparan; ese sustento puede respaldar todo alimento que ahí se prepara, sin que se estipule que en la cocina se preparó arbitrariamente algo que nadie ha manifestado que se lo haga.

CAUSA.- La despreocupación por esta información ha sido fundamental para que no se lleve un archivo de la preparación de alimentos que se realiza en el Área de Cocina, las Precuentas son documentos en los que se listan los pedidos.

EFFECTO.- La no conformidad por parte de los clientes es el efecto que puede generar el no llevar un control de los pedidos que se dispone sean preparados, discrepancia de la información de las cajeras y los meseros.

RECOMENDACIÓN.-

- ❖ Establecer que el Área de Cocina lleve un archivo de la documentación ahí entregada, respecto a lo que se prepara en alimentos o bebidas.
- ❖ Establecer normas y estándares de calidad a seguir en la preparación de alimentos y bebidas.



PROCESO N° 3

PREPARACIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

PROCEDIMIENTO N° 3

Confirmar con el Cocinero el procedimiento a seguir para elaboración de los alimentos y bebidas

HALLAZGO 6

CONDICIÓN.- No existe un procedimiento definido para la elaboración de los alimentos y bebidas solicitados por el Chef Principal o por algún cliente externo.

CRITERIO.- Procedimientos definidos deben ser del conocimiento del personal que trabaja en las áreas operativas; pueden darse cambios de personal que para su inducción al Área, en la que se van a desenvolver requieran conocer procedimientos específicos para su desempeño.

CAUSA.- La despreocupación de la jefatura de alimentos y bebidas respecto a un manual de procedimientos ha hecho rutinaria la operación del Área de Alimentos y Bebidas.

EFECTO.- Personal que recién ingresa al Área, no tiene un documento a seguir para la ejecución de sus funciones, se basan únicamente en la experiencia de sus compañeros, sin evaluar si esos procedimientos están bien o mal empleados.

RECOMENDACIÓN.-

- ❖ Establecer procedimientos a seguir para la entrega recepción de documentación para que se proceda a preparar determinado alimento o bebida.



Se recomienda nuevamente seguir lo especificado en la Comunicación de Resultados de la Auditoría de Gestión del Área de Alimentos y Bebidas, para poder mejorar sus Procesos Administrativos.

Atte.

Oswaldo Álvarez
Representante Legal
OMAG AUDITORES S.A.



CAPÍTULO V

5. AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL ÁREA DE RECEPCIÓN Y RESERVAS

5.1. Fase I Planificación

5.1.1. Planificación Preliminar

15 de febrero del 20X2

Sr. Marcio Ramalho
GERENTE GENERAL
APARTEC S.A.
(GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO)

Presente.-

En base a su carta recibida con fecha 10 de febrero del 20X2, se le comunica que se realizará una Auditoría de Gestión aplicada al Área de Recepción y Reservas de la Empresa APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) que Ud. la representa para mejorar sus Procesos Administrativos.

Esta auditoría se llevará a cabo en el período que corresponde desde el 1 de marzo del 20X2 al 31 de marzo del 20X2.

Mucho agradeceré que se le proporcione la información suficiente, pertinente y competente, a nuestro equipo de trabajo que llevará a cabo dicha auditoría.



OBJETIVOS DEL EXAMEN

- Determinar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en los Procesos Administrativos del Área de Recepción y Reservas de APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO).
- Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos de la administración
- Establecer la efectividad de APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) de conformidad con lo planificado en base a los resultados de gestión
- Evaluar los niveles de eficiencia y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y naturales.
- Verificar lo adecuado de los procedimientos de control interno establecidos para el Área de Recepción y Reservas.

ALCANCE DEL EXAMEN

El examen cubrirá el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1.

Para el efecto se realizará la auditoría de gestión del 1 al 31 de marzo del año 20X2, destinando 160 horas que corresponden a 4 semanas de 40 horas cada una, durante 5 días por 8 horas diarias.



El personal que realizará la auditoría de gestión es el siguiente:

NOMBRE	CARGO
<ul style="list-style-type: none">• Oswaldo Álvarez	Auditor Jefe de Equipo
<ul style="list-style-type: none">• Yadira Carvajal	Auditor Operativo
<ul style="list-style-type: none">• Katherinne Sánchez	Asesor Técnico

Es necesario que se ponga a nuestra disposición la siguiente documentación:

- ❖ Manual de Inducción.
- ❖ Listado del personal que actualmente trabajan con su respectivo cargo.
- ❖ Manual de Procedimientos de cada área.
- ❖ Registros de Novedades y problemas ocurridos en el desarrollo de cada actividad.
- ❖ Listado de Huéspedes que se alojaron en el Hotel, de acuerdo a las fechas solicitadas.
- ❖ Tarjetas de Registro, Vouchers Manuales para tarjetas de Crédito, listado de los servicios del Hotel y demás documentación que sea necesaria para el registro de los Huéspedes (Check In).
- ❖ Datos de las reservas realizadas, mediante correo electrónico, internet, fax, vía telefónica o personalmente.

Por la atención prestada a la presente, me suscribo.

Atte.

Oswaldo Álvarez
Representante Legal
OMAG AUDITORES S.A.



5.1.2. Planificación propiamente dicha

DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO Y TIEMPOS ESTIMADOS

Auditoría de Gestión aplicada al Área de Recepción y Reservas

NOMBRE	CARGO	SIGLAS
• Oswaldo Álvarez	Auditor Jefe de Equipo	OA
• Yadira Carvajal	Auditor Operativo	YC
• Katherinne Sánchez	Asesor Técnico	KS

El tiempo para cumplir con la Auditoría de Gestión se ha estimado en 160 horas; distribuidos de la siguiente manera:

FASES	HORAS
Planificación Preliminar	8
Planificación Específica	8
Programación	16
Evaluación de Control Interno	16
Medición de Riesgos de Auditoría	16
Aplicación de Técnicas y Procedimientos, Papeles de Trabajo y Hallazgos de Auditoría	80
Comunicación de Resultados	16
TOTAL	160 HORAS

Nota: Este período de tiempo se lo ha considerado tomando en cuenta que el personal operativo de APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) colabore con la información necesaria a tiempo, para que el equipo de auditores trabaje de manera eficaz.

5.2. Fase II Ejecución del Trabajo

5.2.1. Programación

FASES	HORAS	HORAS	DIFERENCIA	RESPONSABLE	REF. P/T
	PROGRAMADAS	REALES			
* PLANIFICACION PRELIMINAR	8	8	0	OA	A1,2,3,4
* PLANIFICACION ESPECÍFICA	8	8	0	OA	A1,2,3,4
* PROGRAMACIÓN	16	16	0	OA	A1,2,3,4
* EVALUCION DE CONTROL INTERNO	16	16	0	YC	A1,2,3,4
* MEDICIÓN DE RIESGOS	16	16	0	KS	A1,2,3,4
* APLICACIÓN DE TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS					
PROCESO N° 1					
* RESERVACIÓN DE HABITACIÓN					
PROCEDIMIENTO N° 1					
Revisar documentación soporte para la cancelación de una reserva. .	5	4	-1	YC	A1
PROCEDIMIENTO N° 2					
Revisar parámetros a seguir para realizar una reserva.	5	5	0	KS	A1
PROCEDIMIENTO N° 3					
Revisar documentos de reservas, físicamente.	5	5	0	YC	A1
PROCEDIMIENTO N° 4					
Confirmar con las personas encargadas de reservas, los respaldos o seguridad es para la reservación de las habitaciones.	5	5	0	YC	A1



PROCESO N° 2 * CHECK IN HUÉSPEDES					
PROCEDIMIENTO N° 1 Revisar el manual de procedimientos empleado para realizar un Check In.	5	4	-1	YC	A2
PROCEDIMIENTO N° 2 Revisar reservas que son realizadas por las Agencias de Viajes.	5	5	0	KS	A2
PROCEDIMIENTO N° 3 Observar que documentos son solicitados al cliente, para proceder con el registro del huésped.	5	5	0	YC	A2
PROCEDIMIENTO N° 4 Revisar las garantías con las que se cuenta para el pago de la habitación y los extras que se consuman.	5	5	0	YC	A2



PROCESO N° 3					
* CHECK OUT HUÉSPEDES					
PROCEDIMIENTO N° 1 Revisar en el sistema hotelero Fidelio, el tiempo que transcurre desde la asignación de una habitación hasta el momento que un recepcionista procede a realizar un Check In.	5	5	0	YC	A3
PROCEDIMIENTO N° 2 Revisar políticas empleadas para realizar un Check Out.	5	4	-1	KS	A3
PROCEDIMIENTO N° 3 Observar si los recepcionistas verifican con las camareras el estado de la habitación, antes de hacer el Check Out.	5	4	-1	YC	A3
PROCEDIMIENTO N° 4 Observar si Recepcionistas, Botones y Conductores, trabajan en conjunto al momento del Check Out.	5	5	0	YC	A3



PROCESO N° 4 * FACTURACIÓN					
PROCEDIMIENTO N° 1 Revisar si en la Recepción tienen documentación soporte de las facturas que generan los recepcionistas día a día.	5	4	-1	YC	A4
PROCEDIMIENTO N° 2 Revisar documentos soportes de facturas emitidas con cargo a Cuentas por Cobrar.	5	4	-1	KS	A4
PROCEDIMIENTO N° 3 Observar si los recepcionistas consultan a los huéspedes el nombre de a qué razón social se emite la factura.	5	5	0	YC	A4
PROCEDIMIENTO N° 4 Verificar que los recepcionistas emitan facturas, con todos los requisitos que pide la ley.	5	5	0	YC	A4
* COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	16	16	0	YC	
TOTAL	160	154	-6		




5.2.2. Evaluación del Control Interno

A continuación se presenta la técnica del cuestionario:

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

N°	PREGUNTAS DEL CONTROL INTERNO	RESPUESTAS		CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Las reservas realizadas son registradas de acuerdo a la disponibilidad del Hotel?	X		12	12	
2	¿Las tarifas aplicadas a cada reserva, son asignadas de acuerdo a convenios ya establecidos?	X		12	12	
3	¿Se realiza un control de las tarjetas de registro, luego de haberse realizado el Check In a los huéspedes?		X	0	12	El control no es frecuente, cada recepcionista es responsable por los Check In que realiza.
4	¿Si la garantía que dejan los huéspedes al momento del Check In, es Voucher de Tarjeta de Crédito en blanco, existen parámetros de control?	X		12	12	
5	¿Existe algún control posterior al Check Out, Check In, Reservación, y Facturación?	X		13	13	
6	¿Existe control posterior al realizar el cobro de la cuenta a los huéspedes?	X		13	13	
7	¿La facturación emitida por la recepción, es controlada en forma y fondo por alguna Área?	X		13	13	
8	¿Cualquier cobro realizado por los servicios que presta el Hotel, es controlado de acuerdo a su valor?	X		13	13	
	TOTAL:			RESULTADO 88	RESULTADO 100	



	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
	0 - 60	61 - 80	81- 90	91 - 100
RESULTADO EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO			88	

INTERPRETACIÓN:

Se ha obtenido el 88% de efectividad en la evaluación del Control Interno, lo que quiere decir que el Control Interno aplicado al Área de Recepción y Reservas es Muy Bueno, tomando en cuenta que en lo que se debe poner atención es en realizar un control respecto a las tarjetas de registro que son llenadas por los huéspedes después de haberse realizado el Check In.



5.2.3. Medición de los Riesgos de Auditoría

Riesgo Inherente.-

El riesgo Inherente en el área de Recepción y Reservas se lo ha estipulado en un 20%, ya que en referencia a esta Área, se debe tomar en cuenta que en Apartec S.A. (Grand Hotel Mercure Alameda Quito), se trabaja las 24 horas del día, los 365 días del año, más aún en el área operacional; por ende va a haber una discrepancia en el servicio que se provee en horario nocturno y de madrugada, por el hecho que no es tan fácil controlar esos procesos, pese a las pautas que se debe seguir.

Riesgo de Control.-

El Riesgo de Control es del 12% resultado obtenido del cuestionario que se empleó para la evaluación del control interno.

$$100\% - 88\% = \mathbf{12\%}$$

Riesgo de Detección.-

El riesgo de detección se ha estimado en un 10%, ya que de acuerdo a la experiencia de nuestro personal de auditoría, el no poder cubrir la totalidad en los tiempos en los que se trabaja y los que se debería indagar, existirá una diferencia menor que el riesgo de control.



RIESGO DE AUDITORÍA (RA)

$$RA\% = RI\% * RC\% * RD\%$$

$$\mathbf{RIESGO DE AUDITORÍA = 10\% * 12\% * 20\% = 0,24\%}$$

El Riesgo de Auditoría calculado no es material, ya que el Área de Recepción y Reservas tiene un buen Control Interno y esa situación influye para que los procesos administrativos que ahí se desarrollen, se efectúen de la mejor manera y con gran eficiencia; al decir, siendo de apenas el 0,24%.

5.2.4. Aplicación de Técnicas y Procedimientos

A continuación se presentan los procedimientos y técnicas a utilizar

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA	TÉCNICAS DE AUDITORÍA
PROCESO N° 1	
* RESERVACIÓN DE HABITACIÓN	
PROCEDIMIENTO N° 1 Revisar la documentación de soporte para la cancelación de una reserva.	INDAGACIÓN
PROCEDIMIENTO N° 2 Revisar parámetros a seguir para realizar una reserva.	INSPECCIÓN
PROCEDIMIENTO N° 3 Revisar documentos de reservas, físicamente.	INSPECCIÓN
PROCEDIMIENTO N° 4 Confirmar con las personas encargadas de Reservas, los respaldos o seguridad para la reservación de habitación.	CONFIRMACIÓN



PROCESO N° 2	
* CHECK IN HUÉSPEDES	
PROCEDIMIENTO N° 1 Revisar el manual de procedimientos empleado para realizar un Check In.	INDAGACIÓN
PROCEDIMIENTO N° 2 Revisar reservas que son realizadas por Agencias de Viajes.	INSPECCIÓN
PROCEDIMIENTO N° 3 Observar que documentos son solicitados al cliente, para proceder con el registro del huésped.	OBSERVACIÓN
PROCEDIMIENTO N° 4 Revisar las garantías con las que se cuenta para el pago de la habitación y los extras que se consuman.	INSPECCIÓN



<p>PROCESO N° 3 * CHECK OUT HUÉSPEDES</p>	
<p>PROCEDIMIENTO N° 1 Revisar en el sistema hotelero Fidelio, el tiempo que transcurre desde la asignación de una habitación hasta el momento que un recepcionista procede a realizar un Check In.</p>	<p>INDAGACIÓN</p>
<p>PROCEDIMIENTO N° 2 Revisar políticas empleadas para realizar un Check Out.</p>	<p>INSPECCIÓN</p>
<p>PROCEDIMIENTO N° 3 Observar si los recepcionistas verifican con las camareras el estado de la habitación, antes de hacer el Check Out.</p>	<p>OBSERVACIÓN</p>
<p>PROCEDIMIENTO N° 4 Observar si Recepcionistas, Botones y Conductores, trabajan en conjunto al momento del Check Out.</p>	<p>OBSERVACIÓN</p>



PROCESO N° 4 * FACTURACIÓN	
PROCEDIMIENTO N° 1 Revisar si en la Recepción tienen documentación soporte de las facturas que generan los recepcionistas día a día.	INDAGACIÓN
PROCEDIMIENTO N° 2 Revisar documentos soportes de facturas emitidas con cargo a Cuentas por Cobrar.	INSPECCIÓN
PROCEDIMIENTO N° 3 Observar si los recepcionistas consultan a los huéspedes el nombre de a qué razón social se emite la factura.	OBSERVACIÓN
PROCEDIMIENTO N° 4 Verificar que los recepcionistas emitan facturas, con todos los requisitos que pide la ley.	INSPECCIÓN



5.2.5. Papeles de Trabajo

OMAG AUDITORES S.A.

AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL ÁREA DE RECEPCIÓN Y RESERVAS DE APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) A

Procesos a ser Auditados:

- | | |
|-----------------------------|----|
| ❖ Reservación de Habitación | A1 |
| ❖ Check In Huéspedes | A2 |
| ❖ Check Out Huéspedes | A3 |
| ❖ Facturación | A4 |



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

OMAG AUDITORES S.A.		
APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO)		
ÁREA DE RECEPCIÓN Y RESERVAS		
PROCESO N° 1		
RESERVACIÓN DE HABITACIÓN	A1.1	HALLAZGOS
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 1</p> <p>* Revisar la documentación de soporte para la cancelación de una reserva.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Se revisó la documentación proporcionada por Kati Gonzalez (Agente de Reservas); se presentó documentación física de empresas que realizan cancelación de las reservas, pero respecto a reservas particulares, estas son canceladas en varias de las ocasiones vía telefónica y no se tiene un respaldo por escrito de estas cancelaciones; las reservas realizadas para personas particulares y que usualmente son canceladas, se las realiza en el Área de Reservas, posteriormente a la fecha en la cual el cliente quiso solicitar la reservación.</p>		HALLAZGO N° 1 (Pág.117)
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 2</p> <p>* Revisar parámetros a seguir para realizar una reserva</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Se revisó la documentación proporcionada por Kati González, en la que consta pautas a seguir para realizar una reserva, las cuales son mediante que vía llega la reserva, sea esta por e-mail, teléfono o directamente por la persona; entonces se revisa la disponibilidad del Hotel y se reserva.</p>		NO EXISTE HALLAZGO



<p align="center">PROCEDIMIENTO N° 3</p> <p>* Revisar documentos de reservas, físicamente.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: Se revisó en archivos de reservas de 2 meses dentro del periodo auditado y se encontró que los datos de las reservas del posible huésped, tal como nombres y apellidos completos, dirección, teléfonos, números de tarjetas de créditos, si están registrados; lo que se tuvo inconveniente es en revisar o pedir archivos de los 12 meses del periodo auditado, ya que en Reservas únicamente manejan archivos de los 6 últimos meses del año anterior.</p>	HALLAZGO N° 2 (Pág.118)
<p align="center">PROCEDIMIENTO N° 4</p> <p>* Confirmar con las personas encargadas de Reservas, los respaldos o seguridad para la reservación de las habitaciones.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: Se confirmó con la Srta Gabriela Jaramillo, Asistente de Reservas, quien manifestó que la seguridad para la reservación de las habitaciones está dada por los depósitos bancarios, autorizaciones para débitos a las tarjetas de créditos de los clientes o mediante cartas de pago de empresas que manejan crédito con el Hotel; las que no cumplen con estos parámetros, simplemente estas reservas son tentativas y pueden dar lugar a que sean ocupadas por otras personas, si es que esta no llega a la hora indicada.</p>	NO EXISTE HALLAZGO

INDICADOR DE GESTIÓN: Reservas no hechas Check In = $\frac{90 \text{ reservas que no se transforman en Check In}}{2.315 \text{ reservas mensuales}} = 4\%$



OMAG AUDITORES S.A. APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) ÁREA DE RECEPCIÓN Y RESERVAS		
PROCESO N° 2 CHECK IN HUÉSPEDES	A2.1	HALLAZGOS
<p align="center">PROCEDIMIENTO N° 1</p> <p>* Revisar el manual de procedimientos empleados para realizar un Check In.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Se revisó la documentación proporcionada por Luis Flores (Supervisor de Recepción), en la cual se constató que dentro del procedimiento para realizar un Check In no consta la circunstancia de que se debe de pedir identificación al huésped quien se va a alojar en el Hotel.</p>		<p align="center">HALLAZGO N° 3 (Pág.119)</p>
<p align="center">PROCEDIMIENTO N° 2</p> <p>* Revisar reservas que son realizadas por las Agencias de Viajes.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Se revisó las reservas que son realizadas por las Agencias de Viaje y se notó que todas las reservas son realizadas a través de e-mail con sustento de responsabilidad de pago citado en el e-mail recibido, para poder realizar la reserva siguiendo parámetros ya establecidos.</p>		<p align="center">NO EXISTE HALLAZGO</p>



<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 3</p> <p>* Observar que documentos son solicitados al cliente, para proceder con el registro del huésped.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: Se observó el proceso de Check In a huéspedes y se observó que en ocasiones los recepcionistas piden algún documento de identificación al cliente, pero no en todos los casos; de estos son más en los Grupos quienes se vienen a hospedar en el Hotel, pero lo que si se solicitan a todos los huéspedes, es que se llene la tarjeta de registro y que se deje alguna garantía por la habitación.</p>	<p style="text-align: center;">NO EXISTE HALLAZGO</p>
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 4</p> <p>* Revisar las garantías con las que se cuenta para el pago de la habitación y los extras que se consuman.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: Se revisó en el sistema hotelero Fidelio perfiles de 5 clientes que habían estado hospedados en el Hotel; en sus registros se encontraron Cartas de Pago de Agencias de Viajes o Empresas, las cuales tiene crédito con el Hotel, además de vouchers sin llenar de tarjetas de crédito, firmados por los huéspedes del Hotel.</p>	<p style="text-align: center;">NO EXISTE HALLAZGO</p>



OMAG AUDITORES S.A. APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) ÁREA DE RECEPCIÓN Y RESERVAS		
PROCESO N° 3 CHECK OUT HUÉSPEDES	A3.1	HALLAZGOS
<p align="center">PROCEDIMIENTO N° 1</p> <p>* Revisar en el sistema hotelero Fidelio, el tiempo que transcurre desde la asignación de una habitación hasta el momento que un recepcionista procede a realizar un Check In.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: Se revisó información guardada en el Sistema Hotelero Fidelio y se pudo constatar que desde el momento que se asigna una habitación para una reserva, hasta el momento que se realiza un Check In, varía con lapsos inclusive mayores a 4 horas; explicación de esto es que las camareras informan a los recepcionistas que habitaciones son las que están listas para ser ocupadas y de acuerdo al tipo de habitación que se especifique en la reserva, el recepcionista asigna la habitación, incluso si el Check In de la habitación se lo realiza muchas horas posteriores; esta información fue ratificada por el Sr. Péter Sánchez (Recepcionista).</p>		<p align="center">NO EXISTE HALLAZGO</p>
<p align="center">PROCEDIMIENTO N° 2</p> <p>* Revisar las políticas empleadas para realizar un Check Out</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: Se revisó la información proporcionada por Carlos Roldán (Jefe de Recepción) que indicó el procedimiento a ser ejecutado al momento de realizar un Check Out, en el que consta las áreas que intervienen y la responsabilidad de los involucrados.</p>		<p align="center">NO EXISTE HALLAZGO</p>



<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 3</p> <p>* Observar si los recepcionistas verifican con las camareras el estado de la habitación, antes de hacer el Check Out.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Cada recepcionista antes de realizar el Check Out, confirma mediante teléfono o mediante Radio MOTOROLA, el estado de la habitación y los consumos que el huésped haya tenido en el Mini Bar de esa habitación.</p>	<p>NO EXISTE HALLAZGO</p>
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 4</p> <p>* Observar si Recepcionistas, Botones y Conductores, trabajan en conjunto al momento del Check Out.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>El Recepcionista recibe el aviso de que el huésped ya va a desocupar la habitación, comunica al Botones esta situación, este se dirige a la habitación del Huésped y lo ayuda con el equipaje, para luego comunicar que el huésped se dirige al aeropuerto o algún lugar de la ciudad; si es al aeropuerto, el conductor de la camioneta del Hotel lo lleva o de lo contrario, se lo ayuda a conseguir un taxi para el traslado del huésped; si se trabaja en equipo en el Área.</p>	<p>NO EXISTE HALLAZGO</p>



OMAG AUDITORES S.A. APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) ÁREA DE RECEPCIÓN Y RESERVAS		
PROCESO N° 4 FACTURACIÓN	A4.1	HALLAZGOS
<p align="center">PROCEDIMIENTO N° 1</p> <p>* Revisar si en la Recepción tienen documentación soporte de las facturas que generan los recepcionistas día a día.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Se revisó la información proporcionada por Edgar Palacio (Supervisor de Recepción) quien entregó hojas de papel bond impresas con detalles de facturas emitidas de meses anteriores; esta documentación es gravada por cada recepcionista quien emite una factura en el computador asignado para aquello; esto fue constatado al momento de observar a un recepcionista emitir una factura.</p>		<p align="center">NO EXISTE HALLAZGO</p>
<p align="center">PROCEDIMIENTO N° 2</p> <p>* Revisar documentos soporte de facturas emitidas con cargo a Cuentas por Cobrar.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Se revisó la documentación proporcionada por Gabriela Jaramillo (Asistente de Reservas), quien entregó impresiones de e-mail, copias de fax recibidas, en las que estipulan el compromiso de pago por consumos realizados en el Hotel, por empresas que tienen créditos aprobados.</p>		<p align="center">NO EXISTE HALLAZGO</p>



<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 3</p> <p>* Observar si los recepcionistas consultan a los huéspedes el nombre de a que razón social se emite la factura.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: Se observó a los recepcionistas y se determinó que todos los recepcionistas piden datos para la facturación a los huéspedes, quienes pagan directamente, mientras quienes no pagan directamente se guían por la información registrada en el Sistema Hotelero (FIDELIO) para la emisión de las facturas a cuentas por cobrar; esta información es actualizada por Ejecutivos de Ventas, Jefe de Cartera, Agentes de Reservas.</p>	HALLAZGO N° 4 (Pág.120)
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 4</p> <p>* Verificar que los recepcionistas emitan facturas, con todos los requisitos que pide la ley.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: Los recepcionistas únicamente imprimen las facturas en el formato que se tiene PREIMPRESO para la emisión de las facturas, los datos son llenados por ellos al momento de realizar un Check Out a una habitación o algún evento o consumo de Alimentos y Bebidas que requieran necesariamente facturas.</p>	NO EXISTE HALLAZGO

INDICADOR DE GESTIÓN: % de corrección mensual de facturas = $\frac{50 \text{ facturas que se tienen que corregir mensual}}{1.921 \text{ facturas emitidas al mes}} = 2,61 \%$



5.2.6. Hallazgos de Auditoría

A continuación se presenta los hallazgos encontrados:

<p>OMAG AUDITORES S.A.</p> <p align="center">APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO)</p> <p align="center">HOJA DE HALLAZGOS</p> <p align="center">ÁREA DE RECEPCIÓN Y RESERVAS</p>			<p>A4</p>
	<p>N° HALLAZGO</p>	<p>REF. PAPEL DE TRABAJO</p>	
<p>PROCESO N° 1</p> <p>RESERVACIÓN DE HABITACIÓN</p>			
<p>PROCEDIMIENTO N° 1</p> <p>* Revisar la documentación soporte para la cancelación de una reserva</p> <p align="center">HALLAZGO</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>Las reservas que se tiene diariamente son direccionadas al Área de Reservas si es en días laborables, pero si no son días laborables, estas quedan pendientes hasta que se encuentren los Agentes de Reservas en su lugar de trabajo; si estas son para hospedajes para después de 3 días o más no hay inconveniente, pero si son para menos de 3 días, es atribución de la persona quien conoce de la reserva, registrarla o no en el Sistema Hotelero.</p>	<p>1</p>	<p>A1.1</p> <p>(Pág. 109)</p>	



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

<p>CRITERIO Se debe de observar la disponibilidad de las habitaciones para reservas, según las fechas indicadas y de inmediato proceder a la reserva.</p> <p>CAUSA No se tiene un procedimiento claro de lo que se tiene que hacer al momento que llega una reserva, sea está por cualquier vía; la despreocupación por este tema ha sido por parte del Jefe del Área.</p> <p>EFFECTO Se pierden varios potenciales clientes, quienes no pueden tener su reserva de habitación para las fechas necesitadas y por el tiempo requerido.</p>		
<p>PROCEDIMIENTO N° 3 * Revisar documentos de reservas, físicamente</p> <p style="text-align: center;">HALLAZGO</p> <p>CONDICIÓN Se tienen archivos de solo 6 meses del último año cruzado; nunca se ha manejado períodos superiores a ese tiempo.</p> <p>CRITERIO Se deberían tener archivos de por lo menos 1 año atrás, es decir se debería haber tenido archivos de todos los meses del año auditado.</p> <p>CAUSA La costumbre ha sido fundamento para que esto suceda; no se ha hecho necesario tener documentación de periodos anteriores a los 6 últimos meses, lo que manifestó la Agente de Reservas.</p> <p>EFFECTO En caso de requerir algún respaldo para cuestiones fiscales o de auditoría misma, no se tiene la documentación requerida.</p>	2	A1.1 (Pág. 110)



PROCESO N° 2			
CHECK IN HUÉSPEDES			
<p>PROCEDIMIENTO N° 1</p> <p>* Revisar manual de procedimientos empleados para realizar un Check In</p> <p align="center">HALLAZGO</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>Los recepcionistas no piden a todos los huéspedes, documentos de identificación, para comprobar su identidad.</p> <p>CRITERIO</p> <p>Se debe siempre solicitar que los huéspedes al momento del Check In, entreguen algún documento de identificación, para evitarse suplantaciones de identidad.</p> <p>CAUSA</p> <p>La falta de importancia, por parte de los recepcionistas ha influido para que esto se de; la costumbre ha hecho que este proceso no sea correctamente realizado.</p> <p>EFFECTO</p> <p>Puede ocurrir que algún huésped niegue que él estuvo hospedado en el Hotel, a lo que puede decir y manifestar que le comprueben mediante algún documento si él se ha hecho responsable por algún servicio prestado por el Hotel</p>	<p>3</p>	<p>A2.1</p> <p>(Pág. 111)</p>	



PROCESO N° 4			
FACTURACIÓN			
<p>PROCEDIMIENTO N° 3</p> <p>Observar si los recepcionistas consultan a los huéspedes el nombre de a que razón social se emite la factura.</p> <p align="center"><i>HALLAZGO</i></p> <p><i>CONDICIÓN</i> La facturación que se emite para Cuentas por Cobrar, no es revisada por los recepcionistas, quienes únicamente emiten las facturas con los datos ya grabados en el sistema hotelero (FIDELIO).</p> <p><i>CRITERIO</i> Se debe cerciorar que los datos que están siendo impresos en las facturas, sean los mismos que constan en las Cartas de Pago que envían los clientes que tienen crédito con el Hotel.</p> <p><i>CAUSA</i> La forma de pensar de los recepcionistas influye en esta situación al asumir que si existe algún error en la facturación, otra persona lo corregirá; es lo que influye para que la mala facturación se produzca.</p> <p><i>EFECTO</i> La corrección de errores mediante anulaciones de facturas, repercute en el tiempo en el que una factura bien emitida debe ser entregada al cliente, para que se proceda con el pago de la misma; esto es referente a las facturas emitidas con cargo a Cuentas por Cobrar.</p>		4	<p>A3.1</p> <p>(Pág. 116)</p>



5.3. Fase III Comunicación de Resultados

07 de abril del 20X2

Sr. Marcio Ramalho
GERENTE GENERAL
APARTEC S.A.
(GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO)

Presente.-

De acuerdo a la carta recibida con fecha 10 de febrero 20X2 y respecto a la carta enviada por OMAG AUDITORES S.A. con fecha 15 de febrero del 20X2, se procedió a realizar una Auditoría de Gestión a los Procesos Administrativos del Área de Recepción y Reservas de la empresa APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO).

Se procedió a la aplicación de técnicas y procedimientos que citamos en nuestra programación de trabajo para llegar a una evaluación eficiente y eficaz del área auditada.

Durante la ejecución de nuestro trabajo se ha determinado que el nivel de riesgo de los Procesos Administrativos aplicados en el área de Recepción y Reservas de APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) es **bajo** por lo que la Gerencia debe mejorar los controles dentro de sus procesos.

La Auditoría se llevó a cabo desde el 1 al 31 de marzo del año 20X2, tiempo en el cual se emplearon 160 horas laborables

El período auditado corresponde del 1 de enero al 31 de diciembre del año 20X1.



El personal que realizó la auditoría fue el que a continuación presentamos:

NOMBRE	CARGO
<ul style="list-style-type: none">• Oswaldo Álvarez	Auditor Jefe de Equipo
<ul style="list-style-type: none">• Yadira Carvajal	Auditor Operativo
<ul style="list-style-type: none">• Katherinne Sánchez	Asesor Técnico

A continuación se mencionan los procesos examinados y con los hallazgos encontrados:

PROCESO N° 1

RESERVACIÓN DE HABITACIÓN

PROCEDIMIENTO N° 1

Revisar la documentación soporte para la cancelación de una reserva.

HALLAZGO 1

CONDICIÓN.- Las reservas que se tiene diariamente son direccionadas al Área de Reservas si es en días laborables, pero si no son días laborables, estas quedan pendientes hasta que se encuentren los Agentes de Reservas en su lugar de trabajo; si estas son para hospedajes para después de 3 días o más no hay inconveniente, pero si son para menos de 3 días, es atribución de la persona quien conoce de la reserva, registrarla o no en el Sistema Hotelero.

CRITERIO.- Se debe de observar la disponibilidad de habitación para reservas según las fechas indicadas, y de inmediato proceder a la reserva.

CAUSA.- No se tiene un procedimiento claro de lo que se tiene que hacer al momento que llega una reserva, sea esta por cualquier vía; la despreocupación por este tema ha sido por parte del Jefe del Área.

EFFECTO.- Se pierden varios potenciales clientes, quienes no pueden tener su reserva de habitación para las fechas necesitadas y por el tiempo requerido.



RECOMENDACIÓN.-

- ❖ Establecer que la documentación de respaldos de Reservas, sean archivadas por más de un año.
- ❖ Establecer que se tengan archivos de soportes de cancelaciones de reservas, en las que estipulen la fecha de cancelación, aprobación, quien canceló la reserva y el por qué de la cancelación.



PROCESO N° 1

RESERVACIÓN DE HABITACIÓN

PROCEDIMIENTO N° 3

Revisar documentos de reservas, físicamente

HALLAZGO 2

CONDICIÓN.- Se tienen archivos de solo 6 meses del último año cruzado, nunca se ha manejado períodos superiores a ese tiempo.

CRITERIO.- Se deberían tener archivos de por lo menos 1 año atrás, es decir se debería haber tenido archivos de todos los meses del año auditado.

CAUSA.- La costumbre ha sido pilar para que esto suceda, no se ha hecho necesario tener documentación de periodos anteriores a los 6 últimos meses, información que manifestó la Agente de Reservas.

EFECTO.- En caso de requerir algún respaldo para cuestiones fiscales, o de auditoría misma, no se tiene la documentación requerida.

INDICADOR DE GESTIÓN

RESERVACIÓN DE HABITACIÓN

- Reservas que no se convierten en Check In = 4%

Este indicador de gestión se puede emplear para determinar de una mejor forma las reservas tentativas que se tengan y para implementar algún procedimiento que permita garantizar las reservas que se registran en el Sistema Hotelero (FIDELIO).

Se tomó datos de un mes del año 20X1, en el que dio como resultado que de 2315 Reservas, las que no se transforman en Check In, fueron 90, lo que significa que alrededor del 4% de las reservas no se hacen efectivas.



RECOMENDACIÓN.-

- ❖ Capacitar a todo el personal de Recepción para que puedan gestionar reservas que se realizan por los diferentes medios destinados para esto, para que no queden reservas pendientes si es que no se encuentran las personas encargadas de procesarlas.



PROCESO N° 2

CHECK IN HUÉSPEDES

PROCEDIMIENTO N° 1

Revisar manual de procedimientos empleados para realizar un Check In.

HALLAZGO 3

CONDICIÓN.- Los recepcionistas no piden a todos los huéspedes, documentos de identificación, para comprobar su identidad.

CRITERIO.- Se debe siempre solicitar que los huéspedes al momento del Check In, entreguen algún documento de identificación, para evitarse suplantaciones de identidad.

CAUSA.- La falta de importancia, por parte de los recepcionistas ha influido para que esto se de; la costumbre ha hecho que este proceso no sea correctamente realizado.

EFECTO.- Puede ocurrir que algún huésped niegue que él estuvo hospedado en el Hotel, a lo que puede decir y manifestar que le comprueben mediante algún documento si él se ha hecho responsable por algún servicio prestado por el Hotel

RECOMENDACIÓN.-

- ❖ Fijar como procedimiento que los recepcionistas del Hotel, pidan documentos de respaldo para comprobar la identidad de los huéspedes que se alojan en el Hotel



PROCESO N° 4

FACTURACIÓN

PROCEDIMIENTO N° 3

Observar si los recepcionistas consultan a los huéspedes el nombre de a qué razón social se emite la factura.

HALLAZGO 4

CONDICIÓN.- La facturación que se emite para Cuentas por Cobrar, no es revisada por recepcionistas, quienes únicamente emiten las facturas con los datos ya grabados en el sistema hotelero (FIDELIO).

CRITERIO.- Se debe cerciorar que los datos que están siendo impresos en las facturas, sean los mismos que constan en las Cartas de Pago que envían los clientes que tienen crédito con el Hotel.

CAUSA.- La forma de pensar de los recepcionistas influyen en esta situación, asumir que si existe algún error en la facturación, otra persona lo corregirá; es lo que influye para que la mala facturación se produzca.

EFFECTO.- La corrección de errores mediante anulaciones de facturas, repercute en el tiempo en el que una factura bien emitida debe ser entregada al cliente, para que se proceda con el pago de la misma, esto es referente a las facturas emitidas con cargo a Cuentas por Cobrar.

INDICADOR DE GESTIÓN

FACTURACIÓN

- Porcentaje de Corrección mensual de facturas = 2,61%

Existe un porcentaje no tan significativo en lo que corresponde a la anulación de facturas por errores, ya sean estos de forma o de fondo; se debería tratar de que este error tienda más al 0%, lo que ayudaría al Área de Cartera (Crédito y Cobranzas), a que se gestione de una manera más ágil la entrega de las facturas y el cobro de las mismas.



RECOMENDACIÓN.-

- ❖ Establecer como procedimiento que cada persona quien emita alguna factura, sea responsable por la emisión de la misma, sea esta en forma o en fondo.

Atte.

Oswaldo Álvarez
Representante Legal
OMAG AUDITORES S.A.



5.4. Fase IV Evaluación Continua

27 de julio del 20X2

Sr. Marcio Ramalho

GERENTE GENERAL

APARTEC S.A.

(GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO)

Presente.-

Conforme a la Auditoría de Gestión realizada a los Procesos Administrativos del Área de Recepción y Reservas de APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) en el mes de marzo del 20X2, se procedió a realizar una Evaluación Continua del área auditada.

Se determinó que no se han seguido adecuadamente las recomendaciones citadas en el informe de auditoría presentado con fecha 07 de abril del 20X2.

La auditoría se llevó a cabo desde el 1 al 31 de marzo del año 20X2, tiempo en el cual se emplearon 160 horas laborables

El período auditado corresponde del 1 de enero al 31 de diciembre del año 20X1.

Para la evaluación continua se emplearon 40 horas laborables del 20 al 24 de julio del año 20X2, tiempo en el cual trabajó nuestro personal que detallamos a continuación:

NOMBRE	CARGO
<ul style="list-style-type: none">• Oswaldo Álvarez	Auditor Jefe de Equipo
<ul style="list-style-type: none">• Yadira Carvajal	Auditor Operativo
<ul style="list-style-type: none">• Katherinne Sánchez	Asesor Técnico



A continuación se detallan las observaciones que no han sido consideradas:

PROCESO N° 1

RESERVACIÓN DE HABITACIÓN

PROCEDIMIENTO N° 1

Revisar la documentación soporte para la cancelación de una reserva.

HALLAZGO 1

CONDICIÓN.- Las reservas que se tiene diariamente son direccionadas al Área de Reservas si es en días laborables, pero si no son días laborables, estas quedan pendientes hasta que se encuentren los Agentes de Reservas en su lugar de trabajo; si estas son para hospedajes para después de 3 días o más no hay inconveniente, pero si son para menos de 3 días, es atribución de la persona quien conoce de la reserva, registrarla o no en el Sistema Hotelero.

CRITERIO.- Se debe de observar la disponibilidad de habitación para reservas según las fechas indicadas, y de inmediato proceder a la reserva.

CAUSA.- No se tiene un procedimiento claro de lo que se tiene que hacer al momento que llega una reserva, sea esta por cualquier vía; la despreocupación por este tema ha sido por parte del Jefe del Área.

EFECTO.- Se pierden varios potenciales clientes, quienes no pueden tener su reserva de habitación para las fechas necesitadas y por el tiempo requerido.

RECOMENDACIÓN.-

- ❖ Establecer que la documentación de respaldos de Reservas, sean archivadas por más de un año.
- ❖ Establecer que se tengan archivos de soportes de cancelaciones de reservas, en las que estipulen la fecha de cancelación, aprobación, quien canceló la reserva y el por qué de la cancelación.



PROCESO N° 2

CHECK IN HUÉSPEDES

PROCEDIMIENTO N° 1

Revisar manual de procedimientos empleados para realizar un Check In.

HALLAZGO 3

CONDICIÓN.- Los recepcionistas no piden a todos los huéspedes, documentos de identificación, para comprobar su identidad.

CRITERIO.- Se debe siempre solicitar que los huéspedes al momento del Check In, entreguen algún documento de identificación, para evitarse suplantaciones de identidad.

CAUSA.- La falta de importancia, por parte de los recepcionistas ha influido para que esto se de; la costumbre ha hecho que este proceso no sea correctamente realizado.

EFECTO.- Puede ocurrir que algún huésped niegue que él estuvo hospedado en el Hotel, a lo que puede decir y manifestar que le comprueben mediante algún documento si él se ha hecho responsable por algún servicio prestado por el Hotel

RECOMENDACIÓN.-

- ❖ Fijar como procedimiento que los recepcionistas del Hotel, pidan documentos de respaldo para comprobar la identidad de los huéspedes que se alojan en el Hotel



Se recomienda nuevamente seguir lo especificado en la Comunicación de Resultados de la Auditoría de Gestión del Área de Recepción y Reservas, para poder mejorar sus Procesos Administrativos.

Atte.

Oswaldo Álvarez
Representante Legal
OMAG AUDITORES S.A.



CAPÍTULO VI

6. AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL ÁREA DE VENTAS

6.1. Fase I Planificación

6.1.1. Planificación Preliminar

15 de marzo del 20X2

Sr. Marcio Ramalho

GERENTE GENERAL

APARTEC S.A.

(GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO)

Presente.-

En base a su carta recibida con fecha 10 de marzo del 20X2, se le comunica que se realizará una Auditoría de Gestión aplicada al Área de Ventas de la empresa que Ud. representa APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) para mejorar sus Procesos Administrativos.

Esta auditoría se llevará a cabo en el período que corresponde desde el 1 de abril del 20X2 al 30 de abril del 20X2.

Mucho agradeceré que se le proporcione la información suficiente, pertinente y competente, a nuestro equipo de trabajo que desarrollara a cabo dicha auditoría.



OBJETIVOS DEL EXAMEN

- Determinar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en los Procesos Administrativos del Área de Ventas de APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO).
- Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos de la administración
- Establecer la efectividad de APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) de conformidad con lo planificado en base a los resultados de gestión
- Evaluar los niveles de eficiencia y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y naturales.
- Verificar lo adecuado de los procedimientos de control interno establecidos para el Área de Ventas.

ALCANCE DEL EXAMEN

El examen cubrirá el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1.

Para el efecto se realizará la auditoría de gestión del 1 al 30 de abril del año 20X2, destinando 160 horas que corresponden a 4 semanas de 40 horas cada una, durante 5 días por 8 horas diarias.



El personal que realizará la auditoría de gestión es el siguiente:

NOMBRE	CARGO
<ul style="list-style-type: none">• Oswaldo Álvarez	Auditor Jefe de Equipo
<ul style="list-style-type: none">• Yadira Carvajal	Auditor Operativo
<ul style="list-style-type: none">• Katherinne Sánchez	Asesor Técnico

Es necesario que se ponga a nuestra disposición la siguiente documentación:

- ❖ Manual de Inducción.
- ❖ Listado del personal que actualmente trabajan con su respectivo cargo.
- ❖ Manual de Procedimientos de cada área.
- ❖ Registros de novedades y problemas ocurridos en el desarrollo de cada actividad.
- ❖ Listado de clientes que tienen en el Hotel, empresas públicas y privadas.
- ❖ Convenios firmados con Agencias de Viajes radicadas fuera del Ecuador.
- ❖ Documentación empleada para cerrar acuerdos o negociaciones para la prestación de los servicios que brinda el Hotel.

Por la atención prestada a la presente, me suscribo.

Atte.

Oswaldo Álvarez
Representante Legal
OMAG AUDITORES S.A.



6.1.2. Planificación propiamente dicha

DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO Y TIEMPOS ESTIMADOS

Auditoría de Gestión aplicada al Área de Ventas

NOMBRE	CARGO	SIGLAS
• Oswaldo Álvarez	Auditor Jefe de Equipo	OA
• Yadira Carvajal	Auditor Operativo	YC
• Katherinne Sánchez	Asesor Técnico	KS

El tiempo para cumplir con la Auditoría de Gestión se lo ha estimado en 160 horas; distribuidos de la siguiente manera:

FASES	HORAS
Planificación Preliminar	8
Planificación Específica	8
Programación	16
Evaluación de Control Interno	16
Medición de Riesgos de Auditoría	16
Aplicación de Técnicas y Procedimientos, Papeles de Trabajo y Hallazgos de Auditoría	80
Comunicación de Resultados	16
TOTAL	160 HORAS

Nota: Este período de tiempo se lo ha considerado tomando en cuenta que el personal operativo de APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) colabore con la información necesaria a tiempo para que el equipo de auditores trabaje de manera eficaz.

6.2. Fase II Ejecución del Trabajo

6.2.1. Programación

FASES	HORAS	HORAS	DIFERENCIA	RESPONSABLE	REF. P/T
	PROGRAMADAS	REALES			
* PLANIFICACION PRELIMINAR	8	7	-1	OA	A1,2,3,4
* PLANIFICACION ESPECÍFICA	8	7	-1	OA	A1,2,3,4
* PROGRAMACIÓN	16	16	0	OA	A1,2,3,4
* EVALUCION DE CONTROL INTERNO	16	16	0	YC	A1,2,3,4
* MEDICIÓN DE RIESGOS	16	15	-1	KS	A1,2,3,4
* APLICACIÓN DE TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS					
PROCESO N° 1					
* PROMOCIÓN DE LOS SERVICIOS DEL HOTEL					
PROCEDIMIENTO N° 1					
Revisar procedimientos empleados para poder promocionar al Hotel en todos los servicios que se ofrecen.	5	5	0	YC	A1
PROCEDIMIENTO N° 2					
Revisar políticas para un buen trato al cliente.	5	4	-1	KS	A1
PROCEDIMIENTO N° 3					
Confirmar con el Director de Ventas, el porcentaje de ventas mensuales	5	5	0	YC	A1
PROCEDIMIENTO N° 4					
Revisar los medios publicitarios que han utilizado para promocionar los servicios prestados por el Hotel.	5	5	0	YC	A1



PROCESO N° 2 * VENTA DE LOS SERVICIOS PRESTADOS POR EL HOTEL					
PROCEDIMIENTO N° 1 Revisar documentación que soporte los precios y descuentos aplicables a la realización de eventos en el Hotel.	5	5	0	YC	A2
PROCEDIMIENTO N° 2 Revisar las políticas empleadas para brindar la atención al cliente	5	5	0	KS	A2
PROCEDIMIENTO N° 3 Revisar cartas de quejas o agradecimientos de clientes quienes han hecho uso de los servicios que presta el Hotel.	5	5	0	YC	A2
PROCEDIMIENTO N° 4 Revisar si existen algún tipo de convenio o que documento legal se tiene como respaldo de la negociación acordada entre las partes (Proveedor – Cliente).	5	5	0	YC	A2



PROCESO N° 3 * PLANIFICACIÓN DE UN EVENTO					
PROCEDIMIENTO N° 1 Revisar los horarios y tareas a ser asignadas al personal que trabaja exclusivamente en eventos realizados en el Hotel.	5	4	-1	YC	A3
PROCEDIMIENTO N° 2 Revisar información que se difunde en el Hotel para la planificación y trabajo de las áreas implicadas.	5	5	0	KS	A3
PROCEDIMIENTO N° 3 Confirmar con el Ejecutivo de Turno, las políticas que se establecen o criterios que se manejan para cambios imprevistos en la planificación del evento.	5	5	0	YC	A3
PROCEDIMIENTO N° 4 Observar la coordinación que establece la persona responsable del evento, con el Área de Banquetes.	5	5	0	YC	A3



PROCESO N° 4 * GESTIÓN PARA QUE UN CLIENTE APLIQUE A CRÉDITO CON EL HOTEL					
PROCEDIMIENTO N° 1 Revisar los parámetros solicitados por el Hotel a los clientes potenciales, para que apliquen a crédito.	5	5	0	YC	A4
PROCEDIMIENTO N° 2 Confirmar que persona es la responsable por la gestión de cada solicitud de crédito que se aplique.	5	5	0	KS	A4
PROCEDIMIENTO N° 3 Confirmar cuales son los pasos a seguir, luego de tener la documentación entregada por los clientes.	5	5	0	YC	A4
PROCEDIMIENTO N° 4 Verificar que parámetros son los que se evalúan para la aprobación o no de una solicitud de crédito.	5	5	0	YC	A4
* COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	16	15	-1	YC	
TOTAL	160	154	-6		



6.2.2. Evaluación del Control Interno


A continuación se presenta la técnica del cuestionario:

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

N°	PREGUNTAS DEL CONTROL INTERNO	RESPUESTAS		CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Existen parámetros de medición respecto a las negociaciones que se establecen con clientes?	X		12	12	
2	¿Existe alguna supervisión para la venta de los servicios?		X	0	12	No existe ningún nivel de supervisión.
3	¿Existe algún control en las solicitudes de crédito que presentan los Ejecutivos de Ventas?	X		12	12	
4	¿Las tarifas de los eventos y de habitaciones, son actualizadas periódicamente?	X		12	12	
5	¿Existe algún control de calidad en la planificación de un evento?	X		13	13	
6	¿Los servicios que se promocionan del Hotel, son los que se pueden brindar?	X		13	13	
7	¿Se cuenta con garantías para que los eventos se puedan realizar sin ninguna novedad?		X	0	13	No se cuentan con las suficientes garantías; el Área de Ventas no cumple con los parámetros establecidos.
8	¿Hay algún control respecto a la diligencia que hacen los Ejecutivos de Ventas, para con sus clientes?	X		13	13	
	TOTAL:			RESULTADO 75	RESULTADO 100	



RESULTADO
EVALUACIÓN DEL
CONTROL INTERNO

REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
0 - 60	61 - 80	81- 90	91 - 100
	75		

INTERPRETACIÓN:

Se ha obtenido el 75% de efectividad en la evaluación del Control Interno, lo que da a entender que el Control Interno aplicado al Área de Ventas es Bueno y que se debe aplicar control respecto a las garantías que se establecen para que un evento se pueda realizar.



6.2.3. Medición de los Riesgos de Auditoría

Riesgo Inherente.-

El riesgo Inherente en el Área de Ventas se lo ha estipulado en un 30%, ya que en referencia a esta, se debe tomar en cuenta que en Apartec S.A. (Grand Hotel Mercure Alameda Quito) se trabaja las 24 horas del día los 365 días del año; los clientes trabajan con el Hotel en cualquier horario y con pedidos de muchos servicios.

Riesgo de Control.-

El riesgo de Control es del 25% del resultado obtenido del cuestionario que se empleó para la evaluación del control interno.

$$100\% - 75\% = 25\%$$

Riesgo de Detección.-

El riesgo de detección se ha estimado en un 15%, ya que de acuerdo a la experiencia de nuestro personal de auditoría, el no poder cubrir a totalidad los tiempos en los que se trabaja y los que se debería indagar.

RIESGO DE AUDITORÍA (RA)

$$RA\% = RI\% * RC\% * RD\%$$

$$\text{RIESGO DE AUDITORÍA} = 15\% * 25\% * 30\% = 1,13\%$$

El Riesgo de Auditoría calculado no es material, ya que en un Hotel los clientes de este pueden hacer uso de sus servicios en cualquier horario y la gestión hacia los clientes no es fácil evaluar.



6.2.4. Aplicación de Técnicas y Procedimientos

A continuación se presentan los procedimientos y técnicas a utilizar

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA	TÉCNICAS DE AUDITORÍA
PROCESO N° 1	
* PROMOCIÓN DE LOS SERVICIOS DEL HOTEL	
PROCEDIMIENTO N° 1 Revisar procedimientos empleados para poder promocionar al Hotel en todos los servicios que se ofrecen.	INSPECCIÓN
PROCEDIMIENTO N° 2 Revisar políticas para un buen trato al cliente.	INSPECCIÓN
PROCEDIMIENTO N° 3 Confirmar con el Director de Ventas, los porcentajes de ventas mensuales	CONFIRMACIÓN
PROCEDIMIENTO N° 4 Revisar los medios publicitarios que han utilizado para promocionar los servicios prestados por el Hotel.	COMPROBACIÓN



<p align="center">PROCESO N° 2</p> <p>* VENTA DE LOS SERVICIOS PRESTADOS POR EL HOTEL</p>	
<p>PROCEDIMIENTO N° 1 Revisar documentación que soporte los precios y descuentos aplicables a la realización de eventos en el Hotel.</p>	<p align="center">INSPECCIÓN</p>
<p>PROCEDIMIENTO N° 2 Revisar las políticas empleadas para brindar la atención al cliente</p>	<p align="center">INSPECCIÓN</p>
<p>PROCEDIMIENTO N° 3 Revisar cartas de quejas o agradecimientos de clientes quienes han hecho uso de los servicios que presta el Hotel.</p>	<p align="center">INSPECCIÓN</p>
<p>PROCEDIMIENTO N° 4 Revisar si existe algún tipo de convenio o que documento legal se tiene como respaldo, de la negociación acordada entre las partes (Proveedor – Cliente).</p>	<p align="center">INSPECCIÓN</p>



<p align="center">PROCESO N° 3</p> <p align="center">* PLANIFICACIÓN DE UN EVENTO</p>	
<p>PROCEDIMIENTO N° 1 Revisar los horarios y tareas a ser asignadas al personal que trabaja exclusivamente en eventos realizados en el Hotel.</p>	<p align="center">INDAGACIÓN</p>
<p>PROCEDIMIENTO N° 2 Revisar la información que se difunde en el Hotel para la planificación y trabajo de las áreas implicadas.</p>	<p align="center">INSPECCIÓN</p>
<p>PROCEDIMIENTO N° 3 Confirmar con Ejecutivo de Turno, las políticas que se establecen o criterios que se manejan para cambios imprevistos en la planificación del evento.</p>	<p align="center">CONFIRMACIÓN</p>
<p>PROCEDIMIENTO N° 4 Observar la coordinación que establece la persona responsable del evento, con el Área de Banquetes.</p>	<p align="center">OBSERVACIÓN</p>



<p>PROCESO N° 4 * GESTIÓN PARA QUE UN CLIENTE APLIQUE A CRÉDITO CON EL HOTEL</p>	
<p>PROCEDIMIENTO N° 1 Revisar los parámetros solicitados por el Hotel a los clientes potenciales, para que apliquen a Crédito.</p>	INDAGACIÓN
<p>PROCEDIMIENTO N° 2 Confirmar que persona es la responsable por la gestión de cada solicitud de crédito que se aplique.</p>	INSPECCIÓN
<p>PROCEDIMIENTO N° 3 Confirmar cuales son los pasos a seguir, luego de tener la documentación entregada por los clientes.</p>	INSPECCIÓN
<p>PROCEDIMIENTO N° 4 Verificar que parámetros son los que se evalúan para la aprobación o no de una solicitud de crédito.</p>	CONFIRMACIÓN



6.2.5. Papeles de Trabajo

OMAG AUDITORES S.A.

**AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL ÁREA DE
VENTAS DE APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE
ALAMEDA QUITO) A**

Procesos a ser Auditados:

- | | |
|--|----|
| ❖ Promoción de los Servicios del Hotel | A1 |
| ❖ Venta de Servicios prestados por el Hotel | A2 |
| ❖ Planificación de un evento | A3 |
| ❖ Gestión para que un cliente aplique a crédito con el Hotel | A4 |



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

OMAG AUDITORES S.A.		
APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO)		
ÁREA DE VENTAS		
PROCESO N° 1		
PROMOCIÓN DE LOS SERVICIOS DEL HOTEL	A1.1	HALLAZGOS
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 1</p> <p>* Revisar procedimientos empleados para poder promocionar al Hotel en todos los servicios que se ofrecen.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Se solicitó documentación a Evelyn Torres respecto a procedimientos empleados para promocionar al Hotel, quien manifestó que no se tienen estipulados procedimientos a seguir al respecto; la falta de recursos financieros suficientes es la situación que no permite elaborar un procedimiento establecido para promocionar los servicios del Hotel.</p>		<p>HALLAZGO N° 1 (Pág.157)</p>
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 2</p> <p>* Revisar Políticas para un buen trato al cliente</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Se procedió a revisar los documentos en los que se estipulen políticas, en las que se deben guiar para un buen trato al cliente, y se encontró varios documentos en los que citan estos parámetros; esta información la proporcionó Evelyn Torres (Asistente de Ventas).</p>		<p>NO EXISTE HALLAZGO</p>

INDICADOR DE GESTIÓN: Conocimiento de los servicios que presta el Hotel = $\frac{1 \text{ servicio bien difundido}}{3 \text{ servicios principales}} = 33,33\%$



<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 3</p> <p>* Confirmar con Director de Ventas el porcentaje de ventas mensuales.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Se entrevistó a Alejandro Jaramillo, quien manifestó que el porcentaje de ventas que se maneja es relacionado con el total de ventas del año anterior, en el cual todos los años se ha logrado superar el total de ventas en al menos un 3%; está información se corroboró con el Auditor de Ingresos.</p>	<p style="text-align: center;">NO EXISTE HALLAZGO</p>
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 4</p> <p>* Revisar que medios publicitarios han sido utilizados para promocionar los servicios prestados por el Hotel</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Los medios que han sido utilizados son la radio, publicidad en vallas y publicidad mediante trípticos o similares, los mismos que no son suficientes para difundir información respecto a los servicios que presta el Hotel.</p>	<p style="text-align: center;">HALLAZGO N° 2 (Pág.158)</p>



OMAG AUDITORES S.A. APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) ÁREA DE VENTAS		
PROCESO N° 2 VENTA DE LOS SERVICIOS PRESTADOS POR EL HOTEL	A2.1	HALLAZGOS
<p align="center">PROCEDIMIENTO N° 1</p> <p>* Revisar documentación que soporte los precios y descuentos aplicables a la realización de eventos en el Hotel.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Se revisó la documentación proporcionada por la Sra. Ruth Villagómez (Coordinadora de Eventos) quien entregó Trípticos y Flyers de publicidad de los servicios que presta el Hotel, en la cual constan los precios de cada servicio de acuerdo a la temporada en la que se establezcan los precios, ya que pueden variar de fecha en fecha; estos precios son revisados por el Director de Ventas, la Directora Financiera y el Gerente General.</p>		<p align="center">NO EXISTE HALLAZGO</p>
<p align="center">PROCEDIMIENTO N° 2</p> <p>* Revisar las políticas empleadas para brindar la atención al cliente</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Lo que se pudo revisar fueron las políticas para un buen trato al cliente, para brindar atención personal al cliente; no se las pudo hallar, no existen estas; el Área de Ventas no ha analizado que primero debe ser el contacto con el cliente para posterior a esto brindar un buen trato a este.</p>		<p align="center">HALLAZGO N° 3 (Pág.159)</p>



<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 3</p> <p>* Revisar cartas de quejas o agradecimientos de clientes quienes han hecho uso de los servicios que presta el Hotel.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: Se solicitó información al Sr. Alejandro Jaramillo (Director de Ventas) quien proporcionó cartas de clientes en las que se felicita al Hotel por el servicio recibido, también proporcionó cartas de clientes quienes manifiestan que se debería mejorar en algunos aspectos; no se presentaron cartas de quejas por parte de los clientes del Hotel.</p>	<p>NO EXISTE HALLAZGO</p>
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 4</p> <p>* Revisar si existe algún tipo de convenio o que documento legal se tiene como respaldo de la negociación acordada entre Proveedor y Cliente</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: La firma de un contrato por la prestación del servicio es la garantía con la que se cuenta para la ejecución del evento que se desea llevar a cabo; información confirmada con Ruth Villagómez (Ejecutiva de Ventas).</p>	<p>NO EXISTE HALLAZGO</p>



OMAG AUDITORES S.A. APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) ÁREA DE VENTAS		
PROCESO N° 3 PLANIFICACIÓN DE UN EVENTO	A3.1	HALLAZGOS
<p align="center">PROCEDIMIENTO N° 1</p> <p>* Revisar los horarios y tareas a ser asignadas al personal que trabaja exclusivamente en Eventos realizados en el Hotel</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Se revisó información proporcionada por Javier Escobar (Capitán de Banquetes) en la cual presentó información de horarios del personal que trabaja en el Área de Banquetes, los cuales no sobrepasan las 8 hora laborables; cabe destacar que este horario es del personal que trabaja por horas; las tareas asignadas varían desde por un número específico de mesas.</p>		NO EXISTE HALLAZGO
<p align="center">PROCEDIMIENTO N° 2</p> <p>* Revisar información que se difunde en el Hotel para la planificación y trabajo de las áreas implicadas</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>La persona encargada del evento planifica verbalmente con las personas encargadas de realizar el evento; esto se refiere al Área de Banquetes, Montaje y Alimentos y Bebidas, para luego de evaluar las necesidades del cliente, se procede a elaborar un INSTRUCTIVO por el Evento, el cual es difundido a todos los funcionarios del Hotel, para que conozcan de lo que se ha planificado, lo que se va a brindar y el precio pactado con el cliente.</p>		NO EXISTE HALLAZGO



<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 3</p> <p>* Confirmar con Ejecutivo de Turno, las políticas que se establecen o criterios que se manejan para cambios imprevistos en la planificación del evento.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: Cada Ejecutivo de Turno que se encuentre cuando se realice un Evento en el Hotel, tiene bajo su responsabilidad la efectividad de ese evento; se confirmó con los Informes de Ejecutivos de Turno de los 4 últimos meses y se llegó a la conclusión de que el cliente siempre tiene la razón de acuerdo a sus reclamos y necesidades no satisfechas; la extensión de tiempo para la finalización de un evento ha sido uno de los imprevistos que han tenido que solucionar; siempre se ha tomado en cuenta la ocupación del Hotel y el precio que se cobrará por hora adicional de alquiler del salón en el que se desarrolla el evento.</p>	<p>NO EXISTE HALLAZGO</p>
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 4</p> <p>* Observar la coordinación que establece la persona responsable del evento, con el Área de Banquetes</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: La comunicación es directa, la relación que existe entre las personas que intervienen en el desarrollo del evento es la adecuada; se observó la coordinación que se establecía al planificar una BODA y se notó que cada idea generada por la persona encargada del evento, se ve reflejada en la ejecución de la misma.</p>	<p>NO EXISTE HALLAZGO</p>



OMAG AUDITORES S.A. APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) ÁREA DE VENTAS		
PROCESO N° 4 GESTIÓN PARA QUE UN CLIENTE APLIQUE A CRÉDITO CON EL HOTEL	A4.1	HALLAZGOS
<p align="center">PROCEDIMIENTO N° 1</p> <p>* Revisar los parámetros solicitados por el Hotel a los clientes potenciales, para que apliquen a Crédito</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: Se solicitó información a un Ejecutivo de Ventas, quien nos entregó copias de una solicitud de crédito que no había sido gestionada; la documentación solicitada por el Área de Ventas es demasiado sencilla; cada Ejecutivo de Ventas es responsable por los clientes que trae al Hotel, los parámetros o documentos solicitados son: llenar una solicitud de crédito, solicitar la copia del RUC; es demasiado riesgoso pedir únicamente esos requisitos.</p>		HALLAZGO N° 4 (Pág.160)
<p align="center">PROCEDIMIENTO N° 2</p> <p>* Confirmar que persona es la responsable por la gestión de cada solicitud de crédito que se aplique</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: El Ejecutivo de Ventas es el encargado o la persona responsable para que se gestione una solicitud de crédito; se confirmó esta información con Maria Eugenia Vicuña (Ejecutiva de Ventas).</p>		NO EXISTE HALLAZGO

INDICADOR DE GESTIÓN: Solicitudes de Crédito Aprobadas = $\frac{5 \text{ solicitudes de crédito mensuales aprobadas}}{7 \text{ solicitudes de crédito presentadas mensualmente}} = 71,43\%$



<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 3</p> <p>* Confirmar cuales son los pasos a seguir, luego de tener la documentación entregada por los clientes</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: Se confirmó información con Ruth Villagómez (Ejecutiva de Ventas), quién entregó copias de varias solicitudes de crédito gestionadas, en las que se encontraba un impreso de e-mail en el que se confirmaba que la solicitud de crédito estaba aprobada; pero antes de esto la solicitud de crédito se llena con copia del RUC y es entregada al JEFE DE CARTERA, para que evalúe la solicitud, para posteriormente sea revisada por la Dirección Financiera y luego ser enviada por e-mail con la aprobación o no del crédito para esa Empresa.</p>	<p style="text-align: center;">NO EXISTE HALLAZGO</p>
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 4</p> <p>* Verificar que parámetros son los que se evalúan para la aprobación o no de una solicitud de crédito</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: Se verificó con solicitudes de crédito ya aprobadas, los parámetros que son evaluados son: las Referencias Comerciales, Historial Crediticio, a través de algún Buró de Información Crediticia, Estado del Contribuyente en el SRI (Activo o No) y que las firmas de responsabilidad sean válidas; esta información fue cotejada por el JEFE DE CARTERA.</p>	<p style="text-align: center;">NO EXISTE HALLAZGO</p>



6.2.6. Hallazgos de Auditoría

A continuación se presenta los hallazgos encontrados:

<p>OMAG AUDITORES S.A.</p> <p align="center">APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO)</p>		
<p>HOJA DE HALLAZGOS</p> <p align="center">ÁREA DE VENTAS</p>		<p>A4</p>
	<p>N°</p> <p>HALLAZGO</p>	<p>REF. PAPEL</p> <p>DE TRABAJO</p>
<p>PROCESO N° 1</p> <p align="center">PROMOCIÓN DE LOS SERVICIOS DEL HOTEL</p>		
<p>PROCEDIMIENTO N° 1</p> <p>Revisar procedimientos empleados para poder promocionar al Hotel en todos los servicios que se ofrecen.</p> <p align="center">HALLAZGO</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>La promoción de los Servicios del Hotel se restringe debido a la falta de recursos financieros con los que cuenta el Área de Ventas.</p> <p>CRITERIO</p> <p>Se debería contar con la suficiente disponibilidad de recursos financieros para poder realizar una buena promoción de los servicios del Hotel.</p>	<p>1</p>	<p>A1.1</p> <p>(Pág. 149)</p>



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

<p>CAUSA La falta de preocupación del Director de Ventas ha sido fundamental para que esto suceda y que no se tengan los fondos suficientes para promocionar los servicios del Hotel.</p> <p>EFEECTO La falta de conocimiento del público en general se ve reflejada en esta situación, por ende los clientes serán siempre limitados y repetitivos.</p>		
<p>PROCEDIMIENTO N° 4 Revisar que medios publicitarios han sido utilizados para promocionar los servicios * prestados por el Hotel</p> <p style="text-align: center;">HALLAZGO</p> <p>CONDICIÓN Los medios publicitarios que se utilizan para promocionar los servicios del Hotel son limitados.</p> <p>CRITERIO Se debe ampliar a otros medios de comunicación la difusión de los servicios prestados por el Hotel.</p> <p>CAUSA La falta de presupuesto es la razón para esta limitación..</p> <p>EFEECTO La difusión de los servicios prestados por el Hotel es escasa, los potenciales clientes se quedan solo en eso.</p>	2	A1.1 (Pág. 150)



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

PROCESO N° 2			
VENTA DE LOS SERVICIOS PRESTADOS POR EL HOTEL			
PROCEDIMIENTO N° 1			
* Revisar políticas empleadas para brindar la atención al cliente			
HALLAZGO			
CONDICIÓN			
No existen políticas para brindar atención al cliente.			
CRITERIO			
La atención al cliente debe ser prioridad en el giro del negocio por el buen servicio que es crucial para triunfar en el negocio.			
CAUSA			
La inestabilidad producida por el Jefe Departamental fue pilar para el mal desempeño de las actividades de sus colaboradores; las imposiciones con las que se manifestaba no fueron del agrado de su personal a cargo.			
EFFECTO			
La no tan buena atención al cliente se vio afectada por el mal ambiente laboral, que predominaba en el Área; el descontento de la clientela por el servicio requerido se hizo notar.			
		3	A2.1 (Pág. 151)



<p>PROCESO N° 4</p> <p>GESTIÓN PARA QUE UN CLIENTE APLIQUE A CRÉDITO CON EL HOTEL</p>		
<p>PROCEDIMIENTO N° 1 Revisar los parámetros solicitados por el Hotel a los clientes potenciales, para que apliquen a * Crédito</p> <p align="center">HALLAZGO</p> <p>CONDICIÓN La documentación solicitada a los potenciales clientes es limitada, no se tiene instrumentos para validar firmas de responsabilidad del solicitante de crédito.</p> <p>CRITERIO Se tiene que solicitar además de la Solicitud de Crédito y la Copia del RUC, referencias por escrito y documentación que valide la identificación de la firma de responsabilidad en la solicitud de crédito y su cargo en la Empresa solicitante.</p> <p>CAUSA Las personas quienes trabajan en el Área de Ventas, lo más que les interesa es solo vender; para ellos es ganar su comisión, sin medir que los procedimientos empleados para brindar crédito a los clientes, no son debidamente empleados.</p> <p>EFFECTO Varios de los clientes con crédito han quedado morosos de las obligaciones para con el Hotel, los plazos estipulados para los créditos no se han respetado por parte de los clientes y la liquidez del Hotel se ve afectada.</p>	<p>4</p>	<p>A4.1</p> <p>(Pág. 155)</p>



6.3. Fase III Comunicación de Resultados

07 de mayo del 20X2

Sr. Marcio Ramalho

GERENTE GENERAL

APARTEC S.A.

(GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO)

Presente.-

De acuerdo a la carta recibida con fecha 10 de marzo 20X2 y respecto a la carta enviada por OMAG AUDITORES S.A. con fecha 15 de marzo del 20X2, se procedió a realizar una Auditoría de Gestión a los Procesos Administrativos del Área de Ventas de la Empresa APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO).

Se procedió a la aplicación de técnicas y procedimientos que citamos en nuestra programación de trabajo para llegar a una evaluación eficiente y eficaz del área auditada.

Durante la ejecución de nuestro trabajo se ha determinado que el nivel de riesgo de los Procesos Administrativos aplicados en el área de Ventas de APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) es **moderado alto** por lo que la Gerencia debe mejorar los controles dentro de sus procesos.

La Auditoría se llevó a cabo desde el 1 al 30 de abril del año 20X2, tiempo en el cual se emplearon 160 horas laborables

El período auditado corresponde del 1 de enero al 31 de diciembre del año 20X1.



El personal que realizó la auditoría fue el que a continuación presentamos:

NOMBRE	CARGO
<ul style="list-style-type: none">• Oswaldo Álvarez	Auditor Jefe de Equipo
<ul style="list-style-type: none">• Yadira Carvajal	Auditor Operativo
<ul style="list-style-type: none">• Katherinne Sánchez	Asesor Técnico

A continuación se mencionan los procesos examinados y con los hallazgos encontrados:

PROCESO N° 1

PROMOCIÓN DE LOS SERVICIOS DEL HOTEL

PROCEDIMIENTO N° 1

Revisar procedimientos empleados para poder promocionar al Hotel en todos los servicios que se ofrecen.

HALLAZGO 1

CONDICIÓN.- La promoción de los Servicios del Hotel se restringe debido a la falta de recursos financieros con los que cuenta el Área de Ventas.

CRITERIO.- Se debería contar con el suficiente disponible de recursos financieros para poder realizar una buena promoción de los servicios del Hotel.

CAUSA.- La falta de preocupación del Director de Ventas ha sido fundamental para que esto suceda y que no se tengan los fondos suficientes para promocionar los servicios del Hotel.

EFFECTO.- La falta de conocimiento del público en general se ve reflejada en esta situación, por ende los clientes serán siempre limitados y repetitivos.



INDICADOR DE GESTIÓN

PROMOCIÓN DE LOS SERVICIOS DEL HOTEL

- Conocimiento de los Servicios que presta el Hotel = 33,33%

Este indicador nos muestra la falta de promoción de los servicios que presta el Hotel, ya que el servicio en el que se le pone mayor atención es el de Alojamiento; lo que se debe tomar en cuenta es que no sólo ese es el servicio que presta el Hotel, además tenemos el servicio de Alimentación y el Servicio de Eventos y Banquetes.

RECOMENDACIÓN.-

- ❖ Realizar un estudio para la asignación adecuada de presupuesto al Área de Ventas, de acuerdo a las necesidades que ahí se generen para realizar una adecuada promoción de los servicios prestados por el Hotel.



PROCESO N° 1

PROMOCIÓN DE LOS SERVICIOS DEL HOTEL

PROCEDIMIENTO N° 4

Revisar que medios publicitarios han sido utilizados para promocionar los servicios prestados por el Hotel

HALLAZGO 2

CONDICIÓN.- Los medios publicitarios que se utilizan para promocionar los servicios del Hotel son limitados.

CRITERIO.- Se debe ampliar a otros medios de comunicación la difusión de los servicios prestados por el Hotel.

CAUSA.- La falta de presupuesto es la razón para esta limitación.

EFECTO.- La difusión de los servicios prestados por el Hotel es escasa, los potenciales clientes se quedan solo en eso.

RECOMENDACIÓN.-

- ❖ Realizar una programación referente a la difusión de los Servicios Prestados por el Hotel a través de Radio, Televisión y Prensa Escrita.



PROCESO N° 2

VENTA DE LOS SERVICIOS PRESTADOS POR EL HOTEL

PROCEDIMIENTO N° 1

Revisar políticas empleadas para brindar la atención al cliente

HALLAZGO 3

CONDICIÓN.- No existen políticas para brindar atención al cliente.

CRITERIO.- La atención al cliente debe ser prioridad en el giro del negocio por el buen servicio que es crucial para triunfar en el negocio.

CAUSA.- La inestabilidad producida por el Jefe Departamental fue pilar para el mal desempeño de las actividades de sus colaboradores; las imposiciones con las que se manifestaba no fueron del agrado de su personal a cargo.

EFECTO.- La no tan buena atención al cliente se vio afectada por el mal ambiente laboral, que predominaba en el Área; el descontento de la clientela por el servicio requerido se hizo notar.

RECOMENDACIÓN.-

- ❖ Elaborar un procedimiento en el que se establezca parámetros para empezar a brindar atención personalizada a cada cliente que haga uso de los servicios prestados por el Hotel.



PROCESO N° 4

GESTIÓN PARA QUE UN CLIENTE APLIQUE A CRÉDITO CON EL HOTEL

PROCEDIMIENTO N° 1

Revisar parámetros solicitados por el Hotel a los clientes potenciales, para que apliquen a Crédito

HALLAZGO 4

CONDICIÓN.- La documentación solicitada a los potenciales clientes es limitada; no se tiene instrumentos para validar firmas de responsabilidad del solicitante de crédito.

CRITERIO.- Se tiene que solicitar además de la Solicitud de Crédito y la Copia del RUC, referencias por escrito y documentación que valide la identificación de la firma de responsabilidad en la solicitud de crédito y su cargo en la Empresa solicitante.

CAUSA.- Las personas quienes trabajan en el Área de Ventas, lo más que les interesa es solo vender; para ellos es ganar su comisión, sin medir que los procedimientos empleados para brindar crédito a los clientes, no son debidamente empleados.

EFEECTO.- Varios de los clientes con crédito han quedado morosos de las obligaciones para con el Hotel, los plazos estipulados para los créditos no se han respetado por parte de los clientes y la liquidez del Hotel se ve afectada.

INDICADOR DE GESTIÓN

GESTIÓN PARA QUE UN CLIENTE APLIQUE A CRÉDITO

- Solicitudes de Crédito Aprobadas = 71,43%

Este indicador muestra los clientes que desean hacer uso de los servicios que presta el Hotel, mediante la utilización de forma de pago crédito; los clientes



potenciales no son debidamente seleccionados para que apliquen con solicitud de crédito al Hotel

RECOMENDACIÓN.-

- ❖ Elaborar un procedimiento definido, respaldando los intereses del Hotel, respecto a la documentación a ser entregada por los clientes potenciales del Hotel, para que apliquen a crédito en el pago de sus obligaciones.

Atte.

Oswaldo Álvarez
Representante Legal
OMAG AUDITORES S.A.



6.4. Fase IV Evaluación Continua

27 de agosto del 20X2

Sr. Marcio Ramalho

GERENTE GENERAL

APARTEC S.A.

(GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO)

Presente.-

Conforme a la Auditoría de Gestión realizada a los Procesos Administrativos del área de Ventas de APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) en el mes de abril del 20X2, se procedió a realizar una Evaluación Continua del área auditada.

Se determinó que no se han seguido adecuadamente las recomendaciones citadas en el informe de auditoría presentado con fecha 07 de mayo del 20X2.

La Auditoría se llevó a cabo desde el 1 al 30 de abril del año 20X2, tiempo en el cual se emplearon 160 horas laborables

El período auditado corresponde del 1 de enero al 31 de diciembre del año 20X1.

Para la evaluación continua se emplearon 40 horas laborables del 20 al 24 de agosto del año 20X2, tiempo en el cual trabajó nuestro personal que detallamos a continuación:

NOMBRE	CARGO
<ul style="list-style-type: none">• Oswaldo Álvarez	Auditor Jefe de Equipo
<ul style="list-style-type: none">• Yadira Carvajal	Auditor Operativo
<ul style="list-style-type: none">• Katherinne Sánchez	Asesor Técnico



A continuación se detallan las observaciones que no han sido consideradas:

PROCESO N° 1

PROMOCIÓN DE LOS SERVICIOS DEL HOTEL

PROCEDIMIENTO N° 1

Revisar procedimientos empleados para poder promocionar al Hotel en todos los servicios que se ofrecen.

HALLAZGO 1

CONDICIÓN.- La promoción de los servicios del Hotel se restringe debido a la falta de recursos financieros con los que cuenta el Área de Ventas.

CRITERIO.- Se debería contar con la suficiente disponibilidad de recursos financieros para poder realizar una buena promoción de los servicios del Hotel.

CAUSA.- La falta de preocupación del Director de Ventas ha sido fundamental para que esto suceda, y que no se tengan los fondos suficientes para promocionar los servicios del Hotel.

EFECTO.- La falta de conocimiento del público en general se ve reflejada en esta situación, por ende los clientes serán siempre limitados y repetitivos.

RECOMENDACIÓN.-

- ❖ Realizar un estudio para la asignación adecuada de presupuesto al Área de Ventas, de acuerdo a las necesidades que ahí se generen para realizar una adecuada promoción de los servicios prestados por el Hotel.



PROCESO N° 4

GESTIÓN PARA QUE UN CLIENTE APLIQUE A CRÉDITO CON EL HOTEL

PROCEDIMIENTO N° 1

Revisar parámetros solicitados por el Hotel a los clientes potenciales, para que apliquen a Crédito

HALLAZGO 4

CONDICIÓN.- La documentación solicitada a los potenciales clientes es limitada, no se tiene instrumentos para validar firmas de responsabilidad del solicitante de crédito.

CRITERIO.- Se tiene que solicitar además de la Solicitud de Crédito y la Copia del RUC, referencias por escrito y documentación que valide la identificación de la firma de responsabilidad en la solicitud de crédito y su cargo en la Empresa solicitante.

CAUSA.- Las personas quienes trabajan en el Área de Ventas, lo más que les interesa es solo vender; para ellos es ganar su comisión, sin medir que los procedimientos empleados para brindar crédito a los clientes, no son debidamente empleados.

EFEECTO.- Varios de los clientes con crédito han quedado morosos de las obligaciones para con el Hotel, los plazos estipulados para los créditos no se han respetado por parte de los clientes y la liquidez del Hotel se ve afectada.

RECOMENDACIÓN.-

Elaborar un procedimiento definido, respaldando los intereses del Hotel, respecto a la documentación a ser entregada por los clientes potenciales del Hotel, para que apliquen a crédito en el pago de sus obligaciones



Se recomienda nuevamente seguir lo especificado en la Comunicación de Resultados de la Auditoría de Gestión del Área de Ventas, para poder mejorar sus Procesos Administrativos.

Atte.

Oswaldo Álvarez
Representante Legal
OMAG AUDITORES S.A.



CAPÍTULO VII

7. AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL ÁREA DE AMA DE LLAVES

7.1. Fase I Planificación

7.1.1. Planificación Preliminar

15 de abril del 20X2

Sr. Marcio Ramalho

GERENTE GENERAL

APARTEC S.A.

(GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO)

Presente.-

En base a su carta recibida con fecha 10 de abril del 20X2, se le comunica que se realizará una Auditoría de Gestión aplicada al Área de Ama de Llaves de la empresa que Ud. representa APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) para mejorar sus Procesos Administrativos.

Esta auditoría se llevará a cabo en el período que corresponde desde el 1 de mayo del 20X2 al 31 de mayo del 20X2.

Mucho agradeceré que se le proporcione la información suficiente, pertinente y competente, a nuestro equipo de trabajo que llevará a cabo dicha auditoría.



OBJETIVOS DEL EXAMEN

- Determinar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en los Procesos Administrativos del Área de Ama de Llaves de APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO).
- Verificar el cumplimiento de los objetivos de la administración
- Establecer la efectividad de APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) de conformidad con lo planificado en base a los resultados de la gestión.
- Evaluar los niveles de eficiencia y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y naturales.
- Verificar lo adecuado de los procedimientos de control interno establecidos para el Área de Ama de Llaves.
- Evaluar el grado de desempeño de las personas que trabajan en el Área de Ama de Llaves.

ALCANCE DEL EXAMEN

El examen cubrirá el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1.

Para el efecto se realizará la auditoría de gestión del 1 al 31 de mayo del año 20X2, destinando 160 horas que corresponden a 4 semanas de 40 horas cada una, durante 5 días por 8 horas diarias.



El personal que realizará la auditoría de gestión es el siguiente:

NOMBRE	CARGO
<ul style="list-style-type: none">• Oswaldo Álvarez	Auditor Jefe de Equipo
<ul style="list-style-type: none">• Yadira Carvajal	Auditor Operativo
<ul style="list-style-type: none">• Katherinne Sánchez	Asesor Técnico

Es necesario que se ponga a nuestra disposición la siguiente documentación:

- ❖ Manual de Inducción.
- ❖ Listado del personal que actualmente trabajan con su respectivo cargo.
- ❖ Manual de Procedimientos de cada Área.
- ❖ Registros de novedades y problemas ocurridos en el desarrollo de cada actividad.
- ❖ Documentación soporte de los artículos que son de responsabilidad del Área de Ama de Llaves.
- ❖ Documentación en la que se controle los artículos que son vendidos a huéspedes y que reportan a la Recepción para su posterior cobro.

Por la atención prestada a la presente, me suscribo.

Atte.

Oswaldo Álvarez
Representante Legal
OMAG AUDITORES S.A.



7.1.2. Planificación propiamente dicha

DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO Y TIEMPOS ESTIMADOS

Auditoría de Gestión aplicada al Área de Ama de Llaves.

NOMBRE	CARGO	SIGLAS
<ul style="list-style-type: none">• Oswaldo Álvarez	Auditor Jefe de Equipo	OA
<ul style="list-style-type: none">• Yadira Carvajal	Auditor Operativo	YC
<ul style="list-style-type: none">• Katherinne Sánchez	Asesor Técnico	KS

El tiempo para cumplir con la Auditoría de Gestión se ha estimado en 160 horas; distribuidos de la siguiente manera:

FASES	HORAS
Planificación Preliminar	8
Planificación Específica	8
Programación	16
Evaluación de Control Interno	16
Medición de Riesgos de Auditoría	16
Aplicación de Técnicas y Procedimientos, Papeles de Trabajo y Hallazgos de Auditoría	80
Comunicación de Resultados	16
TOTAL	160 HORAS

Nota: Este período se lo ha considerado tomando en cuenta que el personal operativo de APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) colabore con la información necesaria a tiempo, para que el equipo de auditores trabaje de manera eficaz.

7.2. Fase II Ejecución del Trabajo

7.2.1. Programación

FASES	HORAS	HORAS	DIFERENCIA	RESPONSABLE	REF. P/T
	PROGRAMADAS	REALES			
* PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	8	7	-1	OA	A1,2,3,4
* PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA	8	7	-1	OA	A1,2,3,4
* PROGRAMACIÓN	16	16	0	OA	A1,2,3,4
* EVALUCION DE CONTROL INTERNO	16	16	0	YC	A1,2,3,4
* MEDICIÓN DE RIESGOS	16	15	-1	KS	A1,2,3,4
* APLICACIÓN DE TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS					
PROCESO N° 1					
* PREPARACIÓN DE HABITACIONES					
PROCEDIMIENTO N° 1					
Revisar si se tienen especificados estándares para la preparación de habitaciones.	5	5	0	YC	A1
PROCEDIMIENTO N° 2					
Revisar con Jefe de Ama de Llaves, la segregación de funciones para cada Camarera.	5	4	-1	KS	A1
PROCEDIMIENTO N° 3					
Revisar implementos a utilizar para preparar la habitación.	5	5	0	YC	A1
PROCEDIMIENTO N° 4					
Observar si cada Camarera cumple con lo asignado por la Jefe de Ama de Llaves o por la Supervisora.	5	5	0	YC	A1



PROCESO N° 2					
* REPOSICIÓN DE MANTELERÍA Y LENCERÍA					
PROCEDIMIENTO N° 1 Revisar documentación en la que conste información histórica de cada que tiempo se provee de lencería nueva para las habitaciones	5	5	0	YC	A2
PROCEDIMIENTO N° 2 Observar si las camareras reponen la mantelería y lencería diariamente.	5	5	0	KS	A2
PROCEDIMIENTO N° 3 Entrevistar a la Supervisora de Ama de Llaves para obtener información de inconvenientes que han ocurrido en el desarrollo de este proceso.	5	5	0	YC	A2
PROCEDIMIENTO N° 4 Revisar documentación en la que conste información de objetos encontrados en las habitaciones y su gestión para devolverlos.	5	5	0	YC	A2



PROCESO N° 3 * REPOSICIÓN Y CARGO A LA CUENTA PRODUCTOS DEL MINI BAR					
PROCEDIMIENTO N° 1 Observar productos que se encuentran en el Mini Bar de las habitaciones.	5	4	-1	YC	A3
PROCEDIMIENTO N° 2 Revisar la documentación que soporta los consumos realizados por los huéspedes.	5	5	0	KS	A3
PROCEDIMIENTO N° 3 Revisar si se tienen estipulados precios ya fijos para cada producto del Mini Bar.	5	5	0	YC	A3
PROCEDIMIENTO N° 4 Verificar si han existido incongruencias entre los productos que se consumen en el Mini Bar y sus cobros respectivos.	5	5	0	YC	A3



PROCESO N° 4					
* RECOLECCIÓN DE ROPA PARA LAVANDERÍA					
PROCEDIMIENTO N° 1 Revisar documentación empleada para registrar ropa dejada por huéspedes que va a ser destinada para lavandería.	5	5	0	YC	A4
PROCEDIMIENTO N° 2 Confirmar que persona es la responsable de que la ropa de los huéspedes sea regresada limpia y sin novedad a su dueño.	5	5	0	KS	A4
PROCEDIMIENTO N° 3 Verificar documentación en la que conste información histórica de pérdidas o daños ocasionados a ropa de huéspedes por el hecho de brindar el servicio de lavado.	5	5	0	YC	A4
PROCEDIMIENTO N° 4 Revisar cartas de quejas dejadas por los huéspedes respecto a la no satisfacción del servicio de lavandería brindado.	5	5	0	YC	A4
* COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	16	15	-1	YC	
TOTAL	160	154	-6		



7.2.2. Evaluación del Control Interno


A continuación se presenta la técnica del cuestionario:

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Nº	PREGUNTAS DEL CONTROL INTERNO	RESPUESTAS		CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Existe algún control posterior a la preparación de las habitaciones?	X		12	12	
2	¿A las camareras se les controla el tiempo empleado en la preparación de una habitación?		X	0	12	No existe control de tiempos empleados para la preparación de la habitación.
3	¿La lencería y mantelería de las habitaciones son renovadas periódicamente?	X		12	12	
4	¿Se controla que el cambio de lencería se lo haga diariamente de las habitaciones ocupadas?	X		12	12	
5	¿Existe algún control respecto a la variedad y cantidad de productos que se tienen en el Mini Bar de las habitaciones?	X		13	13	
6	¿Se controla que los cargos de los productos consumidos del Mini Bar sean cobrados?	X		13	13	
7	¿Hay algún control respecto a la ropa que se recoge de los huéspedes, destinada para la lavandería?		X	0	13	No, únicamente un formulario llenado por el huésped es sustento de la ropa que se destina para la lavandería
8	¿Existe algún control de calidad de la ropa que fue ingresada a la lavandería y devuelta ya a los huéspedes?	X		13	13	
	TOTAL:			RESULTADO 75	RESULTADO 100	



RESULTADO
EVALUACIÓN DEL
CONTROL INTERNO

REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
0 - 60	61 - 80	81 - 90	91 - 100
	75		

INTERPRETACIÓN:

Se ha obtenido el 75% de efectividad en la evaluación del Control Interno, lo que quiere decir que el Control Interno aplicado al Área de Ama de Llaves es Bueno, tomando en cuenta que en lo que se debe poner atención es en realizar un control respecto al tiempo que tardan las Camareras en preparar una habitación y también y con relación a lo ropa que se destina para la lavandería.



7.2.3. Medición de los Riesgos de Auditoría

Riesgo Inherente.-

El riesgo Inherente en el área de Ama de Llaves se lo ha estipulado en un 30%, ya que en referencia a esta Área, se debe tomar en cuenta que en Apartec S.A. (Grand Hotel Mercure Alameda Quito) se prestan varios servicios y la mayoría de estos no son relacionados con Ama de Llaves.

Riesgo de Control.-

El riesgo de Control es del 25% resultado obtenido del cuestionario que se empleó para la evaluación del control interno.

$$100\% - 75\% = 25\%$$

Riesgo de Detección.-

El riesgo de detección se ha estimado en un 15%, ya que de acuerdo a la experiencia de nuestro personal de auditoría, el no poder cubrir a totalidad los tiempos en los que se trabaja y los que se debería indagar, existirá una diferencia menor que el riesgo de control; un 10% es el margen que se ha estipulado para esta diferencia.

RIESGO DE AUDITORÍA (RA)

$$RA\% = RI\% * RC\% * RD\%$$

$$\text{RIESGO DE AUDITORÍA} = 15\% * 25\% * 30\% = 1,13\%$$

El Riesgo de Auditoría calculado no es material, ya que en un Hotel los servicios prestados no son esencialmente en Ama de Llaves; esta área actúa cuando se presta el servicio de alojamiento.



7.2.4. Aplicación de Técnicas y Procedimientos

A continuación se presentan los procedimientos y técnicas a utilizar

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA	TÉCNICAS DE AUDITORÍA
PROCESO N° 1	
* PREPARACIÓN DE HABITACIONES	
PROCEDIMIENTO N° 1 Revisar si se tienen especificados estándares para la preparación de habitaciones.	INSPECCIÓN
PROCEDIMIENTO N° 2 Revisar con Jefe de Ama de Llaves, la segregación de funciones para cada Camarera.	INSPECCIÓN
PROCEDIMIENTO N° 3 Revisar implementos a utilizar para preparar la habitación.	INSPECCIÓN
PROCEDIMIENTO N° 4 Observar si cada Camarera cumple con lo asignado por la Jefe de Ama de Llaves o por la Supervisora.	OBSERVACIÓN



<p align="center"><u>PROCESO N° 2</u></p> <p align="center">* REPOSICIÓN DE MANTELERÍA Y LENCERÍA</p>	
<p>PROCEDIMIENTO N° 1 Revisar documentación en la que conste información histórica de cada que tiempo se provee de lencería nueva para las habitaciones</p>	<p align="center">INSPECCIÓN</p>
<p>PROCEDIMIENTO N° 2 Observar si las camareras reponen la mantelería y lencería diariamente.</p>	<p align="center">OBSERVACIÓN</p>
<p>PROCEDIMIENTO N° 3 Entrevistar a la Supervisora de Ama de Llaves para obtener información de inconvenientes que han ocurrido en el desarrollo de este proceso.</p>	<p align="center">INDAGACIÓN</p>
<p>PROCEDIMIENTO N° 4 Revisar documentación en la que conste información de objetos encontrados en las habitaciones y su gestión para devolverlos.</p>	<p align="center">INSPECCIÓN</p>



<p>PROCESO N° 3 * REPOSICIÓN Y CARGO A LA CUENTA PRODUCTOS DEL MINI BAR</p>	
<p>PROCEDIMIENTO N° 1 Observar productos que se encuentran en el Mini Bar de las habitaciones.</p>	OBSERVACIÓN
<p>PROCEDIMIENTO N° 2 Revisar la documentación que soporta los consumos realizados por los huéspedes.</p>	INSPECCIÓN
<p>PROCEDIMIENTO N° 3 Revisar si se tienen estipulados precios ya fijos para cada producto del Mini Bar.</p>	INSPECCIÓN
<p>PROCEDIMIENTO N° 4 Verificar si han existido incongruencias entre los productos que se consumen en el Mini Bar y sus cobros respectivos.</p>	INSPECCIÓN



<p>PROCESO N° 4 * RECOLECCIÓN DE ROPA PARA LAVANDERÍA</p>	
<p>PROCEDIMIENTO N° 1 Revisar documentación empleada para registrar ropa dejada por huéspedes que va a ser destinada para la lavandería.</p>	<p>INSPECCIÓN</p>
<p>PROCEDIMIENTO N° 2 Confirmar que persona es la responsable de que la ropa de los huéspedes sea regresada limpia y sin novedad a su dueño.</p>	<p>CONFIRMACIÓN</p>
<p>PROCEDIMIENTO N° 3 Verificar documentación en la que conste información histórica de pérdidas o daños ocasionados a ropa de huéspedes por el hecho de brindar el servicio de lavado.</p>	<p>INSPECCIÓN</p>
<p>PROCEDIMIENTO N° 4 Revisar cartas de quejas dejadas por los huéspedes respecto a la no satisfacción del servicio de lavandería brindado.</p>	<p>INSPECCIÓN</p>



7.2.5. Papeles de Trabajo

OMAG AUDITORES S.A.

**AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL ÁREA DE AMA
DE LLAVES DE APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE
ALAMEDA QUITO) A**

Procesos a ser Auditados:

- | | |
|---|----|
| ❖ Preparación de Habitaciones | A1 |
| ❖ Reposición de Mantelería y Lencería | A2 |
| ❖ Reposición y cargo a la cuenta productos del Mini Bar | A3 |
| ❖ Recolección de ropa para lavandería | A4 |



<p align="center">OMAG AUDITORES S.A. APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) ÁREA DE AMA DE LLAVES</p>		
<p>PROCESO N° 1 PREPARACIÓN DE HABITACIONES</p>	<p align="center">A1.1</p>	<p align="center">HALLAZGOS</p>
<p align="center">PROCEDIMIENTO N° 1</p> <p>* Revisar si se tienen especificados estándares para la preparación de habitaciones.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Se revisó documentación proporcionada por Marcia Peralvo (Supervisora de Pisos) quien entregó información en la que constan los estándares de la marca MERCURE, en los que cita maneras de preparar una habitación respecto a como debe lucir de acuerdo a la ocasión para la cual fue reservada.</p>		<p align="center">NO EXISTE HALLAZGO</p>
<p align="center">PROCEDIMIENTO N° 2</p> <p>* Revisar con Jefe de Ama de Llaves, la segregación de funciones para cada Camarera.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Se revisó documentación proporcionada por Diana Tapia (Jefe de Ama de Llaves), en la que consta un mapa de los pisos y habitaciones que tiene el Hotel, con nombres de camareras asignadas a cada piso de acuerdo a la ocupación del Hotel; las funciones son las mismas, lo que cambia es la asignación de pisos por Camarera.</p>		<p align="center">NO EXISTE HALLAZGO</p>



<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 3</p> <p>* Revisar implementos a utilizar para preparar la habitación</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: Se revisó documentación proporcionada por la Jefe de Ama de Llaves en la que consta un inventario de artículos destinados para la preparación de habitaciones; muchos de estos artículos se los verificó físicamente y se comprobó que en Ama de Llaves tienen artículos suficientes para preparar habitaciones; esta información se parametrizó con la Supervisora de Ama de Llaves (Marcia Peralvo).</p>	<p style="text-align: center;">NO EXISTE HALLAZGO</p>
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 4</p> <p>* Observar si cada Camarera cumple con lo asignado por la Jefe de Ama de Llaves o por la Supervisora.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: Se observó a 3 camareras en el desempeño de sus funciones, con la información proporcionada por la Supervisora de Ama de Llaves y se notó que cada Camarera cumple con lo asignado por sus jefes, con el criterio relacionado al buen servicio al cliente.</p>	<p style="text-align: center;">NO EXISTE HALLAZGO</p>



OMAG AUDITORES S.A. APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) ÁREA DE AMA DE LLAVES		
PROCESO N° 2 REPOSICIÓN DE MANTELERÍA Y LENCERÍA	A2.1	HALLAZGOS
<p align="center">PROCEDIMIENTO N° 1</p> <p>* Revisar documentación en la que conste información histórica de cada que tiempo se provee de lencería nueva para las habitaciones</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Se revisó información proporcionada por el Jefe de Ama de Llaves, en la que constan datos de artículos nuevos y usados de mantelería y lencería, y se verificó que cada 3 meses aproximadamente se cambia de mantelería y lencería siempre y cuando esta no esté rota o con alguna mancha o imperfección que no se pueda reparar, pues de así serlo está se repone inmediatamente.</p>		<p align="center">NO EXISTE HALLAZGO</p>
<p align="center">PROCEDIMIENTO N° 2</p> <p>* Observar si las camareras reponen la mantelería y lencería diariamente.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Se observó a 4 camareras y se notó que una de sus funciones diarias es la reposición de mantelería y lencería diariamente, siempre y cuando la habitación en la que se reponga esté ocupada; en el caso de que no esté ocupada sólo se revisa que la lencería y mantelería esté lista antes de asignar esa habitación al huésped.</p>		<p align="center">NO EXISTE HALLAZGO</p>



<p align="center">PROCEDIMIENTO N° 3</p> <p>* Entrevistar a la Supervisora de Ama de Llaves para obtener información de inconvenientes que han ocurrido en el desarrollo de este proceso.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: Se entrevistó a la Supervisora de Ama de Llaves (Marcia Peralvo) quien manifestó que no han surgido inconvenientes en el desarrollo de este proceso, ya que el control que se realiza de las habitaciones preparadas se involucra también la revisión de lencería y mantelería; esta información fue cotejada con el libro de novedades que en el Área tienen y no se encontró novedades al respecto.</p>	<p align="center">NO EXISTE HALLAZGO</p>
<p align="center">PROCEDIMIENTO N° 4</p> <p>* Revisar documentación en la que conste información de objetos encontrados en las habitaciones y su gestión para devolverlos.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: Se revisó el libro de novedades que tienen en el Área y se observó que existen varias notaciones respecto a objetos encontrados en las habitaciones, lo que no se tiene seguimiento es de la gestión que se realiza para devolverlos; se entrevistó a una Camarera y se obtuvo la información de que esos artículos son comunicados a la Recepción, para que ellos den un seguimiento, pero si las personas no regresan por los artículos después de un cierto tiempo, estos se reparten entre las personas quienes trabajan en el Área.</p>	<p align="center">HALLAZGO N° 1 (Pág.196)</p>

INDICADOR DE GESTIÓN: Devolución de Objetos Encontrados= $\frac{6 \text{ objetos olvidados y devueltos mensual}}{10 \text{ objetos olvidados promedio mensual}} = 60,00 \%$



OMAG AUDITORES S.A. APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) ÁREA DE AMA DE LLAVES		
PROCESO N° 3 REPOSICIÓN Y CARGO A LA CUENTA PRODUCTOS DEL MINI BAR	A3.1	HALLAZGOS
<p align="center">PROCEDIMIENTO N° 1</p> <p>* Observar productos que se encuentran en el Mini Bar de las habitaciones.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Se observó el Mini Bar de varias habitaciones de los pisos 10, 7 y 4 en el que se pudo notar que existen varios productos, los mismos que constan en un listado con sus respectivos precios dentro del Mini Bar, en el cual huéspedes y empleados pueden notar el precio de estos artículos.</p>		NO EXISTE HALLAZGO
<p align="center">PROCEDIMIENTO N° 2</p> <p>* Revisar la documentación que soporta los consumos realizados por los huéspedes.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Se revisó la documentación proporcionada por la Jefe de Ama de Llaves y se notó que los documentos de soporte no son los adecuados; no tienen una secuencia de seguimiento y son susceptibles del manejo de cualquier persona dentro del Área.</p>		HALLAZGO N° 2 (Pág. 197)



<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 3</p> <p>* Revisar si se tienen estipulados precios ya fijos para cada producto del Mini Bar.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: Se revisó información proporcionada por Marcia Peralvo, en la cual consta una Carta Menú en la que se estipulan los precios de cada artículo que se vende del Mini Bar de cada habitación; estos precios fueron comparados con los que se encuentran registrados en el sistema hotelero FIDELIO y cotejados con facturas físicas de los cargos realizados a distintos huéspedes del Hotel.</p>	<p>NO EXISTE HALLAZGO</p>
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 4</p> <p>* Verificar si han existido incongruencias entre los productos que se consumen en el Mini Bar y sus cobros respectivos.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: Se revisó información proporcionada por la Jefe de Ama de Llaves y se verificó con reportes proporcionados por Auditoría de Ingresos, si hay discrepancia entre los productos reportados como consumidos y los cobros realizados; Diana Tapia manifiesta que esto se debe a que en el Hotel se cree en la honestidad del Huésped y si alguien dice que no consumió algún producto, simplemente no se lo cobra.</p>	<p>HALLAZGO N° 3 (Pág.198)</p>

INDICADOR DE GESTIÓN: Consistencia de productos cargados y cobrados = $\frac{550 \text{ cargos de Mini Bar cobrados}}{600 \text{ cargos de Mini Bar posteados promedio mensual}} = 91,67 \%$



OMAG AUDITORES S.A. APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) ÁREA DE AMA DE LLAVES		
PROCESO N° 4 RECOLECCIÓN DE ROPA PARA LAVANDERÍA	A4.1	HALLAZGOS
<p align="center">PROCEDIMIENTO N° 1</p> <p>* Revisar documentación empleada para registrar ropa dejada por huéspedes que va a ser destinada para lavandería</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Se revisó documentación proporcionada por la Supervisora de Ama de Llaves y se notó que se emplea un formulario para el registro de ropa dejada por el huésped, además este formulario es llenado por el huésped y si así lo requiera o no, la ropa es dejada en la habitación para que la Camarera recoja esta ropa y la destine para lavandería.</p>		<p>HALLAZGO N° 4 (Pág.199)</p>
<p align="center">PROCEDIMIENTO N° 2</p> <p>* Confirmar que persona es la responsable de que la ropa de los huéspedes sea regresada limpia y sin novedad a su dueño.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Toda el Área es responsable porque la ropa llegue devuelta a los huéspedes, en buen estado y limpia, por ser turnos en los que se trabaja, no puede la misma Camarera quien dejó la ropa para lavar, quien entregue devuelta esas prendas a sus dueños.</p>		<p>NO EXISTE HALLAZGO</p>



<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 3</p> <p>* Verificar documentación en la que conste información histórica de pérdidas o daños ocasionados a ropa de huéspedes por el hecho de brindar el servicio de lavado.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: Se verificó con el libro de novedades en el Área y se notó que no existen novedades al respecto; esta información se cotejó con la Jefe de Ama de Llaves, quien manifestó que no han existido novedades al respecto y si alguna vez han ocurrido, estas han sido solucionadas al momento, sin que las mismas trasciendan a los huéspedes por causa del servicio prestado.</p>	<p>NO EXISTE HALLAZGO</p>
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 4</p> <p>* Revisar cartas de quejas dejadas por los huéspedes respecto a la no satisfacción del servicio de lavandería brindado</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: Se solicitó información a la Jefe de Ama de Llaves, quien manifestó que no se tiene dentro del período auditado cartas de quejas por el servicio de lavandería proporcionado por el Hotel; lo que supo manifestar verbalmente es que durante un fin de semana ocurrió un incidente con una prenda de lavar de un Huésped, pero esto fue solucionado por el Ejecutivo de Turno de ese día.</p>	<p>NO EXISTE HALLAZGO</p>



7.2.6. Hallazgos de Auditoría

A continuación se presenta los hallazgos encontrados:

OMAG AUDITORES S.A.		
APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO)		
HOJA DE HALLAZGOS		A4
ÁREA DE AMA DE LLAVES		
	N° HALLAZGO	REF. PAPEL DE TRABAJO
PROCESO N° 2		
REPOSICIÓN DE MANTELERÍA Y LENCERÍA		
PROCEDIMIENTO N° 1 * Revisar documentación en la que conste información de objetos encontrados en las habitaciones y su gestión para devolverlos. HALLAZGO CONDICIÓN No se realiza ninguna gestión para devolver los artículos encontrados en las habitaciones, únicamente cuando el huésped aún no se ha ido del Hotel se trata de devolver esos artículos o si el huésped tiene futuras reservaciones. CRITERIO Los objetos encontrados se los debe devolver a los huéspedes, si ellos ya han dejado el Hotel; se debería enviar información a sus domicilios de los objetos olvidados en el Hotel, para que ellos decidan que hacer con esos artículos.	1	A2.1 (Pág. 191)



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

<p>CAUSA La despreocupación por la entrega de los objetos olvidados ha sido la causa para que esto no se gestione; el deseo de poseer estos artículos olvidados fundamenta la razón de la despreocupación de entrega de estos objetos.</p> <p>EFECTO El prestigio del Hotel se puede ver en juego debido al pensamiento de los huéspedes de que no existe honestidad en las personas quienes trabajan en el Hotel.</p>		
<p>PROCESO N° 3</p> <p>REPOSICIÓN Y CARGO A LA CUENTA PRODUCTOS DEL MINI BAR</p>		
<p>PROCEDIMIENTO N° 2</p> <p>* Revisar la documentación que soporta los consumos realizados por los huéspedes</p> <p style="text-align: center;">HALLAZGO</p> <p>CONDICIÓN La documentación empleada para soportar los consumos realizados por los huéspedes no es la adecuada; no existen pautas para dar seguimiento a esta documentación, no hay una numeración que guíe el empleo de esto.</p> <p>CRITERIO Se debería clasificar por pisos y con numeración la documentación empleada para soportar los consumos realizados del Mini Bar.</p> <p>CAUSA La poca importancia dada a este proceso es la causa para lo sucedido.</p> <p>EFECTO No se puede tener un adecuado control de los productos que son consumidos del Mini Bar, pueden haber pérdidas de productos.</p>	<p>2</p>	<p>A3.1</p> <p>(Pág. 192)</p>



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

<p style="text-align: center;">PROCESO N° 3</p> <p>REPOSICIÓN Y CARGO A LA CUENTA PRODUCTOS DEL MINI BAR</p>		
<p>PROCEDIMIENTO N° 4 * Verificar si han existido incongruencias entre los productos que se consumen en el Mini Bar y sus cobros respectivos</p> <p style="text-align: center;">HALLAZGO</p> <p>CONDICIÓN Existen incongruencias entre los productos que se reportan que se han consumido del Mini Bar y los cobros que se han efectuado.</p> <p>CRITERIO No deberían haber inconsistencias entre los productos reportados como consumidos y los productos que se han cobrado, deberían ser iguales.</p> <p>CAUSA El no tener adecuada documentación que soporte los consumos del Mini Bar, no ayuda a un adecuado control de los productos que son cobrados y que son consumidos del Mini Bar.</p> <p>EFFECTO La pérdida de ingresos financieros para el Hotel se ve directamente afectada al no tener un adecuado control de los productos que son consumidos del Mini Bar.</p>	3	A3.1 (Pág. 193)



PROCESO N° 4		
RECOLECCIÓN DE ROPA PARA LAVANDERÍA		
<p>PROCEDIMIENTO N° 1 Revisar documentación empleada para registrar ropa dejada por huéspedes que va a ser * destinada para lavandería</p> <p style="text-align: center;">HALLAZGO</p> <p>CONDICIÓN La documentación que se emplea para registrar ropa destinada para lavandería no es la adecuada; no se tiene el acuerdo entre Huésped y Hotel respecto a las prendas destinadas para la lavandería.</p> <p>CRITERIO Se debería establecer un consenso entre el Huésped y el Hotel respecto a las prendas de ropa destinadas para la lavandería, es decir debería haber concordancia entre lo dejado por el Huésped y lo recibido por el Hotel.</p> <p>CAUSA</p> <p>La documentación empleada para el registro de la ropa destinada para lavandería no es la adecuada.</p> <p>EFECTO Pueden haber malos entendidos o inconformidad por parte del Huésped respecto a la ropa que dejó para la lavandería y la ropa que recogió la Ama de Llaves, puede ser que el Huésped cite una información y que la Ama de Llaves discrepe con eso.</p>	4	A4.1 (Pág. 194)



7.3. Fase III Comunicación de Resultados

07 de junio del 20X2

Sr. Marcio Ramalho

GERENTE GENERAL

APARTEC S.A.

(GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO)

Presente.-

De acuerdo a la carta recibida con fecha 10 de abril 20X2 y respecto a la carta enviada por OMAG AUDITORES S.A. con fecha 15 de abril del 20X2, se procedió a realizar una Auditoría de Gestión a los Procesos Administrativos del Área de Ama de Llaves de la empresa APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO).

Se procedió a la aplicación de técnicas y procedimientos que citamos en nuestra programación de trabajo para llegar a una evaluación eficiente y eficaz del área auditada.

Durante la ejecución de nuestro trabajo se ha determinado que el nivel de riesgo de los Procesos Administrativos aplicados en el área de Ama de Llaves de APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) es **moderado alto** por lo que la Gerencia debe mejorar los controles dentro de sus procesos.

La Auditoría se llevó a cabo desde el 1 al 31 de mayo del año 20X2, tiempo en el cual se emplearon 160 horas laborables

El período auditado corresponde del 1 de enero al 31 de diciembre del año 20X1.



El personal que realizó la auditoría fue el que a continuación presentamos:

NOMBRE	CARGO
<ul style="list-style-type: none">• Oswaldo Álvarez	Auditor Jefe de Equipo
<ul style="list-style-type: none">• Yadira Carvajal	Auditor Operativo
<ul style="list-style-type: none">• Katherinne Sánchez	Asesor Técnico

A continuación se mencionan los procesos examinados y con los hallazgos encontrados:

PROCESO N° 2

REPOSICIÓN DE MANTELERÍA Y LENCERÍA

PROCEDIMIENTO N° 1

Revisar documentación en la que conste información de objetos encontrados en las habitaciones y su gestión para devolverlos.

HALLAZGO 1

CONDICIÓN.- No se realiza ninguna gestión para devolver los artículos encontrados en las habitaciones, únicamente cuando el huésped aún no se ha ido del Hotel se trata de devolver esos artículos o si el huésped tiene futuras reservaciones.

CRITERIO.- Los objetos encontrados se los debe devolver a los huéspedes, si ellos ya han dejado el Hotel, se debería enviar información a sus domicilios de los objetos olvidados en el Hotel, para que ellos decidan que hacer con esos artículos.

CAUSA.- La despreocupación por la entrega de los objetos olvidados ha sido la causa para que esto no se gestione; el deseo de poseer estos artículos olvidados fundamenta la razón de la despreocupación de entrega de estos objetos.

EFECTO.- El prestigio del Hotel se puede ver en juego debido al pensamiento de los huéspedes de que no existe honestidad en las personas, quienes trabajan en el Hotel.



INDICADOR DE GESTIÓN

REPOSICIÓN DE MANTELERÍA Y LENCERÍA

- Devolución de Objetos encontrados = 60,00%

Este indicador nos proporciona información respecto al compromiso de quienes trabajan en el Área para brindar una buena satisfacción al cliente respecto al servicio prestado; este indicador es deficiente, ya que de todos los artículos encontrados en las habitaciones todos deberían ser devueltos a sus dueños; situación que no lo hacen.

RECOMENDACIÓN.-

- ❖ Realizar un procedimiento en el que estipulen parámetros a seguir para la devolución de objetos perdidos, en el que consten la gestión que se ha realizado para devolverlos a sus dueños.



PROCESO N° 3

REPOSICIÓN Y CARGO A LA CUENTA PRODUCTOS DEL MINI BAR

PROCEDIMIENTO N° 2

Revisar la documentación que soporta los consumos realizados por los huéspedes

HALLAZGO 2

CONDICIÓN.- La documentación empleada para soportar los consumos realizados por los huéspedes no es la adecuada, no existen pautas para dar seguimiento a esta documentación, no hay una numeración que guíe el empleo de esto.

CRITERIO.- Se debería clasificar por pisos y con numeración la documentación empleada para soportar los consumos realizados del Mini Bar.

CAUSA.- La poca importancia dada a este proceso es la causa para lo sucedido.

EFECTO.- No se puede tener un adecuado control de los productos que son consumidos del Mini Bar, pueden haber pérdidas de productos.

RECOMENDACIÓN.-

- ❖ Establecer documentación apropiada para soportar los consumos realizados por huéspedes del Mini Bar, en el que consten Numeración de Documento, N° de Habitación, Nombre del Huésped y que esta documentación sea separada por pisos.



PROCESO N° 3

REPOSICIÓN Y CARGO A LA CUENTA PRODUCTOS DEL MINI BAR

PROCEDIMIENTO N° 4

Verificar si han existido incongruencias entre los productos que se consumen en el Mini Bar y sus cobros respectivos

HALLAZGO 3

CONDICIÓN.- Existen incongruencias entre los productos que se reportan se han consumido del Mini Bar y los cobros que se han efectuado.

CRITERIO.- No deberían haber inconsistencias entre los productos reportados como consumidos y los productos que se han cobrado, debería ser igual.

CAUSA.- El no tener adecuada documentación que soporte los consumos del Mini Bar, no ayuda a un adecuado control de los productos que son cobrados y que son consumidos del Mini Bar.

EFEECTO.- La pérdida de ingresos financieros para el Hotel se ve directamente afectada al no tener un adecuado control de los productos que son consumidos del Mini Bar.

INDICADOR DE GESTIÓN

REPOSICIÓN Y CARGO A LA CUENTA PRODUCTOS DEL MINI BAR

- Consistencia de productos cargados y cobrados del Mini Bar = 91,67%

Este indicador nos da el dato de que no todos los productos cargados por el Área de Ama de Llaves a las cuentas de los huéspedes son cobrados, situación de esto es que al momento de realizar el Check Out las camareras reportan artículos del Mini Bar que se han consumido, pero el Huésped afirma no haberlo hecho; error por parte del Área de Ama de Llaves ya que no todos los artículos del Mini Bar que son consumidos son repuestos inmediatamente por las camareras.



RECOMENDACIÓN.-

- ❖ Realizar comparaciones semanales entre Auditoría de Ingresos y Ama de Llaves respecto a los artículos cobrados y cargados como consumos del Mini Bar de cada habitación ocupada.

PROCESO N° 4

RECOLECCIÓN DE ROPA PARA LAVANDERÍA

PROCEDIMIENTO N° 1

Revisar documentación empleada para registrar ropa dejada por huéspedes que va a ser destinada para lavandería

HALLAZGO 4

CONDICIÓN.- La documentación que se emplea para registrar ropa destinada para lavandería no es la adecuada, no se tiene el acuerdo entre huésped y Hotel respecto a las prendas destinada para lavandería.

CRITERIO.- Se debería establecer un consenso entre el Huésped y el Hotel respecto a las prendas de ropa destinadas para lavandería, es decir debería haber concordancia entre lo dejado por el huésped y lo recibido por el Hotel.

CAUSA.- La documentación empleada para el registro de la ropa destinada para lavandería no es la adecuada.

EFECTO.- Pueden haber malos entendidos o inconformidad por parte del huésped respecto a la ropa que dejó para lavandería y la ropa que recogió la Ama de Llaves; puede ser que el Huésped cite una información y que la Ama de Llaves discrepe con eso.



RECOMENDACIÓN.-

- ❖ Establecer documentación apropiada para controlar la ropa que huéspedes destinan para lavandería, en la que consten No. de habitación, nombre del Huésped y firma de responsabilidad por el número de prendas destinadas para lavandería.
- ❖ Realizar un procedimiento en el que se permita validar las firmas de los huéspedes al momento del Check In, con las firmas de responsabilidad en la documentación empleada para el registro de ropa para lavandería.

Atte.

Oswaldo Álvarez
Representante Legal
OMAG AUDITORES S.A.



7.4. Fase IV Evaluación Continua

27 de septiembre del 20X2

Sr. Marcio Ramalho

GERENTE GENERAL

APARTEC S.A.

(GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO)

Presente.-

Conforme a la Auditoría de Gestión realizada a los Procesos Administrativos del Área de Ama de Llaves de APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) en el mes de mayo del 20X2, se procedió a realizar una Evaluación Continua del área auditada.

Se determinó que no se han seguido adecuadamente las recomendaciones citadas en el informe de auditoría presentado con fecha 07 de junio del 20X2.

La Auditoría se llevó a cabo desde el 1 al 31 de mayo del año 20X2, tiempo en el cual se emplearon 160 horas laborables

El período auditado corresponde del 1 de enero al 31 de diciembre del año 20X1.

Para la evaluación continua se emplearon 40 horas laborables del 20 al 24 de septiembre del año 20X2, tiempo en el cual trabajó nuestro personal que detallamos a continuación:

NOMBRE	CARGO
<ul style="list-style-type: none">• Oswaldo Álvarez	Auditor Jefe de Equipo
<ul style="list-style-type: none">• Yadira Carvajal	Auditor Operativo
<ul style="list-style-type: none">• Katherinne Sánchez	Asesor Técnico



A continuación se detallan las observaciones que no han sido consideradas:

PROCESO N° 2

REPOSICIÓN DE MANTELERÍA Y LENCERÍA

PROCEDIMIENTO N° 1

Revisar documentación en la que conste información de objetos encontrados en las habitaciones y su gestión para devolverlos.

HALLAZGO 1

CONDICIÓN.- No se realiza ninguna gestión para devolver los artículos encontrados en las habitaciones, únicamente cuando el huésped aún no se ha ido del Hotel se trata de devolver esos artículos o si el huésped tiene futuras reservaciones.

CRITERIO.- Los objetos encontrados se los debe devolver a los huéspedes, si ellos ya han dejado el Hotel, se debería enviar información a sus domicilios de los objetos olvidados en el Hotel, para que ellos decidan que hacer con esos artículos.

CAUSA.- La despreocupación por la entrega de los objetos olvidados ha sido la causa para que esto no se gestione; el deseo de poseer estos artículos olvidados fundamenta la razón de la despreocupación de entrega de estos objetos.

EFECTO.- El prestigio del Hotel se puede ver en juego debido al pensamiento de los huéspedes de que no existe honestidad en las personas, quienes trabajan en el Hotel.

RECOMENDACIÓN.-

- ❖ Realizar un procedimiento en el que estipulen parámetros a seguir para la devolución de objetos perdidos, en el que consten la gestión que se ha realizado para devolverlos a sus dueños.



PROCESO N° 3

REPOSICIÓN Y CARGO A LA CUENTA PRODUCTOS DEL MINI BAR

PROCEDIMIENTO N° 4

Verificar si han existido incongruencias entre los productos que se consumen en el Mini Bar y sus cobros respectivos

HALLAZGO 3

CONDICIÓN.- Existen incongruencias entre los productos que se reportan se han consumido del Mini Bar y los cobros que se han efectuado.

CRITERIO.- No deberían haber inconsistencias entre los productos reportados como consumidos y los productos que se han cobrado, debería ser igual.

CAUSA.- El no tener adecuada documentación que soporte los consumos del Mini Bar, no ayuda a un adecuado control de los productos que son cobrados y que son consumidos del Mini Bar.

EFECTO.- La pérdida de ingresos financieros para el Hotel se ve directamente afectada al no tener un adecuado control de los productos que son consumidos del Mini Bar.

RECOMENDACIÓN.-

- ❖ Realizar comparaciones semanales entre Auditoría de Ingresos y Ama de Llaves respecto a los artículos cobrados y cargados como consumos del Mini Bar de cada habitación ocupada.



Se recomienda nuevamente seguir lo especificado en la Comunicación de Resultados de la Auditoría de Gestión del Área de Ama de Llaves, para poder mejorar sus Procesos Administrativos.

Atte.

Oswaldo Álvarez
Representante Legal
OMAG AUDITORES S.A.



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

*DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO*

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA EMPRESA
APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA
QUITO) PARA MEJORAR SUS PROCESOS
ADMINISTRATIVOS”**

ÁLVAREZ GUAMANÍ OSWALDO MARCIAL

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

***INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO -
AUDITOR***

AÑO 2009

TOMO II / II



ÍNDICE

PRESENTACIÓN	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I	1
10. Aspectos Generales	1
1.1. Antecedentes	1
1.1.1. Base Legal de la Empresa	1
1.2. La Empresa	2
1.2.1. Reseña Histórica	2
1.2.2. Organigramas	4
1.2.2.1. Organigrama Estructural	4
1.2.2.2. Organigrama Funcional	6
1.2.2.3. Organigrama De Personal	15
CAPÍTULO II	17
11. Direccionamiento Estratégico	17
2.1. Misión	17
2.2. Visión	17
2.3. Objetivos	17
2.4. Políticas	19
2.5. Estrategias	19
2.6. Principios y Valores	20



CAPÍTULO III	22
12. Análisis Situacional	22
3.1. Análisis Interno	22
3.1.1. Descripción de los Procesos Administrativos	22
3.1.1.1. Alimentos y Bebidas	22
3.1.1.2. Recepción y Reservas	24
3.1.1.3. Ventas	25
3.1.1.4. Ama de Llaves	26
3.2. Análisis Externo	27
3.2.1. Influencias Macroeconómicas	27
3.2.1.1. Factor Político	27
3.2.1.2. Factor Económico	27
3.2.1.3. Factor Social	27
3.2.1.4. Factor Tecnológico	28
3.2.1.5. Factor Legal	28
3.2.2. Influencias Microambientales	28
3.2.2.1. Cliente	28
3.2.2.2. Proveedor	28
3.2.2.3. Competencia	29
3.2.2.4. Precios	29



CAPÍTULO IV 30

13. AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

4.1. Fase I Planificación	30
4.1.1. Planificación Preliminar	30
4.1.2. Planificación propiamente dicha	34
4.2. Fase II Ejecución del Trabajo	36
4.2.1. Programación	36
4.2.2. Evaluación del Control Interno	40
4.2.3. Medición de los Riesgos de Auditoría	52
4.2.4. Aplicación de Técnicas y Procedimientos	54
4.2.5. Papeles de Trabajo	61
4.2.6. Hallazgos de Auditoría	71
4.3. Fase III Comunicación de Resultados	77
4.4. Fase IV Evaluación Continua	87

CAPÍTULO V 92

14. AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL ÁREA DE RECEPCIÓN Y RESERVAS

5.1. Fase I Planificación	92
5.1.1. Planificación Preliminar	92
5.1.2. Planificación propiamente dicha	95
5.2. Fase II Ejecución del Trabajo	96
5.2.1. Programación	96
5.2.2. Evaluación del Control Interno	100
5.2.3. Medición de los Riesgos de Auditoría	102
5.2.4. Aplicación de Técnicas y Procedimientos	104



5.2.5. Papeles de Trabajo	108
5.2.6. Hallazgos de Auditoría	117
5.3. Fase III Comunicación de Resultados	121
5.4. Fase IV Evaluación Continua	129
CAPÍTULO VI	133

15. AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL ÁREA DE VENTAS

6.1. Fase I Planificación	133
6.1.1. Planificación Preliminar	133
6.1.2. Planificación propiamente dicha	136
6.2. Fase II Ejecución del Trabajo	137
6.2.1. Programación	137
6.2.2. Evaluación del Control Interno	141
6.2.3. Medición de los Riesgos de Auditoría	143
6.2.4. Aplicación de Técnicas y Procedimientos	144
6.2.5. Papeles de Trabajo	148
6.2.6. Hallazgos de Auditoría	157
6.3. Fase III Comunicación de Resultados	161
6.4. Fase IV Evaluación Continua	168
CAPÍTULO VII	172

16. AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL ÁREA DE AMA DE LLAVES

7.1. Fase I Planificación	172
7.1.1. Planificación Preliminar	172
7.1.2. Planificación propiamente dicha	175
7.2. Fase II Ejecución del Trabajo	176



7.2.1. Programación	176
7.2.2. Evaluación del Control Interno	180
7.2.3. Medición de los Riesgos de Auditoría	182
7.2.4. Aplicación de Técnicas y Procedimientos	183
7.2.5. Papeles de Trabajo	187
7.2.6. Hallazgos de Auditoría	196
7.3. Fase III Comunicación de Resultados	200
7.4. Fase IV Evaluación Continua	207
CAPÍTULO VIII	211
17. Ejercicio Práctico	211
CAPÍTULO IX	375
18. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	375
9.3. Conclusiones	375
9.4. Recomendaciones	377
BIBLIOGRAFÍA	379



CAPÍTULO VIII

8. EJERCICIO PRÁCTICO.

8.1. Fase I Planificación

8.1.1. Planificación Preliminar

8.1.1.1. Planificación Preliminar del Área de Alimentos y Bebidas

15 de enero del 20X2

Sr. Marcio Ramalho

GERENTE GENERAL

APARTEC S.A.

(GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO)

Presente.-

En base a su carta recibida con fecha 10 de enero del 20X2, se le comunica que se realizará una Auditoría de Gestión aplicada al Área de Alimentos y Bebidas de la Empresa APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) que Ud. la representa, para mejorar sus Procesos Administrativos.

Esta auditoría se llevará a cabo en el período que corresponde desde el 1 de febrero del 20X2 al 28 de febrero del 20X2.



Mucho agradeceré que se le proporcione la información suficiente, pertinente y competente, a nuestro equipo de trabajo que llevará a cabo dicha auditoría.

OBJETIVOS DEL EXAMEN

- Determinar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en los Procesos Administrativos del Área de Alimentos y Bebidas de APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO).
- Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos de la administración
- Establecer la efectividad de APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) de conformidad con lo planificado en base a los resultados de la gestión
- Evaluar los niveles de eficiencia y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y naturales.
- Verificar lo adecuado de los procedimientos de control interno establecidos para el Área de Alimentos y Bebidas..

ALCANCE DEL EXAMEN

El examen cubrirá el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1.

Para el efecto se realizará la auditoría de gestión del 1° al 28 de febrero del año 20X2, destinando 160 horas que corresponden a 4 semanas de 40 horas cada una, durante 5 días por 8 horas diarias.



El personal que realizará la auditoría de gestión es el siguiente:

NOMBRE	CARGO
• Oswaldo Álvarez	Auditor Jefe de Equipo
• Yadira Carvajal	Auditor Operativo
• Katherinne Sánchez	Asesor Técnico

Es necesario que se ponga a nuestra disposición la siguiente documentación:

- ❖ Manual de Inducción.
- ❖ Listado del personal que actualmente trabajan con su respectivo cargo.
- ❖ Manual de Procedimientos del Área.
- ❖ Registros de novedades y problemas ocurridos en el desarrollo de cada actividad.
- ❖ Normas BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) documentadas y aprobadas por un ente externo.
- ❖ Registros de inventarios de productos, suministros y materia prima.
- ❖ Órdenes de Requisición.

Por la atención prestada a la presente, me suscribo.

Atte.

Oswaldo Álvarez
Representante Legal
OMAG AUDITORES S.A.



8.1.1.2. Planificación Preliminar del Área de Recepción y Reservas

15 de febrero del 20X2

Sr. Marcio Ramalho
GERENTE GENERAL
APARTEC S.A.
(GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO)

Presente.-

En base a su carta recibida con fecha 10 de febrero del 20X2, se le comunica que se realizará una Auditoría de Gestión aplicada al Área de Recepción y Reservas de la Empresa APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) que Ud. la representa para mejorar sus Procesos Administrativos.

Esta auditoría se llevará a cabo en el período que corresponde desde el 1 de marzo del 20X2 al 31 de marzo del 20X2.

Mucho agradeceré que se le proporcione la información suficiente, pertinente y competente, a nuestro equipo de trabajo que llevará a cabo dicha auditoría.

OBJETIVOS DEL EXAMEN

- Determinar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en los Procesos Administrativos del Área de Recepción y Reservas de APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO).
- Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos de la administración



- Establecer la efectividad de APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) de conformidad con lo planificado en base a los resultados de gestión
- Evaluar los niveles de eficiencia y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y naturales.
- Verificar lo adecuado de los procedimientos de control interno establecidos para el Área de Recepción y Reservas.

ALCANCE DEL EXAMEN

El examen cubrirá el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1.

Para el efecto se realizará la auditoría de gestión del 1 al 31 de marzo del año 20X2, destinando 160 horas que corresponden a 4 semanas de 40 horas cada una, durante 5 días por 8 horas diarias.



El personal que realizará la auditoría de gestión es el siguiente:

NOMBRE	CARGO
<ul style="list-style-type: none">• Oswaldo Álvarez	Auditor Jefe de Equipo
<ul style="list-style-type: none">• Yadira Carvajal	Auditor Operativo
<ul style="list-style-type: none">• Katherinne Sánchez	Asesor Técnico

Es necesario que se ponga a nuestra disposición la siguiente documentación:

- ❖ Manual de Inducción.
- ❖ Listado del personal que actualmente trabajan con su respectivo cargo.
- ❖ Manual de Procedimientos de cada área.
- ❖ Registros de Novedades y problemas ocurridos en el desarrollo de cada actividad.
- ❖ Listado de Huéspedes que se alojaron en el Hotel, de acuerdo a las fechas solicitadas.
- ❖ Tarjetas de Registro, Vouchers Manuales para tarjetas de Crédito, listado de los servicios del Hotel y demás documentación que sea necesaria para el registro de los Huéspedes (Check In).
- ❖ Datos de las reservas realizadas, mediante correo electrónico, internet, fax, vía telefónica o personalmente.

Por la atención prestada a la presente, me suscribo.

Atte.

Oswaldo Álvarez
Representante Legal
OMAG AUDITORES S.A.



8.1.1.3. Planificación Preliminar del Área de Ventas

15 de marzo del 20X2

Sr. Marcio Ramalho
GERENTE GENERAL
APARTEC S.A.
(GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO)
Presente.-

En base a su carta recibida con fecha 10 de marzo del 20X2, se le comunica que se realizará una Auditoría de Gestión aplicada al Área de Ventas de la empresa que Ud. representa APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) para mejorar sus Procesos Administrativos.

Esta auditoría se llevará a cabo en el período que corresponde desde el 1 de abril del 20X2 al 30 de abril del 20X2.

Mucho agradeceré que se le proporcione la información suficiente, pertinente y competente, a nuestro equipo de trabajo que desarrollara a cabo dicha auditoría.

OBJETIVOS DEL EXAMEN

- Determinar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en los Procesos Administrativos del Área de Ventas de APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO).
- Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos de la administración



- Establecer la efectividad de APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) de conformidad con lo planificado en base a los resultados de gestión
- Evaluar los niveles de eficiencia y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y naturales.
- Verificar lo adecuado de los procedimientos de control interno establecidos para el Área de Ventas.

ALCANCE DEL EXAMEN

El examen cubrirá el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1.

Para el efecto se realizará la auditoría de gestión del 1 al 30 de abril del año 20X2, destinando 160 horas que corresponden a 4 semanas de 40 horas cada una, durante 5 días por 8 horas diarias.



El personal que realizará la auditoría de gestión es el siguiente:

NOMBRE	CARGO
<ul style="list-style-type: none">• Oswaldo Álvarez	Auditor Jefe de Equipo
<ul style="list-style-type: none">• Yadira Carvajal	Auditor Operativo
<ul style="list-style-type: none">• Katherinne Sánchez	Asesor Técnico

Es necesario que se ponga a nuestra disposición la siguiente documentación:

- ❖ Manual de Inducción.
- ❖ Listado del personal que actualmente trabajan con su respectivo cargo.
- ❖ Manual de Procedimientos de cada área.
- ❖ Registros de novedades y problemas ocurridos en el desarrollo de cada actividad.
- ❖ Listado de clientes que tienen en el Hotel, empresas públicas y privadas.
- ❖ Convenios firmados con Agencias de Viajes radicadas fuera del Ecuador.
- ❖ Documentación empleada para cerrar acuerdos o negociaciones para la prestación de los servicios que brinda el Hotel.

Por la atención prestada a la presente, me suscribo.

Atte.

Oswaldo Álvarez
Representante Legal
OMAG AUDITORES S.A.



8.1.1.4. Planificación Preliminar del Área de Ama de Llaves

15 de abril del 20X2

Sr. Marcio Ramalho
GERENTE GENERAL
APARTEC S.A.
(GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO)
Presente.-

En base a su carta recibida con fecha 10 de abril del 20X2, se le comunica que se realizará una Auditoría de Gestión aplicada al Área de Ama de Llaves de la empresa que Ud. representa APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) para mejorar sus Procesos Administrativos.

Esta auditoría se llevará a cabo en el período que corresponde desde el 1 de mayo del 20X2 al 31 de mayo del 20X2.

Mucho agradeceré que se le proporcione la información suficiente, pertinente y competente, a nuestro equipo de trabajo que llevará a cabo dicha auditoría.

OBJETIVOS DEL EXAMEN

- Determinar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en los Procesos Administrativos del Área de Ama de Llaves de APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO).
- Verificar el cumplimiento de los objetivos de la administración



- Establecer la efectividad de APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) de conformidad con lo planificado en base a los resultados de la gestión.
- Evaluar los niveles de eficiencia y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y naturales.
- Verificar lo adecuado de los procedimientos de control interno establecidos para el Área de Ama de Llaves.
- Evaluar el grado de desempeño de las personas que trabajan en el Área de Ama de Llaves.

ALCANCE DEL EXAMEN

El examen cubrirá el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1.

Para el efecto se realizará la auditoría de gestión del 1 al 31 de mayo del año 20X2, destinando 160 horas que corresponden a 4 semanas de 40 horas cada una, durante 5 días por 8 horas diarias.



El personal que realizará la auditoría de gestión es el siguiente:

NOMBRE	CARGO
<ul style="list-style-type: none">• Oswaldo Álvarez	Auditor Jefe de Equipo
<ul style="list-style-type: none">• Yadira Carvajal	Auditor Operativo
<ul style="list-style-type: none">• Katherinne Sánchez	Asesor Técnico

Es necesario que se ponga a nuestra disposición la siguiente documentación:

- ❖ Manual de Inducción.
- ❖ Listado del personal que actualmente trabajan con su respectivo cargo.
- ❖ Manual de Procedimientos de cada Área.
- ❖ Registros de novedades y problemas ocurridos en el desarrollo de cada actividad.
- ❖ Documentación soporte de los artículos que son de responsabilidad del Área de Ama de Llaves.
- ❖ Documentación en la que se controle los artículos que son vendidos a huéspedes y que reportan a la Recepción para su posterior cobro.

Por la atención prestada a la presente, me suscribo.

Atte.

Oswaldo Álvarez
Representante Legal
OMAG AUDITORES S.A.



8.1.2. Planificación propiamente dicha

8.1.2.1. Planificación propiamente dicha del Área de Alimentos y Bebidas

DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO Y TIEMPOS ESTIMADOS

Auditoría de Gestión aplicada al Área de Alimentos y Bebidas

NOMBRE	CARGO	SIGLAS
• Oswaldo Álvarez	Auditor Jefe de Equipo	OA
• Yadira Carvajal	Auditor Operativo	YC
• Katherinne Sánchez	Asesor Técnico	KS

El tiempo para cumplir con la Auditoría de Gestión se ha estimado en 160 horas; distribuidas de la siguiente manera:

FASES	HORAS
Planificación Preliminar	8
Planificación Específica	8
Programación	16
Evaluación de Control Interno	16
Medición de Riesgos de Auditoría	16
Aplicación de Técnicas y Procedimientos, Papeles de Trabajo y Hallazgos de Auditoría	80
Comunicación de Resultados	16
TOTAL	160 HORAS

Nota: Este período de tiempo se ha considerado tomando en cuenta que el personal operativo de APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) colaborará con la información necesaria a tiempo, para que el equipo de auditores trabaje de manera eficaz.



8.1.2.2. Planificación propiamente dicha del Área de Recepción y Reservas.

DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO Y TIEMPOS ESTIMADOS

Auditoría de Gestión aplicada al Área de Recepción y Reservas

NOMBRE	CARGO	SIGLAS
• Oswaldo Álvarez	Auditor Jefe de Equipo	OA
• Yadira Carvajal	Auditor Operativo	YC
• Katherinne Sánchez	Asesor Técnico	KS

El tiempo para cumplir con la Auditoría de Gestión se ha estimado en 160 horas; distribuidos de la siguiente manera:

FASES	HORAS
Planificación Preliminar	8
Planificación Especifica	8
Programación	16
Evaluación de Control Interno	16
Medición de Riesgos de Auditoría	16
Aplicación de Técnicas y Procedimientos, Papeles de Trabajo y Hallazgos de Auditoría	80
Comunicación de Resultados	16
TOTAL	160 HORAS

Nota: Este período de tiempo se lo ha considerado tomando en cuenta que el personal operativo de APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) colabore con la información necesaria a tiempo, para que el equipo de auditores trabaje de manera eficaz.



8.1.2.3. Planificación propiamente dicha del Área de Ventas

DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO Y TIEMPOS ESTIMADOS

Auditoría de Gestión aplicada al Área de Ventas

NOMBRE	CARGO	SIGLAS
• Oswaldo Álvarez	Auditor Jefe de Equipo	OA
• Yadira Carvajal	Auditor Operativo	YC
• Katherinne Sánchez	Asesor Técnico	KS

El tiempo para cumplir con la Auditoría de Gestión se lo ha estimado en 160 horas; distribuidos de la siguiente manera:

FASES	HORAS
Planificación Preliminar	8
Planificación Específica	8
Programación	16
Evaluación de Control Interno	16
Medición de Riesgos de Auditoría	16
Aplicación de Técnicas y Procedimientos, Papeles de Trabajo y Hallazgos de Auditoría	80
Comunicación de Resultados	16
TOTAL	160 HORAS

Nota: Este período de tiempo se lo ha considerado tomando en cuenta que el personal operativo de APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) colabore con la información necesaria a tiempo para que el equipo de auditores trabaje de manera eficaz.



8.1.2.4. Planificación propiamente dicha del Área de Ama de Llaves

DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO Y TIEMPOS ESTIMADOS

Auditoría de Gestión aplicada al Área de Ama de Llaves.

NOMBRE	CARGO	SIGLAS
• Oswaldo Álvarez	Auditor Jefe de Equipo	OA
• Yadira Carvajal	Auditor Operativo	YC
• Katherinne Sánchez	Asesor Técnico	KS

El tiempo para cumplir con la Auditoría de Gestión se ha estimado en 160 horas; distribuidos de la siguiente manera:

FASES	HORAS
Planificación Preliminar	8
Planificación Específica	8
Programación	16
Evaluación de Control Interno	16
Medición de Riesgos de Auditoría	16
Aplicación de Técnicas y Procedimientos, Papeles de Trabajo y Hallazgos de Auditoría	80
Comunicación de Resultados	16
TOTAL	160 HORAS

Nota: Este período se lo ha considerado tomando en cuenta que el personal operativo de APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) colabore con la información necesaria a tiempo, para que el equipo de auditores trabaje de manera eficaz.

8.2. Fase II Ejecución del Trabajo

8.2.1. Programación

8.2.1.1. Programación del Área de Alimentos y Bebidas

FASES	HORAS PROGRAMADAS	HORAS REALES	DIFERENCIA	RESPONSABLE	REF. P/T
* PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	8	7	-1	OA	A1,2,3,4
* PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA	8	7	-1	OA	A1,2,3,4
* PROGRAMACIÓN	16	16	0	OA	A1,2,3,4
* EVALUCION DE CONTROL INTERNO	16	16	0	YC	A1,2,3,4
* MEDICIÓN DE RIESGOS	16	15	-1	KS	A1,2,3,4
* APLICACIÓN DE TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS					
<u>PROCESO N° 1</u>					
* REQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA					
PROCEDIMIENTO N° 1					
Revisar documentación empleada para solicitud de materia prima al Área de Compras	5	5	0	YC	A1
PROCEDIMIENTO N° 2					
Revisar parámetros empleados para requerir materia prima	5	4	-1	KS	A1
PROCEDIMIENTO N° 3					
Confirmar con el Jefe de Bodega los despachos de productos	5	5	0	YC	A1
PROCEDIMIENTO N° 4					
Confirmar las órdenes de requisición con las órdenes de entrega de productos	5	5	0	YC	A1



PROCESO N° 2 * PEDIDO DEL CLIENTE DE LO QUE DESEA CONSUMIR EN ALIMENTOS O BEBIDAS					
PROCEDIMIENTO N° 1 Revisar documentación empleada para tomar los pedidos de los clientes.	5	5	0	YC	A2
PROCEDIMIENTO N° 2 Revisar políticas empleadas para brindar la atención al cliente	5	5	0	KS	A2
PROCEDIMIENTO N° 3 Revisar documentación entregada al Área de Cocina.	5	5	0	YC	A2
PROCEDIMIENTO N° 4 Revisar los tipos de productos que ofrecen en la Carta Menú del Hotel	5	5	0	YC	A2



PROCESO N° 3 * PREPARACIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS					
PROCEDIMIENTO N° 1 Revisar la documentación empleada para la disposición de la preparación de alimentos y bebidas	5	4	-1	YC	A3
PROCEDIMIENTO N° 2 Revisar implementos que utilizan para manipular los alimentos y bebidas	5	5	0	KS	A3
PROCEDIMIENTO N° 3 Verificar con el Cocinero el procedimiento a seguir para la elaboración de los alimentos y bebidas	5	5	0	YC	A3
PROCEDIMIENTO N° 4 Observar la forma de manipular los alimentos	5	5	0	YC	A3



PROCESO N° 4					
* RETIRO DE VAJILLA Y COBRO DE LA CUENTA					
PROCEDIMIENTO N° 1 Revisar la documentación empleada para listar los productos consumidos por los clientes	5	5	0	YC	A4
PROCEDIMIENTO N° 2 Revisar que clase de vajilla es la empleada para servir los alimentos.	5	5	0	KS	A4
PROCEDIMIENTO N° 3 Observar a los meseros la diligencia con la que atienden a los clientes	5	5	0	YC	A4
PROCEDIMIENTO N° 4 Verificar que los meseros pongan la vajilla donde tiene que estar	5	5	0	YC	A4
* COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	16	15	-1	YC	
TOTAL	160	154	-6		

8.2.1.2. Programación del Área de Recepción y Reservas.

FASES	HORAS	HORAS	DIFERENCIA	RESPONSABLE	REF. P/T
	PROGRAMADAS	REALES			
* PLANIFICACION PRELIMINAR	8	8	0	OA	A1,2,3,4
* PLANIFICACION ESPECÍFICA	8	8	0	OA	A1,2,3,4
* PROGRAMACIÓN	16	16	0	OA	A1,2,3,4
* EVALUCION DE CONTROL INTERNO	16	16	0	YC	A1,2,3,4
* MEDICIÓN DE RIESGOS	16	16	0	KS	A1,2,3,4
* APLICACIÓN DE TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS					
<u>PROCESO N° 1</u>					
* RESERVACIÓN DE HABITACIÓN					
PROCEDIMIENTO N° 1					
Revisar documentación soporte para la cancelación de una reserva. .	5	4	-1	YC	A1
PROCEDIMIENTO N° 2					
Revisar parámetros a seguir para realizar una reserva.	5	5	0	KS	A1
PROCEDIMIENTO N° 3					
Revisar documentos de reservas, físicamente.	5	5	0	YC	A1
PROCEDIMIENTO N° 4					
Confirmar con las personas encargadas de reservas, los respaldos o seguridad es para la reservación de las habitaciones.	5	5	0	YC	A1



PROCESO N° 2					
* CHECK IN HUÉSPEDES					
PROCEDIMIENTO N° 1 Revisar el manual de procedimientos empleado para realizar un Check In.	5	4	-1	YC	A2
PROCEDIMIENTO N° 2 Revisar reservas que son realizadas por las Agencias de Viajes.	5	5	0	KS	A2
PROCEDIMIENTO N° 3 Observar que documentos son solicitados al cliente, para proceder con el registro del huésped.	5	5	0	YC	A2
PROCEDIMIENTO N° 4 Revisar las garantías con las que se cuenta para el pago de la habitación y los extras que se consuman.	5	5	0	YC	A2



PROCESO N° 3					
* CHECK OUT HUÉSPEDES					
PROCEDIMIENTO N° 1 Revisar en el sistema hotelero Fidelio, el tiempo que transcurre desde la asignación de una habitación hasta el momento que un recepcionista procede a realizar un Check In.	5	5	0	YC	A3
PROCEDIMIENTO N° 2 Revisar políticas empleadas para realizar un Check Out.	5	4	-1	KS	A3
PROCEDIMIENTO N° 3 Observar si los recepcionistas verifican con las camareras el estado de la habitación, antes de hacer el Check Out.	5	4	-1	YC	A3
PROCEDIMIENTO N° 4 Observar si Recepcionistas, Botones y Conductores, trabajan en conjunto al momento del Check Out.	5	5	0	YC	A3



PROCESO N° 4 * FACTURACIÓN					
PROCEDIMIENTO N° 1 Revisar si en la Recepción tienen documentación soporte de las facturas que generan los recepcionistas día a día.	5	4	-1	YC	A4
PROCEDIMIENTO N° 2 Revisar documentos soportes de facturas emitidas con cargo a Cuentas por Cobrar.	5	4	-1	KS	A4
PROCEDIMIENTO N° 3 Observar si los recepcionistas consultan a los huéspedes el nombre de a qué razón social se emite la factura.	5	5	0	YC	A4
PROCEDIMIENTO N° 4 Verificar que los recepcionistas emitan facturas, con todos los requisitos que pide la ley.	5	5	0	YC	A4
* COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	16	16	0	YC	
TOTAL	160	154	-6		

8.2.1.3. Programación del Área de Ventas

FASES	HORAS	HORAS	DIFERENCIA	RESPONSABLE	REF. P/T
	PROGRAMADAS	REALES			
* PLANIFICACION PRELIMINAR	8	7	-1	OA	A1,2,3,4
* PLANIFICACION ESPECÍFICA	8	7	-1	OA	A1,2,3,4
* PROGRAMACIÓN	16	16	0	OA	A1,2,3,4
* EVALUCION DE CONTROL INTERNO	16	16	0	YC	A1,2,3,4
* MEDICIÓN DE RIESGOS	16	15	-1	KS	A1,2,3,4
* APLICACIÓN DE TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS					
PROCESO N° 1					
* PROMOCIÓN DE LOS SERVICIOS DEL HOTEL					
PROCEDIMIENTO N° 1					
Revisar procedimientos empleados para poder promocionar al Hotel en todos los servicios que se ofrecen.	5	5	0	YC	A1
PROCEDIMIENTO N° 2					
Revisar políticas para un buen trato al cliente.	5	4	-1	KS	A1
PROCEDIMIENTO N° 3					
Confirmar con el Director de Ventas, el porcentaje de ventas mensuales	5	5	0	YC	A1
PROCEDIMIENTO N° 4					
Revisar los medios publicitarios que han utilizado para promocionar los servicios prestados por el Hotel.	5	5	0	YC	A1



PROCESO N° 2 * VENTA DE LOS SERVICIOS PRESTADOS POR EL HOTEL					
PROCEDIMIENTO N° 1 Revisar documentación que soporte los precios y descuentos aplicables a la realización de eventos en el Hotel.	5	5	0	YC	A2
PROCEDIMIENTO N° 2 Revisar las políticas empleadas para brindar la atención al cliente	5	5	0	KS	A2
PROCEDIMIENTO N° 3 Revisar las cartas de quejas o agradecimientos de clientes quienes han hecho uso de los servicios que presta el Hotel.	5	5	0	YC	A2
PROCEDIMIENTO N° 4 Revisar si existen algún tipo de convenio o que documento legal se tiene como respaldo de la negociación acordada entre las partes (Proveedor – Cliente).	5	5	0	YC	A2



PROCESO N° 3 * PLANIFICACIÓN DE UN EVENTO					
PROCEDIMIENTO N° 1 Revisar los horarios y tareas a ser asignadas al personal que trabaja exclusivamente en eventos realizados en el Hotel.	5	4	-1	YC	A3
PROCEDIMIENTO N° 2 Revisar información que se difunde en el Hotel para la planificación y trabajo de las áreas implicadas.	5	5	0	KS	A3
PROCEDIMIENTO N° 3 Confirmar con el Ejecutivo de Turno, las políticas que se establecen o criterios que se manejan para cambios imprevistos en la planificación del evento.	5	5	0	YC	A3
PROCEDIMIENTO N° 4 Observar la coordinación que establece la persona responsable del evento, con el Área de Banquetes.	5	5	0	YC	A3



PROCESO N° 4 * GESTIÓN PARA QUE UN CLIENTE APLIQUE A CRÉDITO CON EL HOTEL					
PROCEDIMIENTO N° 1 Revisar los parámetros solicitados por el Hotel a los clientes potenciales, para que apliquen a crédito.	5	5	0	YC	A4
PROCEDIMIENTO N° 2 Confirmar que persona es la responsable por la gestión de cada solicitud de crédito que se aplique.	5	5	0	KS	A4
PROCEDIMIENTO N° 3 Confirmar cuales son los pasos a seguir, luego de tener la documentación entregada por los clientes.	5	5	0	YC	A4
PROCEDIMIENTO N° 4 Verificar que parámetros son los que se evalúan para la aprobación o no de una solicitud de crédito.	5	5	0	YC	A4
* COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	16	15	-1	YC	
TOTAL	160	154	-6		

8.2.1.4. Programación del Área de Ama de Llaves

FASES	HORAS	HORAS	DIFERENCIA	RESPONSABLE	REF. P/T
	PROGRAMADAS	REALES			
* PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	8	7	-1	OA	A1,2,3,4
* PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA	8	7	-1	OA	A1,2,3,4
* PROGRAMACIÓN	16	16	0	OA	A1,2,3,4
* EVALUCION DE CONTROL INTERNO	16	16	0	YC	A1,2,3,4
* MEDICIÓN DE RIESGOS	16	15	-1	KS	A1,2,3,4
* APLICACIÓN DE TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS					
PROCESO N° 1					
* PREPARACIÓN DE HABITACIONES					
PROCEDIMIENTO N° 1					
Revisar si se tienen especificados estándares para la preparación de habitaciones.	5	5	0	YC	A1
PROCEDIMIENTO N° 2					
Revisar con Jefe de Ama de Llaves, la segregación de funciones para cada Camarera.	5	4	-1	KS	A1
PROCEDIMIENTO N° 3					
Revisar implementos a utilizar para preparar la habitación.	5	5	0	YC	A1
PROCEDIMIENTO N° 4					
Observar si cada Camarera cumple con lo asignado por la Jefe de Ama de Llaves o por la Supervisora.	5	5	0	YC	A1



PROCESO N° 2					
* REPOSICIÓN DE MANTELERÍA Y LENCERÍA					
PROCEDIMIENTO N° 1 Revisar documentación en la que conste información histórica de cada que tiempo se provee de lencería nueva para las habitaciones	5	5	0	YC	A2
PROCEDIMIENTO N° 2 Observar si las camareras reponen la mantelería y lencería diariamente.	5	5	0	KS	A2
PROCEDIMIENTO N° 3 Entrevistar a la Supervisora de Ama de Llaves para obtener información de inconvenientes que han ocurrido en el desarrollo de este proceso.	5	5	0	YC	A2
PROCEDIMIENTO N° 4 Revisar documentación en la que conste información de objetos encontrados en las habitaciones y su gestión para devolverlos.	5	5	0	YC	A2



PROCESO N° 3 * REPOSICIÓN Y CARGO A LA CUENTA PRODUCTOS DEL MINI BAR					
PROCEDIMIENTO N° 1 Observar productos que se encuentran en el Mini Bar de las habitaciones.	5	4	-1	YC	A3
PROCEDIMIENTO N° 2 Revisar la documentación que soporta los consumos realizados por los huéspedes.	5	5	0	KS	A3
PROCEDIMIENTO N° 3 Revisar si se tienen estipulados precios ya fijos para cada producto del Mini Bar.	5	5	0	YC	A3
PROCEDIMIENTO N° 4 Verificar si han existido incongruencias entre los productos que se consumen en el Mini Bar y sus cobros respectivos.	5	5	0	YC	A3



PROCESO N° 4					
* RECOLECCIÓN DE ROPA PARA LAVANDERÍA					
PROCEDIMIENTO N° 1 Revisar documentación empleada para registrar ropa dejada por huéspedes que va a ser destinada para lavandería.	5	5	0	YC	A4
PROCEDIMIENTO N° 2 Confirmar que persona es la responsable de que la ropa de los huéspedes sea regresada limpia y sin novedad a su dueño.	5	5	0	KS	A4
PROCEDIMIENTO N° 3 Verificar documentación en la que conste información histórica de pérdidas o daños ocasionados a ropa de huéspedes por el hecho de brindar el servicio de lavado.	5	5	0	YC	A4
PROCEDIMIENTO N° 4 Revisar cartas de quejas dejadas por los huéspedes respecto a la no satisfacción del servicio de lavandería brindado.	5	5	0	YC	A4
* COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	16	15	-1	YC	
TOTAL	160	154	-6		



8.2.2. Evaluación del Control Interno

8.2.2.1. Evaluación del Control Interno del Área de Alimentos y Bebidas

A continuación se presenta la técnica del cuestionario:

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

N°	PREGUNTAS DEL CONTROL INTERNO	RESPUESTAS		CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Existe control de calidad al momento de la requisición de Materia Prima?	X		12	12	
2	¿Existe control de disponibilidad de alimentos al momento de recibir el pedido de los clientes?		X	0	12	No hay algún control, los meseros únicamente toman los pedidos que hacen los clientes.
3	¿Existe control de satisfacción al cliente en el momento que los meseros cobran la cuenta a los clientes?	X		12	12	
4	¿Hay control de recepción de propinas cuando algún cliente paga su cuenta?	X		12	12	
5	¿Existe control de calidad antes de que los alimentos sean servidos al cliente?	X		13	13	
6	¿La preparación de los alimentos y bebidas son guiados por alguna norma de salubridad?	X		13	13	
7	¿Se tiene estipulados tiempos de consumo para cada alimento o bebida que se prepara y se sirve al cliente?		X	0	13	No, ya que este puede variar de acuerdo a cada cliente; los meseros están pendientes de cada mesa que atienden.
8	¿Hay algún control respecto a la manipulación que se realiza a los alimentos?	X		13	13	
	TOTAL:			RESULTADO 75	RESULTADO 100	



	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
	0 - 60	61 - 80	81- 90	91 - 100
RESULTADO EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO	→	75		

INTERPRETACIÓN:

Se ha obtenido el 75% de efectividad en la evaluación del Control Interno, lo que da a entender que el Control Interno aplicado al Área de Alimentos y Bebidas es Bueno y que se debe aplicar control al momento que los clientes hagan su pedido de lo que desean consumir en alimentos y/o bebidas y en el tiempo que se emplea en la preparación de los alimentos que se servirán a dicho cliente.




8.2.2.2. Evaluación del Control Interno del Área de Recepción y Reservas.

A continuación se presenta la técnica del cuestionario:

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

N°	PREGUNTAS DEL CONTROL INTERNO	RESPUESTAS		CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Las reservas realizadas son registradas de acuerdo a la disponibilidad del Hotel?	X		12	12	
2	¿Las tarifas aplicadas a cada reserva, son asignadas de acuerdo a convenios ya establecidos?	X		12	12	
3	¿Se realiza un control de las tarjetas de registro, luego de haberse realizado el Check In a los huéspedes?		X	0	12	El control no es frecuente, cada recepcionista es responsable por los Check In que realiza.
4	¿Si la garantía que dejan los huéspedes al momento del Check In, es Voucher de Tarjeta de Crédito en blanco, existen parámetros de control?	X		12	12	
5	¿Existe algún control posterior al Check Out, Check In, Reservación, y Facturación?	X		13	13	
6	¿Existe control posterior al realizar el cobro de la cuenta a los huéspedes?	X		13	13	
7	¿La facturación emitida por la recepción, es controlada en forma y fondo por alguna Área?	X		13	13	
8	¿Cualquier cobro realizado por los servicios que presta el Hotel, es controlado de acuerdo a su valor?	X		13	13	
	TOTAL:			RESULTADO 88	RESULTADO 100	



	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
	0 - 60	61 - 80	81- 90	91 - 100
RESULTADO EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO			88	

INTERPRETACIÓN:

Se ha obtenido el 88% de efectividad en la evaluación del Control Interno, lo que quiere decir que el Control Interno aplicado al Área de Recepción y Reservas es Muy Bueno, tomando en cuenta que en lo que se debe poner atención es en realizar un control respecto a las tarjetas de registro que son llenadas por los huéspedes después de haberse realizado el Check In.



8.2.2.3. Evaluación del Control Interno del Área de Ventas

A continuación se presenta la técnica del cuestionario:


EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

N°	PREGUNTAS DEL CONTROL INTERNO	RESPUESTAS		CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Existen parámetros de medición respecto a las negociaciones que se establecen con clientes?	X		12	12	
2	¿Existe alguna supervisión para la venta de los servicios?		X	0	12	No existe ningún nivel de supervisión.
3	¿Existe algún control en las solicitudes de crédito que presentan los Ejecutivos de Ventas?	X		12	12	
4	¿Las tarifas de los eventos y de habitaciones, son actualizadas periódicamente?	X		12	12	
5	¿Existe algún control de calidad en la planificación de un evento?	X		13	13	
6	¿Los servicios que se promocionan del Hotel, son los que se pueden brindar?	X		13	13	
7	¿Se cuenta con garantías para que los eventos se puedan realizar sin ninguna novedad?		X	0	13	No se cuentan con las suficientes garantías; el Área de Ventas no cumple con los parámetros establecidos.
8	¿Hay algún control respecto a la diligencia que hacen los Ejecutivos de Ventas, para con sus clientes?	X		13	13	
	TOTAL:			RESULTADO 75	RESULTADO 100	



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

RESULTADO
EVALUACIÓN DEL
CONTROL INTERNO

REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
0 - 60	61 - 80	81- 90	91 - 100
	75		

INTERPRETACIÓN:

Se ha obtenido el 75% de efectividad en la evaluación del Control Interno, lo que da a entender que el Control Interno aplicado al Área de Ventas es Bueno y que se debe aplicar control respecto a las garantías que se establecen para que un evento se pueda realizar.



8.2.2.4. Evaluación del Control Interno del Área de Ama de Llaves


A continuación se presenta la técnica del cuestionario:

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Nº	PREGUNTAS DEL CONTROL INTERNO	RESPUESTAS		CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Existe algún control posterior a la preparación de las habitaciones?	X		12	12	
2	¿A las camareras se les controla el tiempo empleado en la preparación de una habitación?		X	0	12	No existe control de tiempos empleados para la preparación de la habitación.
3	¿La lencería y mantelería de las habitaciones son renovadas periódicamente?	X		12	12	
4	¿Se controla que el cambio de lencería se lo haga diariamente de las habitaciones ocupadas?	X		12	12	
5	¿Existe algún control respecto a la variedad y cantidad de productos que se tienen en el Mini Bar de las habitaciones?	X		13	13	
6	¿Se controla que los cargos de los productos consumidos del Mini Bar sean cobrados?	X		13	13	
7	¿Hay algún control respecto a la ropa que se recoge de los huéspedes, destinada para la lavandería?		X	0	13	No, únicamente un formulario llenado por el huésped es sustento de la ropa que se destina para la lavandería
8	¿Existe algún control de calidad de la ropa que fue ingresada a la lavandería y devuelta ya a los huéspedes?	X		13	13	
	TOTAL:			RESULTADO 75	RESULTADO 100	



RESULTADO
EVALUACIÓN DEL
CONTROL INTERNO

REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
0 - 60	61 - 80	81 - 90	91 - 100
	75		

INTERPRETACIÓN:

Se ha obtenido el 75% de efectividad en la evaluación del Control Interno, lo que quiere decir que el Control Interno aplicado al Área de Ama de Llaves es Bueno, tomando en cuenta que en lo que se debe poner atención es en realizar un control respecto al tiempo que tardan las Camareras en preparar una habitación y también y con relación a lo ropa que se destina para la lavandería.



8.2.3. Medición de los Riesgos de Auditoría

8.2.3.1. Medición de los Riesgos de Auditoría del Área de Alimentos y Bebidas

Riesgo Inherente.-

El Riesgo Inherente en el Área de Alimentos y Bebidas se lo ha estipulado en un 30%, ya que en referencia a esta área, se debe tomar en cuenta que en Apartec S.A. (Grand Hotel Mercure Alameda Quito) se trabaja las 24 horas del día los 365 días del año, más aún en el Área Operacional; por ende va a haber una discrepancia en el servicio que se provee en horario nocturno y de madrugada, por el hecho que no es tan fácil controlar esos procesos, pese a las pautas que se debe seguir.

Riesgo de Control.-

El riesgo de Control es del 25% resultado obtenido del cuestionario que se empleó para la evaluación del control interno.

$$100\% - 75\% = \mathbf{25\%}$$

Riesgo de Detección.-

El riesgo de detección se ha estimado en un 15%, ya que de acuerdo a la experiencia de nuestro personal de auditoría, el no poder cubrir a totalidad los tiempos en los que se trabaja y los que se debería indagar, existirá una diferencia menor que el riesgo de control.



RIESGO DE AUDITORÍA (RA)

$$RA\% = RI\% * RC\% * RD\%$$

$$\text{RIESGO DE AUDITORÍA} = 15\% * 25\% * 30\% = \mathbf{1,13\%}$$

El Riesgo de Auditoría no es material, el desarrollo de las actividades en un Hotel se ejecutan las 24 horas al día, el personal operativo trabaja en diferente horario y esa situación favorece a la evaluación de cada proceso pese al riesgo que presente.

8.2.3.2. Medición de los Riesgos de Auditoría del Área de Recepción y Reservas.

Riesgo Inherente.-

El riesgo Inherente en el área de Recepción y Reservas se lo ha estipulado en un 20%, ya que en referencia a esta Área, se debe tomar en cuenta que en Apartec S.A. (Grand Hotel Mercure Alameda Quito), se trabaja las 24 horas del día, los 365 días del año, más aún en el área operacional; por ende va a haber una discrepancia en el servicio que se provee en horario nocturno y de madrugada, por el hecho que no es tan fácil controlar esos procesos, pese a las pautas que se debe seguir.

Riesgo de Control.-

El Riesgo de Control es del 12% resultado obtenido del cuestionario que se empleó para la evaluación del control interno.

$$100\% - 88\% = \mathbf{12\%}$$



Riesgo de Detección.-

El riesgo de detección se ha estimado en un 10%, ya que de acuerdo a la experiencia de nuestro personal de auditoría, el no poder cubrir la totalidad en los tiempos en los que se trabaja y los que se debería indagar, existirá una diferencia menor que el riesgo de control.

RIESGO DE AUDITORÍA (RA)

$$RA\% = RI\% * RC\% * RD\%$$

$$\mathbf{RIESGO DE AUDITORÍA = 10\% * 12\% * 20\% = 0,24\%}$$

El Riesgo de Auditoría calculado no es material, ya que el Área de Recepción y Reservas tiene un buen Control Interno y esa situación influye para que los procesos administrativos que ahí se desarrollen, se efectúen de la mejor manera y con gran eficiencia; al decir, siendo de apenas el 0,24%.



8.2.3.3. Medición de los Riesgos de Auditoría del Área de Ventas

Riesgo Inherente.-

El riesgo Inherente en el Área de Ventas se lo ha estipulado en un 30%, ya que en referencia a esta, se debe tomar en cuenta que en Apartec S.A. (Grand Hotel Mercure Alameda Quito) se trabaja las 24 horas del día los 365 días del año; los clientes trabajan con el Hotel en cualquier horario y con pedidos de muchos servicios.

Riesgo de Control.-

El riesgo de Control es del 25% del resultado obtenido del cuestionario que se empleó para la evaluación del control interno.

$$100\% - 75\% = 25\%$$

Riesgo de Detección.-

El riesgo de detección se ha estimado en un 15%, ya que de acuerdo a la experiencia de nuestro personal de auditoría, el no poder cubrir a totalidad los tiempos en los que se trabaja y los que se debería indagar.

RIESGO DE AUDITORÍA (RA)

$$RA\% = RI\% * RC\% * RD\%$$

$$\mathbf{RIESGO DE AUDITORÍA = 15\% * 25\% * 30\% = 1,13\%}$$

El Riesgo de Auditoría calculado no es material, ya que en un Hotel los clientes de este pueden hacer uso de sus servicios en cualquier horario y la gestión hacia los clientes no es fácil evaluar.



8.2.3.4. Medición de los Riesgos de Auditoría del Área de Ama de Llaves

Riesgo Inherente.-

El riesgo Inherente en el área de Ama de Llaves se lo ha estipulado en un 30%, ya que en referencia a esta Área, se debe tomar en cuenta que en Apartec S.A. (Grand Hotel Mercure Alameda Quito) se prestan varios servicios y la mayoría de estos no son relacionados con Ama de Llaves.

Riesgo de Control.-

El riesgo de Control es del 25% resultado obtenido del cuestionario que se empleó para la evaluación del control interno.

$$100\% - 75\% = 25\%$$

Riesgo de Detección.-

El riesgo de detección se ha estimado en un 15%, ya que de acuerdo a la experiencia de nuestro personal de auditoría, el no poder cubrir a totalidad los tiempos en los que se trabaja y los que se debería indagar, existirá una diferencia menor que el riesgo de control; un 10% es el margen que se ha estipulado para esta diferencia.

RIESGO DE AUDITORÍA (RA)

$$RA\% = RI\% * RC\% * RD\%$$

$$RIESGO DE AUDITORÍA = 15\% * 25\% * 30\% = 1,13\%$$

El Riesgo de Auditoría calculado no es material, ya que en un Hotel los servicios prestados no son esencialmente en Ama de Llaves; esta área actúa cuando se presta el servicio de alojamiento.



8.2.4. Aplicación de Técnicas y Procedimientos

8.2.4.1. Aplicación de Técnicas y Procedimientos del Área de Alimentos y Bebidas

A continuación se presentan los procedimientos y técnicas a utilizar

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA	TÉCNICAS DE AUDITORÍA
PROCESO N° 1 * REQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA	
PROCEDIMIENTO N° 1 Revisar documentación empleada para solicitud de materia prima al Área de Compras	INSPECCIÓN
PROCEDIMIENTO N° 2 Revisar parámetros empleados para requerir materia prima	INSPECCIÓN
PROCEDIMIENTO N° 3 Confirmar con el Jefe de Bodega los despachos de productos	CONFIRMACIÓN
PROCEDIMIENTO N° 4 Confirmar las órdenes de requisición con las órdenes de entrega de productos	COMPROBACIÓN



<p align="center">PROCESO N° 2</p> <p>* PEDIDO DEL CLIENTE DE LO QUE DESEA CONSUMIR EN COMESTIBLES O BEBIDAS</p>	
<p>PROCEDIMIENTO N° 1</p> <p>Revisar documentación empleada para tomar los pedidos de los clientes.</p>	<p align="center">INSPECCIÓN</p>
<p>PROCEDIMIENTO N° 2</p> <p>Revisar políticas empleadas para brindar la atención al cliente</p>	<p align="center">INSPECCIÓN</p>
<p>PROCEDIMIENTO N° 3</p> <p>Revisar documentación entregada al Área de Cocina</p>	<p align="center">INSPECCIÓN</p>
<p>PROCEDIMIENTO N° 4</p> <p>Revisar los tipos de productos que ofrecen en la Carta Menú del Hotel</p>	<p align="center">INSPECCIÓN</p>



PROCESO N° 3	
* PREPARACIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	
PROCEDIMIENTO N° 1 Revisar la documentación empleada para la disposición de la preparación de alimentos y bebidas	INSPECCIÓN
PROCEDIMIENTO N° 2 Revisar implementos que utilizan para manipular los alimentos y bebidas	INSPECCIÓN
PROCEDIMIENTO N° 3 Verificar con el Cocinero el procedimiento a seguir para la elaboración de los alimentos y bebidas	CONFIRMACIÓN
PROCEDIMIENTO N° 4 Observar la forma de manipular los alimentos	OBSERVACIÓN



<p>PROCESO N° 4 * RETIRO DE VAJILLA Y COBRO DE LA CUENTA</p>	
<p>PROCEDIMIENTO N° 1 Revisar la documentación empleada para listar los productos consumidos por los clientes</p>	<p>INSPECCIÓN</p>
<p>PROCEDIMIENTO N° 2 Revisar que clase de vajilla es la empleada para servir los alimentos</p>	<p>INSPECCIÓN</p>
<p>PROCEDIMIENTO N° 3 Observar a los meseros la diligencia con la que atienden a los clientes</p>	<p>OBSERVACIÓN</p>
<p>PROCEDIMIENTO N° 4 Verificar que los meseros pongan la vajilla donde tiene que estar</p>	<p>CONFIRMACIÓN</p>



8.2.4.2. Aplicación de Técnicas y Procedimientos del Área de Recepción y Reservas.

A continuación se presentan los procedimientos y técnicas a utilizar

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA	TÉCNICAS DE AUDITORÍA
PROCESO N° 1	
* RESERVACIÓN DE HABITACIÓN	
PROCEDIMIENTO N° 1 Revisar la documentación de soporte para la cancelación de una reserva.	INDAGACIÓN
PROCEDIMIENTO N° 2 Revisar parámetros a seguir para realizar una reserva.	INSPECCIÓN
PROCEDIMIENTO N° 3 Revisar documentos de reservas, físicamente.	INSPECCIÓN
PROCEDIMIENTO N° 4 Confirmar con las personas encargadas de Reservas, los respaldos o seguridad para la reservación de habitación.	CONFIRMACIÓN



<u>PROCESO N° 2</u>	
* CHECK IN HUÉSPEDES	
PROCEDIMIENTO N° 1 Revisar el manual de procedimientos empleado para realizar un Check In.	INDAGACIÓN
PROCEDIMIENTO N° 2 Revisar reservas que son realizadas por Agencias de Viajes.	INSPECCIÓN
PROCEDIMIENTO N° 3 Observar que documentos son solicitados al cliente, para proceder con el registro del huésped.	OBSERVACIÓN
PROCEDIMIENTO N° 4 Revisar las garantías con las que se cuenta para el pago de la habitación y los extras que se consuman.	INSPECCIÓN



<p align="center">PROCESO N° 3</p> <p>* CHECK OUT HUÉSPEDES</p>	
<p>PROCEDIMIENTO N° 1 Revisar en el sistema hotelero Fidelio, el tiempo que transcurre desde la asignación de una habitación hasta el momento que un recepcionista procede a realizar un Check In.</p>	<p align="center">INDAGACIÓN</p>
<p>PROCEDIMIENTO N° 2 Revisar políticas empleadas para realizar un Check Out.</p>	<p align="center">INSPECCIÓN</p>
<p>PROCEDIMIENTO N° 3 Observar si los recepcionistas verifican con las camareras el estado de la habitación, antes de hacer el Check Out.</p>	<p align="center">OBSERVACIÓN</p>
<p>PROCEDIMIENTO N° 4 Observar si Recepcionistas, Botones y Conductores, trabajan en conjunto al momento del Check Out.</p>	<p align="center">OBSERVACIÓN</p>



PROCESO N° 4 * FACTURACIÓN	
PROCEDIMIENTO N° 1 Revisar si en la Recepción tienen documentación soporte de las facturas que generan los recepcionistas día a día.	INDAGACIÓN
PROCEDIMIENTO N° 2 Revisar documentos soportes de facturas emitidas con cargo a Cuentas por Cobrar.	INSPECCIÓN
PROCEDIMIENTO N° 3 Observar si los recepcionistas consultan a los huéspedes el nombre de a qué razón social se emite la factura.	OBSERVACIÓN
PROCEDIMIENTO N° 4 Verificar que los recepcionistas emitan facturas, con todos los requisitos que pide la ley.	INSPECCIÓN



8.2.4.3. Aplicación de Técnicas y Procedimientos del Área de Ventas

A continuación se presentan los procedimientos y técnicas a utilizar

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA	TÉCNICAS DE AUDITORÍA
PROCESO N° 1	
* PROMOCIÓN DE LOS SERVICIOS DEL HOTEL	
PROCEDIMIENTO N° 1 Revisar procedimientos empleados para poder promocionar al Hotel en todos los servicios que se ofrecen.	INSPECCIÓN
PROCEDIMIENTO N° 2 Revisar políticas para un buen trato al cliente.	INSPECCIÓN
PROCEDIMIENTO N° 3 Confirmar con el Director de Ventas, los porcentajes de ventas mensuales	CONFIRMACIÓN
PROCEDIMIENTO N° 4 Revisar los medios publicitarios que han utilizado para promocionar los servicios prestados por el Hotel.	COMPROBACIÓN



<p align="center">PROCESO N° 2</p> <p>* VENTA DE LOS SERVICIOS PRESTADOS POR EL HOTEL</p>	
<p>PROCEDIMIENTO N° 1 Revisar documentación que soporte los precios y descuentos aplicables a la realización de eventos en el Hotel.</p>	<p align="center">INSPECCIÓN</p>
<p>PROCEDIMIENTO N° 2 Revisar las políticas empleadas para brindar la atención al cliente</p>	<p align="center">INSPECCIÓN</p>
<p>PROCEDIMIENTO N° 3 Revisar cartas de quejas o agradecimientos de clientes quienes han hecho uso de los servicios que presta el Hotel.</p>	<p align="center">INSPECCIÓN</p>
<p>PROCEDIMIENTO N° 4 Revisar si existe algún tipo de convenio o que documento legal se tiene como respaldo, de la negociación acordada entre las partes (Proveedor – Cliente).</p>	<p align="center">INSPECCIÓN</p>



<p align="center">PROCESO N° 3</p> <p align="center">* PLANIFICACIÓN DE UN EVENTO</p>	
<p>PROCEDIMIENTO N° 1 Revisar los horarios y tareas a ser asignadas al personal que trabaja exclusivamente en eventos realizados en el Hotel.</p>	<p align="center">INDAGACIÓN</p>
<p>PROCEDIMIENTO N° 2 Revisar la información que se difunde en el Hotel para la planificación y trabajo de las áreas implicadas.</p>	<p align="center">INSPECCIÓN</p>
<p>PROCEDIMIENTO N° 3 Confirmar con Ejecutivo de Turno, las políticas que se establecen o criterios que se manejan para cambios imprevistos en la planificación del evento.</p>	<p align="center">CONFIRMACIÓN</p>
<p>PROCEDIMIENTO N° 4 Observar la coordinación que establece la persona responsable del evento, con el Área de Banquetes.</p>	<p align="center">OBSERVACIÓN</p>



<p>PROCESO N° 4 * GESTIÓN PARA QUE UN CLIENTE APLIQUE A CRÉDITO CON EL HOTEL</p>	
<p>PROCEDIMIENTO N° 1 Revisar los parámetros solicitados por el Hotel a los clientes potenciales, para que apliquen a Crédito.</p>	INDAGACIÓN
<p>PROCEDIMIENTO N° 2 Confirmar que persona es la responsable por la gestión de cada solicitud de crédito que se aplique.</p>	INSPECCIÓN
<p>PROCEDIMIENTO N° 3 Confirmar cuales son los pasos a seguir, luego de tener la documentación entregada por los clientes.</p>	INSPECCIÓN
<p>PROCEDIMIENTO N° 4 Verificar que parámetros son los que se evalúan para la aprobación o no de una solicitud de crédito.</p>	CONFIRMACIÓN



8.2.4.4. Aplicación de Técnicas y Procedimientos del Área de Ama de Llaves

A continuación se presentan los procedimientos y técnicas a utilizar

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA	TÉCNICAS DE AUDITORÍA
PROCESO N° 1	
* PREPARACIÓN DE HABITACIONES	
PROCEDIMIENTO N° 1 Revisar si se tienen especificados estándares para la preparación de habitaciones.	INSPECCIÓN
PROCEDIMIENTO N° 2 Revisar con Jefe de Ama de Llaves, la segregación de funciones para cada Camarera.	INSPECCIÓN
PROCEDIMIENTO N° 3 Revisar implementos a utilizar para preparar la habitación.	INSPECCIÓN
PROCEDIMIENTO N° 4 Observar si cada Camarera cumple con lo asignado por la Jefe de Ama de Llaves o por la Supervisora.	OBSERVACIÓN



<u>PROCESO N° 2</u>	
* REPOSICIÓN DE MANTELERÍA Y LENCERÍA	
PROCEDIMIENTO N° 1 Revisar documentación en la que conste información histórica de cada que tiempo se provee de lencería nueva para las habitaciones	INSPECCIÓN
PROCEDIMIENTO N° 2 Observar si las camareras reponen la mantelería y lencería diariamente.	OBSERVACIÓN
PROCEDIMIENTO N° 3 Entrevistar a la Supervisora de Ama de Llaves para obtener información de inconvenientes que han ocurrido en el desarrollo de este proceso.	INDAGACIÓN
PROCEDIMIENTO N° 4 Revisar documentación en la que conste información de objetos encontrados en las habitaciones y su gestión para devolverlos.	INSPECCIÓN



<p align="center">PROCESO N° 3</p> <p>* REPOSICIÓN Y CARGO A LA CUENTA PRODUCTOS DEL MINI BAR</p>	
<p>PROCEDIMIENTO N° 1</p> <p>Observar productos que se encuentran en el Mini Bar de las habitaciones.</p>	<p align="center">OBSERVACIÓN</p>
<p>PROCEDIMIENTO N° 2</p> <p>Revisar la documentación que soporta los consumos realizados por los huéspedes.</p>	<p align="center">INSPECCIÓN</p>
<p>PROCEDIMIENTO N° 3</p> <p>Revisar si se tienen estipulados precios ya fijos para cada producto del Mini Bar.</p>	<p align="center">INSPECCIÓN</p>
<p>PROCEDIMIENTO N° 4</p> <p>Verificar si han existido incongruencias entre los productos que se consumen en el Mini Bar y sus cobros respectivos.</p>	<p align="center">INSPECCIÓN</p>



<p align="center">PROCESO N° 4</p> <p align="center">* RECOLECCIÓN DE ROPA PARA LAVANDERÍA</p>	
<p>PROCEDIMIENTO N° 1 Revisar documentación empleada para registrar ropa dejada por huéspedes que va a ser destinada para la lavandería.</p>	<p align="center">INSPECCIÓN</p>
<p>PROCEDIMIENTO N° 2 Confirmar que persona es la responsable de que la ropa de los huéspedes sea regresada limpia y sin novedad a su dueño.</p>	<p align="center">CONFIRMACIÓN</p>
<p>PROCEDIMIENTO N° 3 Verificar documentación en la que conste información histórica de pérdidas o daños ocasionados a ropa de huéspedes por el hecho de brindar el servicio de lavado.</p>	<p align="center">INSPECCIÓN</p>
<p>PROCEDIMIENTO N° 4 Revisar cartas de quejas dejadas por los huéspedes respecto a la no satisfacción del servicio de lavandería brindado.</p>	<p align="center">INSPECCIÓN</p>



8.2.5. Papeles de Trabajo

8.2.5.1. Papeles de Trabajo del Área de Alimentos y Bebidas

OMAG AUDITORES S.A.

AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DE APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) A

Procesos a ser Auditados:

- ❖ Requisición de Materia Prima A1
- ❖ Pedido del cliente de lo que desee consumir en alimentos o bebidas A2
- ❖ Preparación de Alimentos y Bebidas A3
- ❖ Retiro de vajilla y cobro de la cuenta A4



OMAG AUDITORES S.A. APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS		
PROCESO N° 1 REQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA	A1.1	HALLAZGOS
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 1</p> <p>* Revisar la documentación empleada para la solicitud de materia prima al Área de Compras</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: Se revisó la documentación que presentó la Sra. Leonor Vera (Jefe de Compras) quien tiene un archivo de estos documentos, los cuales no tienen numeración alguna y consta de un formato simple que tiene firma de responsabilidad de la persona quien solicita la materia prima; el seguimiento que se hace de este documento únicamente lo realiza el Área de Compras; la persona que solicitó la materia prima únicamente espera que su requisición esté lista.</p>		<p style="text-align: center;">HALLAZGO N° 1 (Pág.308)</p>
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 2</p> <p>* Revisar parámetros empleados para requerir materia prima</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: Los parámetros empleados para requerir materia prima son las diversas necesidades por la materia prima que se requiera, sea esta para la preparación de alimentos para el Área de Banquetes o para tener un stock de productos para preparar los alimentos que constan en la carta menú del Hotel, información proporcionada por el Sr. Ángel Valdivieso (Chef Principal).</p>		<p style="text-align: center;">NO EXISTE HALLAZGO</p>

INDICADOR DE GESTIÓN: Conformidad con la Materia Prima = $\frac{25 \text{ Órdenes de Requisición Aceptadas en el Mes}}{50 \text{ Órdenes de Requisición Procesadas en el Mes}} = 50\%$



<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 3</p> <p>* Confirmar con el Jefe de Bodega los despachos de productos.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Se entrevistó al Sr. Ramiro Armas (Jefe de Bodega) quién confirmó que no son específicos los productos que se requieren y que existen horarios para el despacho de la materia prima, los mismos que están estipulados y aprobados por la Gerencia, para una mejor organización.</p>	<p>NO EXISTE HALLAZGO</p>
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 4</p> <p>* Confirmar las órdenes de requisición con las órdenes de entrega de productos</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>En base al archivo que tienen respecto a las órdenes de requisición, se pudo notar que no existen órdenes de entrega de materia prima; en la misma orden de requisición consta un espacio en el cual se firma la conformidad de la materia prima recibida, sin ningún tipo de inconveniente.</p>	<p>HALLAZGO N° 2 (Pág.309)</p>



OMAG AUDITORES S.A. APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS		
PROCESO N° 2 PEDIDO DEL CLIENTE DE LO QUE DESEA CONSUMIR EN ALIMENTOS O BEBIDAS	A2.1	HALLAZGOS
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 1</p> <p>* Revisar la documentación empleada para tomar los pedidos de los clientes.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: La documentación empleada es un simple papel, para luego del pedido pasar esa información a la Cajera, quien realiza una precuenta de lo pedido; pasa posteriormente a la cocina para la preparación de los alimentos, regresa con los alimentos preparados con el mesero y luego se lo hace firmar al cliente la constancia de lo consumido; información proporcionada por la Supervisora A&B.</p>		HALLAZGO N° 3 (Pág.310)
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 2</p> <p>* Revisar políticas empleadas para brindar atención al cliente</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: Se revisó si existen políticas o pautas que rijan la buena atención al cliente y se determinó que existe un manual en el que se determinan pautas para una buena atención al cliente, el mismo que es divulgado por los capitanes de meseros de turno.</p>		NO EXISTE HALLAZGO

INDICADOR DE GESTIÓN: Venta de alimentos y bebidas en base a pedidos = $\frac{398 \text{ pedidos diarios}}{500 \text{ pedidos diarios (Objetivo del Área)}} = 79,60\%$



<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 3</p> <p>* Revisar documentación entregada al Área de Cocina.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: El Sr. Ángel Valdivieso (Chef Principal) no entregó alguna documentación que respalde la preparación de alimentos y bebidas, lo que supo manifestar es que los pedidos de los clientes los cuales se ven manifestados en Precuentas, son el único sustento para preparar los alimentos, en el horario de 23:00 horas a 6:00 horas del día siguiente; lo que se maneja son las Hojas de Consumo, las cuales son elaborados manualmente, pero con el mismo proceder, para después de ese horario ser pasadas a la Cajera del Restaurant, para que ingrese al sistema dichos consumos.</p>	<p>HALLAZGO N° 4 (Pág.311)</p>
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 4</p> <p>* Revisar los tipos de productos que ofrecen en la Carta Menú del Hotel</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: Existen 4 tipos de menús en el Hotel, uno es el menú de Bebidas Alcohólicas, otro es el menú de Vinos, otro es el menú de Sushi, y el último es el menú de Comidas y Bebidas en general; todos estos menús han sido actualizados periódicamente; usualmente esto se lo hace cada año; la actualización es en variedad y en precios, conservando estilos como almuerzos Buffet, Desayunos Continental, Americano o Buffet; Información proporcionada por Zenón Albiño (Capitán de Spicy Restaurant) y cotejado con Estibalitz Iriondo (Supervisora de Spicy Restaurant).</p>	<p>NO EXISTE HALLAZGO</p>



OMAG AUDITORES S.A. APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS		
PROCESO N° 3 PREPARACIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	A3.1	HALLAZGOS
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 1</p> <p>* Revisar la documentación empleada para la disposición de la preparación de alimentos y bebidas</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: La documentación son las precuentas de los pedidos, la disposición es inmediata; el cocinero quien se encuentre de turno preparará lo solicitado; cabe destacar que los meseros quienes toman los pedidos conocen con anterioridad si se dispone o no de determinado producto; no se lleva un archivo de esta documentación, información proporcionada por el Chef Principal.</p>		<p style="text-align: center;">HALLAZGO N° 5 (Pág.312)</p>
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 2</p> <p>* Revisar los implementos que utilizan para manipular los alimentos</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: Se revisó los implementos que se utilizan para manipular los alimentos y se pudo constatar que se usan entre estos a mandiles, gorras y guantes de látex, los mismos implementos permiten manipular los alimentos sin tener el peligro de que puedan ser infectados por alguna bacteria.</p>		<p style="text-align: center;">NO EXISTE HALLAZGO</p>

INDICADOR DE GESTIÓN: Venta estimada por Cubierto = $\frac{\text{US\$1500,00 venta diaria}}{250 \text{ personas quienes realizan los consumos}}$ = **US\$6,00**



<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 3</p> <p>* Verificar con el Cocinero el procedimiento a seguir para la elaboración de los alimentos y bebidas</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: Se entrevistó al Sr. Marcelo Saca quien indicó que el procedimiento a seguir no está claramente especificado en algún manual o en algún documento, lo que hace es seguir las instrucciones del Chef Principal para la preparación de los alimentos y bebidas específicas; si es algún tipo de pedido a la carta, lo que hace es tomar el pedido que se lo entrega el mesero, mediante un documento denominado Comanda o Precuenta; luego, procede a preparar el pedido en menos de 15 minutos, si es que en el momento hay la materia prima suficiente para la preparación del mismo, para luego de finalizar la preparación del pedido en base a su conocimiento, informar al mesero que el pedido está listo para ser servido.</p>	<p>HALLAZGO N° 6 (Pág. 313)</p>
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 4</p> <p>* Observar la forma de manipular los alimentos</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: Se ingresó a la cocina del comedor del personal como también a la cocina principal y se observó que la manipulación de los alimentos se la hace con guantes de látex roseados en su interior por talco, el cual ayuda para que los alimentos o bebidas sean dispersados aleatoriamente, es decir la precisión para la manipulación es importante, además de esto las personas que trabajan en el área de preparación de los alimentos utilizan una malla para el cabello, la cual se denomina cofia; esta impide que cabellos sean sueltos en los alimentos que se preparan y así se evita la insalubridad en los mismos.</p>	<p>NO EXISTE HALLAZGO</p>



OMAG AUDITORES S.A. APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS		
PROCESO N° 4 RETIRO DE VAJILLA Y COBRO DE LA CUENTA	A4.1	HALLAZGOS
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 1</p> <p>* Revisar la documentación empleada para listar los productos consumidos por los clientes.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>La Cajera del Restaurant es la persona quien lista los productos que van a consumir los clientes en un documento denominado Precuenta, para luego de que se hayan servido los productos y que los clientes estén conformes con los mismos, escriban sus datos personales, para posterior a eso proceder a la facturación de lo consumido; esta documentación se la archiva en Auditoría de Ingresos la precuenta original y en el Área de Costos la precuenta copia; información proporcionada por Carlos Pillajo (Auditor de Ingresos).</p>		<p style="text-align: center;">NO EXISTE HALLAZGO</p>
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 2</p> <p>* Revisar que clase de vajilla es la empleada para servir los alimentos</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>La clase de vajilla para servir los alimentos es vajilla de loza; para alimentos que van a ser para llevar son de espuma flex; la vajilla de loza es lavada con agua caliente y la manipulación de esta la hacen personal de cocina únicamente con la debida protección.</p>		<p style="text-align: center;">NO EXISTE HALLAZGO</p>



<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 3</p> <p>* Observar a los meseros la diligencia con la que atienden a los clientes</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: Se realizó una observación en Spicy Restaurant y en el Globe Walker Bar y se determinó que cada mesero tiene asignado un rango de mesas a ser atendidas, determinado este por el Capitán de Meseros que se encuentre a cargo; cada mesero atiende y controla que los clientes que se encuentren dentro de su rango sean atendidas de la mejor manera.</p>	<p>NO EXISTE HALLAZGO</p>
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 4</p> <p>* Verificar que los meseros pongan la vajilla donde tiene que estar</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: Se hizo el seguimiento en el turno de la mañana de Spicy Restaurant a los meseros quienes trabajaban en ese horario (4 meseros), quienes al momento de retirar la vajilla de las mesas del cliente las llevaban al ambiente del Room Service, en donde colocaban la vajilla sin separar cada utensilio; la persona que realiza esta labor es el denominado Steward (persona que lava la vajilla).</p>	<p>NO EXISTE HALLAZGO</p>



8.2.5.2. Papeles de Trabajo del Área de Recepción y Reservas.

OMAG AUDITORES S.A.

AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL ÁREA DE RECEPCIÓN Y RESERVAS DE APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) B

Procesos a ser Auditados:

- | | |
|-----------------------------|----|
| ❖ Reservación de Habitación | B1 |
| ❖ Check In Huéspedes | B2 |
| ❖ Check Out Huéspedes | B3 |
| ❖ Facturación | B4 |



OMAG AUDITORES S.A. APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) ÁREA DE RECEPCIÓN Y RESERVAS		
PROCESO N° 1 RESERVACIÓN DE HABITACIÓN	B1.1	HALLAZGOS
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 1</p> <p>* Revisar la documentación de soporte para la cancelación de una reserva.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Se revisó la documentación proporcionada por Kati Gonzalez (Agente de Reservas); se presentó documentación física de empresas que realizan cancelación de las reservas, pero respecto a reservas particulares, estas son canceladas en varias de las ocasiones vía telefónica y no se tiene un respaldo por escrito de estas cancelaciones; las reservas realizadas para personas particulares y que usualmente son canceladas, se las realiza en el Área de Reservas, posteriormente a la fecha en la cual el cliente quiso solicitar la reservación.</p>		<p style="text-align: center;">HALLAZGO N° 1 (Pág.314)</p>
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 2</p> <p>* Revisar parámetros a seguir para realizar una reserva</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Se revisó la documentación proporcionada por Kati González, en la que consta pautas a seguir para realizar una reserva, las cuales son mediante que vía llega la reserva, sea esta por e-mail, teléfono o directamente por la persona; entonces se revisa la disponibilidad del Hotel y se reserva.</p>		<p style="text-align: center;">NO EXISTE HALLAZGO</p>



<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 3</p> <p>* Revisar documentos de reservas, físicamente.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: Se revisó en archivos de reservas de 2 meses dentro del periodo auditado y se encontró que los datos de las reservas del posible huésped, tal como nombres y apellidos completos, dirección, teléfonos, números de tarjetas de créditos, si están registrados; lo que se tuvo inconveniente es en revisar o pedir archivos de los 12 meses del periodo auditado, ya que en Reservas únicamente manejan archivos de los 6 últimos meses del año anterior.</p>	<p>HALLAZGO N° 2 (Pág.315)</p>
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 4</p> <p>* Confirmar con las personas encargadas de Reservas, los respaldos o seguridad para la reservación de las habitaciones.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: Se confirmó con la Srta Gabriela Jaramillo, Asistente de Reservas, quien manifestó que la seguridad para la reservación de las habitaciones está dada por los depósitos bancarios, autorizaciones para débitos a las tarjetas de créditos de los clientes o mediante cartas de pago de empresas que manejan crédito con el Hotel; las que no cumplen con estos parámetros, simplemente estas reservas son tentativas y pueden dar lugar a que sean ocupadas por otras personas, si es que esta no llega a la hora indicada.</p>	<p>NO EXISTE HALLAZGO</p>

INDICADOR DE GESTIÓN: Reservas no hechas Check In = $\frac{90 \text{ reservas que no se transforman en Check In}}{2.315 \text{ reservas mensuales}} = 4\%$



OMAG AUDITORES S.A. APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) ÁREA DE RECEPCIÓN Y RESERVAS		
PROCESO N° 2 CHECK IN HUÉSPEDES	B2.1	HALLAZGOS
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 1</p> <p>* Revisar el manual de procedimientos empleados para realizar un Check In.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Se revisó la documentación proporcionada por Luis Flores (Supervisor de Recepción), en la cual se constató que dentro del procedimiento para realizar un Check In no consta la circunstancia de que se debe de pedir identificación al huésped quien se va a alojar en el Hotel.</p>		<p style="text-align: center;">HALLAZGO N° 3 (Pág.316)</p>
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 2</p> <p>* Revisar reservas que son realizadas por las Agencias de Viajes.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Se revisó las reservas que son realizadas por las Agencias de Viaje y se notó que todas las reservas son realizadas a través de e-mail con sustento de responsabilidad de pago citado en el e-mail recibido, para poder realizar la reserva siguiendo parámetros ya establecidos.</p>		<p style="text-align: center;">NO EXISTE HALLAZGO</p>



<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 3</p> <p>* Observar que documentos son solicitados al cliente, para proceder con el registro del huésped.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: Se observó el proceso de Check In a huéspedes y se observó que en ocasiones los recepcionistas piden algún documento de identificación al cliente, pero no en todos los casos; de estos son más en los Grupos quienes se vienen a hospedar en el Hotel, pero lo que si se solicitan a todos los huéspedes, es que se llene la tarjeta de registro y que se deje alguna garantía por la habitación.</p>	<p>NO EXISTE HALLAZGO</p>
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 4</p> <p>* Revisar las garantías con las que se cuenta para el pago de la habitación y los extras que se consuman.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: Se revisó en el sistema hotelero Fidelio perfiles de 5 clientes que habían estado hospedados en el Hotel; en sus registros se encontraron Cartas de Pago de Agencias de Viajes o Empresas, las cuales tiene crédito con el Hotel, además de vouchers sin llenar de tarjetas de crédito, firmados por los huéspedes del Hotel.</p>	<p>NO EXISTE HALLAZGO</p>



OMAG AUDITORES S.A. APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) ÁREA DE RECEPCIÓN Y RESERVAS		
PROCESO N° 3 CHECK OUT HUÉSPEDES	B3.1	HALLAZGOS
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 1</p> <p>* Revisar en el sistema hotelero Fidelio, el tiempo que transcurre desde la asignación de una habitación hasta el momento que un recepcionista procede a realizar un Check In.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: Se revisó información guardada en el Sistema Hotelero Fidelio y se pudo constatar que desde el momento que se asigna una habitación para una reserva, hasta el momento que se realiza un Check In, varía con lapsos inclusive mayores a 4 horas; explicación de esto es que las camareras informan a los recepcionistas que habitaciones son las que están listas para ser ocupadas y de acuerdo al tipo de habitación que se especifique en la reserva, el recepcionista asigna la habitación, incluso si el Check In de la habitación se lo realiza muchas horas posteriores; esta información fue ratificada por el Sr. Péter Sánchez (Recepcionista).</p>		<p style="text-align: center;">NO EXISTE HALLAZGO</p>
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 2</p> <p>* Revisar las políticas empleadas para realizar un Check Out</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: Se revisó la información proporcionada por Carlos Roldán (Jefe de Recepción) que indicó el procedimiento a ser ejecutado al momento de realizar un Check Out, en el que consta las áreas que intervienen y la responsabilidad de los involucrados.</p>		<p style="text-align: center;">NO EXISTE HALLAZGO</p>



<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 3</p> <p>* Observar si los recepcionistas verifican con las camareras el estado de la habitación, antes de hacer el Check Out.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Cada recepcionista antes de realizar el Check Out, confirma mediante teléfono o mediante Radio MOTOROLA, el estado de la habitación y los consumos que el huésped haya tenido en el Mini Bar de esa habitación.</p>	<p>NO EXISTE HALLAZGO</p>
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 4</p> <p>* Observar si Recepcionistas, Botones y Conductores, trabajan en conjunto al momento del Check Out.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>El Recepcionista recibe el aviso de que el huésped ya va a desocupar la habitación, comunica al Botones esta situación, este se dirige a la habitación del Huésped y lo ayuda con el equipaje, para luego comunicar que el huésped se dirige al aeropuerto o algún lugar de la ciudad; si es al aeropuerto, el conductor de la camioneta del Hotel lo lleva o de lo contrario, se lo ayuda a conseguir un taxi para el traslado del huésped; si se trabaja en equipo en el Área.</p>	<p>NO EXISTE HALLAZGO</p>



OMAG AUDITORES S.A. APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) ÁREA DE RECEPCIÓN Y RESERVAS		
PROCESO N° 4 FACTURACIÓN	B4.1	HALLAZGOS
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 1</p> <p>* Revisar si en la Recepción tienen documentación soporte de las facturas que generan los recepcionistas día a día.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Se revisó la información proporcionada por Edgar Palacio (Supervisor de Recepción) quien entregó hojas de papel bond impresas con detalles de facturas emitidas de meses anteriores; esta documentación es gravada por cada recepcionista quien emite una factura en el computador asignado para aquello; esto fue constatado al momento de observar a un recepcionista emitir una factura.</p>		<p style="text-align: center;">NO EXISTE HALLAZGO</p>
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 2</p> <p>* Revisar documentos soporte de facturas emitidas con cargo a Cuentas por Cobrar.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Se revisó la documentación proporcionada por Gabriela Jaramillo (Asistente de Reservas), quien entregó impresiones de e-mail, copias de fax recibidas, en las que estipulan el compromiso de pago por consumos realizados en el Hotel, por empresas que tienen créditos aprobados.</p>		<p style="text-align: center;">NO EXISTE HALLAZGO</p>



<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 3</p> <p>* Observar si los recepcionistas consultan a los huéspedes el nombre de a que razón social se emite la factura.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: Se observó a los recepcionistas y se determinó que todos los recepcionistas piden datos para la facturación a los huéspedes, quienes pagan directamente, mientras quienes no pagan directamente se guían por la información registrada en el Sistema Hotelero (FIDELIO) para la emisión de las facturas a cuentas por cobrar; esta información es actualizada por Ejecutivos de Ventas, Jefe de Cartera, Agentes de Reservas.</p>	<p>HALLAZGO N° 4 (Pág.317)</p>
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 4</p> <p>* Verificar que los recepcionistas emitan facturas, con todos los requisitos que pide la ley.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: Los recepcionistas únicamente imprimen las facturas en el formato que se tiene PREIMPRESO para la emisión de las facturas, los datos son llenados por ellos al momento de realizar un Check Out a una habitación o algún evento o consumo de Alimentos y Bebidas que requieran necesariamente facturas.</p>	<p>NO EXISTE HALLAZGO</p>

INDICADOR DE GESTIÓN: % de corrección mensual de facturas = $\frac{50 \text{ facturas que se tienen que corregir mensual}}{1.921 \text{ facturas emitidas al mes}} = 2,61 \%$



8.2.5.3. Papeles de Trabajo del Área de Ventas

OMAG AUDITORES S.A.

AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL ÁREA DE VENTAS DE APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) C

Procesos a ser Auditados:

- | | |
|--|----|
| ❖ Promoción de los Servicios del Hotel | C1 |
| ❖ Venta de Servicios prestados por el Hotel | C2 |
| ❖ Planificación de un evento | C3 |
| ❖ Gestión para que un cliente aplique a crédito con el Hotel | C4 |



OMAG AUDITORES S.A. APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) ÁREA DE VENTAS		
PROCESO N° 1 PROMOCIÓN DE LOS SERVICIOS DEL HOTEL	C1.1	HALLAZGOS
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 1</p> <p>* Revisar procedimientos empleados para poder promocionar al Hotel en todos los servicios que se ofrecen.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Se solicitó documentación a Evelyn Torres respecto a procedimientos empleados para promocionar al Hotel, quien manifestó que no se tienen estipulados procedimientos a seguir al respecto; la falta de recursos financieros suficientes es la situación que no permite elaborar un procedimiento establecido para promocionar los servicios del Hotel.</p>		<p style="text-align: center;">HALLAZGO N° 1 (Pág.318)</p>
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 2</p> <p>* Revisar Políticas para un buen trato al cliente</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Se procedió a revisar los documentos en los que se estipulen políticas, en las que se deben guiar para un buen trato al cliente, y se encontró varios documentos en los que citan estos parámetros; esta información la proporcionó Evelyn Torres (Asistente de Ventas).</p>		<p style="text-align: center;">NO EXISTE HALLAZGO</p>

INDICADOR DE GESTIÓN: Conocimiento de los servicios que presta el Hotel = $\frac{1 \text{ servicio bien difundido}}{3 \text{ servicios principales}} = 33,33\%$



<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 3</p> <p>* Confirmar con Director de Ventas el porcentaje de ventas mensuales.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Se entrevistó a Alejandro Jaramillo, quien manifestó que el porcentaje de ventas que se maneja es relacionado con el total de ventas del año anterior, en el cual todos los años se ha logrado superar el total de ventas en al menos un 3%; esta información se corroboró con el Auditor de Ingresos.</p>	<p>NO EXISTE HALLAZGO</p>
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 4</p> <p>* Revisar que medios publicitarios han sido utilizados para promocionar los servicios prestados por el Hotel</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Los medios que han sido utilizados son la radio, publicidad en vallas y publicidad mediante trípticos o similares, los mismos que no son suficientes para difundir información respecto a los servicios que presta el Hotel.</p>	<p>HALLAZGO N° 2 (Pág.319)</p>



OMAG AUDITORES S.A. APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) ÁREA DE VENTAS		
PROCESO N° 2 VENTA DE LOS SERVICIOS PRESTADOS POR EL HOTEL	C2.1	HALLAZGOS
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 1</p> <p>* Revisar documentación que soporte los precios y descuentos aplicables a la realización de eventos en el Hotel.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Se revisó la documentación proporcionada por la Sra. Ruth Villagómez (Coordinadora de Eventos) quien entregó Trípticos y Flyers de publicidad de los servicios que presta el Hotel, en la cual constan los precios de cada servicio de acuerdo a la temporada en la que se establezcan los precios, ya que pueden variar de fecha en fecha; estos precios son revisados por el Director de Ventas, la Directora Financiera y el Gerente General.</p>		<p style="text-align: center;">NO EXISTE HALLAZGO</p>
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 2</p> <p>* Revisar las políticas empleadas para brindar la atención al cliente</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Lo que se pudo revisar fueron las políticas para un buen trato al cliente, para brindar atención personal al cliente; no se las pudo hallar, no existen estas; el Área de Ventas no ha analizado que primero debe ser el contacto con el cliente para posterior a esto brindar un buen trato a este.</p>		<p style="text-align: center;">HALLAZGO N° 3 (Pág.320)</p>



<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 3</p> <p>* Revisar cartas de quejas o agradecimientos de clientes quienes han hecho uso de los servicios que presta el Hotel.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: Se solicitó información al Sr. Alejandro Jaramillo (Director de Ventas) quien proporcionó cartas de clientes en las que se felicita al Hotel por el servicio recibido, también proporcionó cartas de clientes quienes manifiestan que se debería mejorar en algunos aspectos; no se presentaron cartas de quejas por parte de los clientes del Hotel.</p>	<p>NO EXISTE HALLAZGO</p>
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 4</p> <p>* Revisar si existe algún tipo de convenio o que documento legal se tiene como respaldo de la negociación acordada entre Proveedor y Cliente</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: La firma de un contrato por la prestación del servicio es la garantía con la que se cuenta para la ejecución del evento que se desea llevar a cabo; información confirmada con Ruth Villagómez (Ejecutiva de Ventas).</p>	<p>NO EXISTE HALLAZGO</p>



OMAG AUDITORES S.A. APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) ÁREA DE VENTAS		
PROCESO N° 3 PLANIFICACIÓN DE UN EVENTO	C3.1	HALLAZGOS
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 1</p> <p>* Revisar los horarios y tareas a ser asignadas al personal que trabaja exclusivamente en Eventos realizados en el Hotel</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Se revisó información proporcionada por Javier Escobar (Capitán de Banquetes) en la cual presentó información de horarios del personal que trabaja en el Área de Banquetes, los cuales no sobrepasan las 8 hora laborables; cabe destacar que este horario es del persona que trabaja por horas; las tareas asignadas varían desde por un número específico de mesas.</p>		<p style="text-align: center;">NO EXISTE HALLAZGO</p>
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 2</p> <p>* Revisar información que se difunde en el Hotel para la planificación y trabajo de las áreas implicadas</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>La persona encargada del evento planifica verbalmente con las personas encargadas de realizar el evento; esto se refiere al Área de Banquetes, Montaje y Alimentos y Bebidas, para luego de evaluar las necesidades del cliente, se procede a elaborar un INSTRUCTIVO por el Evento, el cual es difundido a todos los funcionarios del Hotel, para que conozcan de lo que se ha planificado, lo que se va a brindar y el precio pactado con el cliente.</p>		<p style="text-align: center;">NO EXISTE HALLAZGO</p>



<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 3</p> <p>* Confirmar con Ejecutivo de Turno, las políticas que se establecen o criterios que se manejan para cambios imprevistos en la planificación del evento.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: Cada Ejecutivo de Turno que se encuentre cuando se realice un Evento en el Hotel, tiene bajo su responsabilidad la efectividad de ese evento; se confirmó con los Informes de Ejecutivos de Turno de los 4 últimos meses y se llegó a la conclusión de que el cliente siempre tiene la razón de acuerdo a sus reclamos y necesidades no satisfechas; la extensión de tiempo para la finalización de un evento ha sido uno de los imprevistos que han tenido que solucionar; siempre se ha tomado en cuenta la ocupación del Hotel y el precio que se cobrará por hora adicional de alquiler del salón en el que se desarrolla el evento.</p>	<p>NO EXISTE HALLAZGO</p>
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 4</p> <p>* Observar la coordinación que establece la persona responsable del evento, con el Área de Banquetes</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: La comunicación es directa, la relación que existe entre las personas que intervienen en el desarrollo del evento es la adecuada; se observó la coordinación que se establecía al planificar una BODA y se notó que cada idea generada por la persona encargada del evento, se ve reflejada en la ejecución de la misma.</p>	<p>NO EXISTE HALLAZGO</p>



OMAG AUDITORES S.A. APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) ÁREA DE VENTAS		
PROCESO N° 4 GESTIÓN PARA QUE UN CLIENTE APLIQUE A CRÉDITO CON EL HOTEL	C4.1	HALLAZGOS
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 1</p> <p>* Revisar los parámetros solicitados por el Hotel a los clientes potenciales, para que apliquen a Crédito</p> <p style="text-align: center;">NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: Se solicitó información a un Ejecutivo de Ventas, quien nos entregó copias de una solicitud de crédito que no había sido gestionada; la documentación solicitada por el Área de Ventas es demasiado sencilla; cada Ejecutivo de Ventas es responsable por los clientes que trae al Hotel, los parámetros o documentos solicitados son: llenar una solicitud de crédito, solicitar la copia del RUC; es demasiado riesgoso pedir únicamente esos requisitos.</p>		HALLAZGO N° 4 (Pág.321)
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 2</p> <p>* Confirmar que persona es la responsable por la gestión de cada solicitud de crédito que se aplique</p> <p style="text-align: center;">NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: El Ejecutivo de Ventas es el encargado o la persona responsable para que se gestione una solicitud de crédito; se confirmó esta información con Maria Eugenia Vicuña (Ejecutiva de Ventas).</p>		NO EXISTE HALLAZGO

INDICADOR DE GESTIÓN: Solicitudes de Crédito Aprobadas = $\frac{5 \text{ solicitudes de crédito mensuales aprobadas}}{7 \text{ solicitudes de crédito presentadas mensualmente}} = 71,43\%$



<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 3</p> <p>* Confirmar cuales son los pasos a seguir, luego de tener la documentación entregada por los clientes</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: Se confirmó información con Ruth Villagómez (Ejecutiva de Ventas), quién entregó copias de varias solicitudes de crédito gestionadas, en las que se encontraba un impreso de e-mail en el que se confirmaba que la solicitud de crédito estaba aprobada; pero antes de esto la solicitud de crédito se llena con copia del RUC y es entregada al JEFE DE CARTERA, para que evalúe la solicitud, para posteriormente sea revisada por la Dirección Financiera y luego ser enviada por e-mail con la aprobación o no del crédito para esa Empresa.</p>	<p>NO EXISTE HALLAZGO</p>
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 4</p> <p>* Verificar que parámetros son los que se evalúan para la aprobación o no de una solicitud de crédito</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: Se verificó con solicitudes de crédito ya aprobadas, los parámetros que son evaluados son: las Referencias Comerciales, Historial Crediticio, a través de algún Buró de Información Crediticia, Estado del Contribuyente en el SRI (Activo o No) y que las firmas de responsabilidad sean válidas; esta información fue cotejada por el JEFE DE CARTERA.</p>	<p>NO EXISTE HALLAZGO</p>



8.2.5.4. Papeles de Trabajo del Área de Ama de Llaves

OMAG AUDITORES S.A.

AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL ÁREA DE AMA DE LLAVES DE APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) D

Procesos a ser Auditados:

- | | |
|---|----|
| ❖ Preparación de Habitaciones | D1 |
| ❖ Reposición de Mantelería y Lencería | D2 |
| ❖ Reposición y cargo a la cuenta productos del Mini Bar | D3 |
| ❖ Recolección de ropa para lavandería | D4 |



OMAG AUDITORES S.A. APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) ÁREA DE AMA DE LLAVES		
PROCESO N° 1 PREPARACIÓN DE HABITACIONES	D1.1	HALLAZGOS
<p align="center">PROCEDIMIENTO N° 1</p> <p>* Revisar si se tienen especificados estándares para la preparación de habitaciones.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Se revisó documentación proporcionada por Marcia Peralvo (Supervisora de Pisos) quien entregó información en la que constan los estándares de la marca MERCURE, en los que cita maneras de preparar una habitación respecto a como debe lucir de acuerdo a la ocasión para la cual fue reservada.</p>		<p align="center">NO EXISTE HALLAZGO</p>
<p align="center">PROCEDIMIENTO N° 2</p> <p>* Revisar con Jefe de Ama de Llaves, la segregación de funciones para cada Camarera.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Se revisó documentación proporcionada por Diana Tapia (Jefe de Ama de Llaves), en la que consta un mapa de los pisos y habitaciones que tiene el Hotel, con nombres de camareras asignadas a cada piso de acuerdo a la ocupación del Hotel; las funciones son las mismas, lo que cambia es la asignación de pisos por Camarera.</p>		<p align="center">NO EXISTE HALLAZGO</p>



<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 3</p> <p>* Revisar implementos a utilizar para preparar la habitación</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: Se revisó documentación proporcionada por la Jefe de Ama de Llaves en la que consta un inventario de artículos destinados para la preparación de habitaciones; muchos de estos artículos se los verificó físicamente y se comprobó que en Ama de Llaves tienen artículos suficientes para preparar habitaciones; esta información se parametrizó con la Supervisora de Ama de Llaves (Marcia Peralvo).</p>	<p style="text-align: center;">NO EXISTE HALLAZGO</p>
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 4</p> <p>* Observar si cada Camarera cumple con lo asignado por la Jefe de Ama de Llaves o por la Supervisora.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: Se observó a 3 camareras en el desempeño de sus funciones, con la información proporcionada por la Supervisora de Ama de Llaves y se notó que cada Camarera cumple con lo asignado por sus jefes, con el criterio relacionado al buen servicio al cliente.</p>	<p style="text-align: center;">NO EXISTE HALLAZGO</p>



<p align="center">OMAG AUDITORES S.A. APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) ÁREA DE AMA DE LLAVES</p>		
<p>PROCESO N° 2 REPOSICIÓN DE MANTELERÍA Y LENCERÍA</p>	<p align="center">D2.1</p>	<p align="center">HALLAZGOS</p>
<p align="center">PROCEDIMIENTO N° 1</p> <p>* Revisar documentación en la que conste información histórica de cada que tiempo se provee de lencería nueva para las habitaciones</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Se revisó información proporcionada por el Jefe de Ama de Llaves, en la que constan datos de artículos nuevos y usados de mantelería y lencería, y se verificó que cada 3 meses aproximadamente se cambia de mantelería y lencería siempre y cuando esta no esté rota o con alguna mancha o imperfección que no se pueda reparar, pues de así serlo está se repone inmediatamente.</p>		<p align="center">NO EXISTE HALLAZGO</p>
<p align="center">PROCEDIMIENTO N° 2</p> <p>* Observar si las camareras reponen la mantelería y lencería diariamente.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Se observó a 4 camareras y se notó que una de sus funciones diarias es la reposición de mantelería y lencería diariamente, siempre y cuando la habitación en la que se reponga esté ocupada; en el caso de que no esté ocupada sólo se revisa que la lencería y mantelería esté lista antes de asignar esa habitación al huésped.</p>		<p align="center">NO EXISTE HALLAZGO</p>



<p align="center">PROCEDIMIENTO N° 3</p> <p>* Entrevistar a la Supervisora de Ama de Llaves para obtener información de inconvenientes que han ocurrido en el desarrollo de este proceso.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: Se entrevistó a la Supervisora de Ama de Llaves (Marcia Peralvo) quien manifestó que no han surgido inconvenientes en el desarrollo de este proceso, ya que el control que se realiza de las habitaciones preparadas se involucra también la revisión de lencería y mantelería; esta información fue cotejada con el libro de novedades que en el Área tienen y no se encontró novedades al respecto.</p>	<p align="center">NO EXISTE HALLAZGO</p>
<p align="center">PROCEDIMIENTO N° 4</p> <p>* Revisar documentación en la que conste información de objetos encontrados en las habitaciones y su gestión para devolverlos.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: Se revisó el libro de novedades que tienen en el Área y se observó que existen varias notaciones respecto a objetos encontrados en las habitaciones, lo que no se tiene seguimiento es de la gestión que se realiza para devolverlos; se entrevistó a una Camarera y se obtuvo la información de que esos artículos son comunicados a la Recepción, para que ellos den un seguimiento, pero si las personas no regresan por los artículos después de un cierto tiempo, estos se reparten entre las personas quienes trabajan en el Área.</p>	<p align="center">HALLAZGO N° 1 (Pág.322)</p>

INDICADOR DE GESTIÓN: Devolución de Objetos Encontrados= $\frac{6 \text{ objetos olvidados y devueltos mensual}}{10 \text{ objetos olvidados promedio mensual}} = 60,00 \%$



OMAG AUDITORES S.A. APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) ÁREA DE AMA DE LLAVES		
PROCESO N° 3 REPOSICIÓN Y CARGO A LA CUENTA PRODUCTOS DEL MINI BAR	D3.1	HALLAZGOS
<p align="center">PROCEDIMIENTO N° 1</p> <p>* Observar productos que se encuentran en el Mini Bar de las habitaciones.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Se observó el Mini Bar de varias habitaciones de los pisos 10, 7 y 4 en el que se pudo notar que existen varios productos, los mismos que constan en un listado con sus respectivos precios dentro del Mini Bar, en el cual huéspedes y empleados pueden notar el precio de estos artículos.</p>		<p>NO EXISTE HALLAZGO</p>
<p align="center">PROCEDIMIENTO N° 2</p> <p>* Revisar la documentación que soporta los consumos realizados por los huéspedes.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Se revisó la documentación proporcionada por la Jefe de Ama de Llaves y se notó que los documentos de soporte no son los adecuados; no tienen una secuencia de seguimiento y son susceptibles del manejo de cualquier persona dentro del Área.</p>		<p>HALLAZGO N° 2 (Pág. 323)</p>



<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 3</p> <p>* Revisar si se tienen estipulados precios ya fijos para cada producto del Mini Bar.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: Se revisó información proporcionada por Marcia Peralvo, en la cual consta una Carta Menú en la que se estipulan los precios de cada artículo que se vende del Mini Bar de cada habitación; estos precios fueron comparados con los que se encuentran registrados en el sistema hotelero FIDELIO y cotejados con facturas físicas de los cargos realizados a distintos huéspedes del Hotel.</p>	<p>NO EXISTE HALLAZGO</p>
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 4</p> <p>* Verificar si han existido incongruencias entre los productos que se consumen en el Mini Bar y sus cobros respectivos.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: Se revisó información proporcionada por la Jefe de Ama de Llaves y se verificó con reportes proporcionados por Auditoría de Ingresos, si hay discrepancia entre los productos reportados como consumidos y los cobros realizados; Diana Tapia manifiesta que esto se debe a que en el Hotel se cree en la honestidad del Huésped y si alguien dice que no consumió algún producto, simplemente no se lo cobra.</p>	<p>HALLAZGO N° 3 (Pág.324)</p>

INDICADOR DE GESTIÓN: Consistencia de productos cargados y cobrados = $\frac{550 \text{ cargos de Mini Bar cobrados}}{600 \text{ cargos de Mini Bar posteados promedio mensual}} = 91,67 \%$



OMAG AUDITORES S.A. APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) ÁREA DE AMA DE LLAVES		
PROCESO N° 4 RECOLECCIÓN DE ROPA PARA LAVANDERÍA	D4.1	HALLAZGOS
<p align="center">PROCEDIMIENTO N° 1</p> <p>* Revisar documentación empleada para registrar ropa dejada por huéspedes que va a ser destinada para lavandería</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Se revisó documentación proporcionada por la Supervisora de Ama de Llaves y se notó que se emplea un formulario para el registro de ropa dejada por el huésped, además este formulario es llenado por el huésped y si así lo requiera o no, la ropa es dejada en la habitación para que la Camarera recoja esta ropa y la destine para lavandería.</p>		<p>HALLAZGO N° 4 (Pág.325)</p>
<p align="center">PROCEDIMIENTO N° 2</p> <p>* Confirmar que persona es la responsable de que la ropa de los huéspedes sea regresada limpia y sin novedad a su dueño.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Toda el Área es responsable porque la ropa llegue devuelta a los huéspedes, en buen estado y limpia, por ser turnos en los que se trabaja, no puede la misma Camarera quien dejó la ropa para lavar, quien entregue devuelta esas prendas a sus dueños.</p>		<p>NO EXISTE HALLAZGO</p>



<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 3</p> <p>* Verificar documentación en la que conste información histórica de pérdidas o daños ocasionados a ropa de huéspedes por el hecho de brindar el servicio de lavado.</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: Se verificó con el libro de novedades en el Área y se notó que no existen novedades al respecto; esta información se cotejó con la Jefe de Ama de Llaves, quien manifestó que no han existido novedades al respecto y si alguna vez han ocurrido, estas han sido solucionadas al momento, sin que las mismas trasciendan a los huéspedes por causa del servicio prestado.</p>	<p>NO EXISTE HALLAZGO</p>
<p style="text-align: center;">PROCEDIMIENTO N° 4</p> <p>* Revisar cartas de quejas dejadas por los huéspedes respecto a la no satisfacción del servicio de lavandería brindado</p> <p>NOMBRE: YADIRA CARVAJAL</p> <p>DESCRIPCIÓN: Se solicitó información a la Jefe de Ama de Llaves, quien manifestó que no se tiene dentro del período auditado cartas de quejas por el servicio de lavandería proporcionado por el Hotel; lo que supo manifestar verbalmente es que durante un fin de semana ocurrió un incidente con una prenda de lavar de un Huésped, pero esto fue solucionado por el Ejecutivo de Turno de ese día,</p>	<p>NO EXISTE HALLAZGO</p>



8.2.6.1. Hallazgos de Auditoría del Área de Alimentos y Bebidas

A continuación se presenta los hallazgos encontrados:

OMAG AUDITORES S.A.		
APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO)		
HOJA DE HALLAZGOS		B1
ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS		
	N° HALLAZGO	REF. PAPEL DE TRABAJO
PROCESO N° 1 REQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA		
PROCEDIMIENTO N° 1 * Revisar documentación empleada para la solicitud de materia prima al Área de Compras HALLAZGO CONDICIÓN La documentación empleada es demasiado sencilla, no posee al menos numeración para llevar un control adecuado de esta documentación; el seguimiento para estas solicitudes lo realiza únicamente el Área de Compras y no el Área de Alimentos y Bebidas. CRITERIO Se tiene que tener numeración secuencial en el manejo de documentos, además de esto el seguimiento a la gestión de estos documentos lo debe realizar también el área interesada de la solicitud de materia prima.	1	A1.1 (Pág. 273)



<p>CAUSA</p> <p>El empleo del sistema contable ICOMS causa que estos documentos tengan pocas características; la falta de seguimiento para estos documentos hace que se continúen utilizando esta documentación no tan controlable.</p> <p>EFEECTO</p> <p>La materia prima solicitada puede no llegar en el tiempo en el que se lo requiera, causando el no cumplimiento de pedidos que realicen los clientes.</p>		
<p>PROCEDIMIENTO N° 4</p> <p>* Confirmar las órdenes de requisición con las órdenes de entrega de productos</p> <p align="center">HALLAZGO</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>La materia prima no es entregada a tiempo y esto retrasa los menús que se tiene previsto a ser elaborados.</p> <p>CRITERIO</p> <p>La materia prima debe llegar a tiempo al área que la ha solicitado, para poder tener la suficiente variedad para la preparación de los alimentos y bebidas solicitados por los clientes</p> <p>CAUSA</p> <p>La materia prima no es despachada a tiempo, ya que existe una sola persona para el despacho de esta para las diferentes áreas.</p> <p>EFEECTO</p> <p>El producto final que se obtiene es limitado en cuanto a variedad y puede no satisfacer las expectativas de los clientes.</p>	<p>2</p>	<p>A1.1</p> <p>(Pág. 274)</p>



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

<p>PROCESO N° 2 PEDIDO DEL CLIENTE DE LO QUE DESEA CONSUMIR EN ALIMENTOS O BEBIDAS</p>		
<p>PROCEDIMIENTO N° 1 * Revisar la documentación empleada para tomar los pedidos de los clientes. HALLAZGO</p> <p>CONDICIÓN La documentación empleada es un sencillo papel, en el que no constan indicadores de hora, número de productos solicitados ni persona quien tomó el pedido.</p> <p>CRITERIO Se debe emplear la documentación en la cual se responsabilice al mesero por los pedidos solicitados por los clientes, además de la hora en la que se hizo el pedido.</p> <p>CAUSA Las cajeras realizan un documento denominado Precuenta, el cual suplanta la documentación inicial del pedido, para la posterior preparación de los pedidos de los clientes; se delega la responsabilidad a las Cajeras del Restaurant.</p> <p>EFFECTO La tergiversación de la información puede ocurrir; el mesero puede dar una información distinta a la que puede dar la Cajera y distinta a la que se recibe en la cocina; el cliente puede que reciba su pedido, pero con las especificaciones que no sean de su agrado, por ende causar su descontento.</p>	<p>3</p>	<p>A2.1 (Pág. 275)</p>



<p style="text-align: center;">PROCESO N° 2 PEDIDO DEL CLIENTE DE LO QUE DESEA CONSUMIR EN ALIMENTOS O BEBIDAS</p>		
<p>PROCEDIMIENTO N° 3</p> <p>* Revisar documentación entregada al Área de Cocina.</p> <p style="text-align: center;">HALLAZGO</p> <p>CONDICIÓN No se tiene respaldos de los pedidos que realizan los clientes, la preparación de los alimentos se realiza con las Precuentas presentadas o con las Hojas de Consumo, las mismas que son devueltas a los meseros cuando el pedido está listo.</p> <p>CRITERIO El Área de Cocina debe tener el respaldo de los alimentos que ahí se preparan; ese sustento puede respaldar todo alimento que ahí se prepara sin que se estipule que en la cocina se preparó arbitrariamente algo que nadie ha manifestado que se lo haga.</p> <p>CAUSA La despreocupación por esta información ha sido fundamental para que no se lleve un archivo de la preparación de alimentos que se realiza en el Área de Cocina; las Precuentas son documentos en los que se listan los pedidos.</p> <p>EFECTO La no conformidad por parte de los clientes es el efecto que puede generar el no llevar un control de los pedidos que se dispone sean preparados; la discrepancia de información con cajeras y meseros puede ser reflejada.</p>	<p>4</p>	<p>A2.1</p> <p>(Pág. 276)</p>



<p style="text-align: center;">PROCESO N° 3 PREPARACIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS</p>		
<p>PROCEDIMIENTO N° 1</p> <p>* Revisar la documentación empleada para la disposición de la preparación de alimentos y bebidas</p> <p style="text-align: center;">HALLAZGO</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>La documentación empleada no es respaldo suficiente para la preparación de determinado producto, tiene que haber algún control al respecto.</p> <p>CRITERIO</p> <p>Cada documento que especifique se elabore determinado producto, debe ser archivado y controlado; los costos de la materia prima tienen que ser evaluados para determinar la rentabilidad de determinado alimento o bebida que se prepara.</p> <p>CAUSA</p> <p>La falta de control del Área de Costos respecto a los insumos que se emplean en la preparación de determinado alimento o bebida es por la falta de control de documentos que se requiere se dispongan en la preparación de los alimentos.</p> <p>EFFECTO</p> <p>Los costos de la materia prima no son correctamente evaluados; existe discrepancia de información entre lo que se prepara en alimentos o bebidas, comparado con lo que se vende.</p>	<p>5</p>	<p>A3.1</p> <p>(Pág. 277)</p>



PROCESO N° 3			
PREPARACIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS			
<p>PROCEDIMIENTO N° 3</p> <p>* Confirmar con el Cocinero el procedimiento a seguir para elaboración de los alimentos y bebidas</p> <p align="center">HALLAZGO</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>No existe un procedimiento definido para la elaboración de los alimentos y bebidas solicitados por el Chef Principal o por algún cliente externo.</p> <p>CRITERIO</p> <p>Procedimientos definidos deben ser del conocimiento del personal que trabaja en las áreas operativas; pueden darse cambios de personal que necesita de una inducción en el área, en la que se van a desenvolver; requieren conocer los procedimientos específicos para su desempeño.</p> <p>CAUSA</p> <p>La despreocupación de la jefatura de alimentos y bebidas respecto a un manual de procedimientos, ha hecho rutinaria la operación del Área de Alimentos y Bebidas.</p> <p>EFFECTO</p> <p>Personal que recién ingresa al Área, no tiene un documento a seguir para la ejecución de sus funciones; se basan únicamente en la experiencia de sus compañeros, sin evaluar si esos procedimientos están bien o mal empleados.</p>		<p>6</p>	<p>A3.1</p> <p>(Pág. 278)</p>



8.2.6.2. Hallazgos de Auditoría del Área de Recepción y Reservas

A continuación se presenta los hallazgos encontrados:

OMAG AUDITORES S.A.		
APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO)		
HOJA DE HALLAZGOS		B4
ÁREA DE RECEPCIÓN Y RESERVAS		
	N° HALLAZGO	REF. PAPEL DE TRABAJO
PROCESO N° 1		
RESERVACIÓN DE HABITACIÓN		
PROCEDIMIENTO N° 1 * Revisar la documentación soporte para la cancelación de una reserva HALLAZGO CONDICIÓN Las reservas que se tiene diariamente son direccionadas al Área de Reservas si es en días laborables, pero si no son días laborables, estas quedan pendientes hasta que se encuentren los Agentes de Reservas en su lugar de trabajo; si estas son para hospedajes para después de 3 días o más no hay inconveniente, pero si son para menos de 3 días, es atribución de la persona quien conoce de la reserva, registrarla o no en el Sistema Hotelero.	1	B1.1 (Pág. 282)



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

<p>CRITERIO Se debe de observar la disponibilidad de las habitaciones para reservas, según las fechas indicadas y de inmediato proceder a la reserva.</p> <p>CAUSA No se tiene un procedimiento claro de lo que se tiene que hacer al momento que llega una reserva, sea está por cualquier vía; la despreocupación por este tema ha sido por parte del Jefe del Área.</p> <p>EFFECTO Se pierden varios potenciales clientes, quienes no pueden tener su reserva de habitación para las fechas necesitadas y por el tiempo requerido.</p>		
<p>PROCEDIMIENTO N° 3 * Revisar documentos de reservas, físicamente</p> <p style="text-align: center;">HALLAZGO</p> <p>CONDICIÓN Se tienen archivos de solo 6 meses del último año cruzado; nunca se ha manejado períodos superiores a ese tiempo.</p> <p>CRITERIO Se deberían tener archivos de por lo menos 1 año atrás, es decir se debería haber tenido archivos de todos los meses del año auditado.</p> <p>CAUSA La costumbre ha sido fundamento para que esto suceda; no se ha hecho necesario tener documentación de periodos anteriores a los 6 últimos meses, lo que manifestó la Agente de Reservas.</p> <p>EFFECTO En caso de requerir algún respaldo para cuestiones fiscales o de auditoría misma, no se tiene la documentación requerida.</p>	2	B1.1 (Pág. 283)



PROCESO N° 2			
CHECK IN HUÉSPEDES			
<p>PROCEDIMIENTO N° 1</p> <p>* Revisar manual de procedimientos empleados para realizar un Check In</p> <p align="center">HALLAZGO</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>Los recepcionistas no piden a todos los huéspedes, documentos de identificación, para comprobar su identidad.</p> <p>CRITERIO</p> <p>Se debe siempre solicitar que los huéspedes al momento del Check In, entreguen algún documento de identificación, para evitarse suplantaciones de identidad.</p> <p>CAUSA</p> <p>La falta de importancia, por parte de los recepcionistas ha influido para que esto se de; la costumbre ha hecho que este proceso no sea correctamente realizado.</p> <p>EFECTO</p> <p>Puede ocurrir que algún huésped niegue que él estuvo hospedado en el Hotel, a lo que puede decir y manifestar que le comprueben mediante algún documento si él se ha hecho responsable por algún servicio prestado por el Hotel</p>	<p>3</p>	<p>B2.1</p> <p>(Pág. 284)</p>	



PROCESO N° 4 FACTURACIÓN		
<p>PROCEDIMIENTO N° 3</p> <p>* Observar si los recepcionistas consultan a los huéspedes el nombre de a que razón social se emite la factura.</p> <p>HALLAZGO</p> <p>CONDICIÓN La facturación que se emite para Cuentas por Cobrar, no es revisada por los recepcionistas, quienes únicamente emiten las facturas con los datos ya grabados en el sistema hotelero (FIDELIO).</p> <p>CRITERIO Se debe cerciorar que los datos que están siendo impresos en las facturas, sean los mismos que constan en las Cartas de Pago que envían los clientes que tienen crédito con el Hotel.</p> <p>CAUSA La forma de pensar de los recepcionistas influye en esta situación al asumir que si existe algún error en la facturación, otra persona lo corregirá; es lo que influye para que la mala facturación se produzca.</p> <p>EFECTO La corrección de errores mediante anulaciones de facturas, repercute en el tiempo en el que una factura bien emitida debe ser entregada al cliente, para que se proceda con el pago de la misma; esto es referente a las facturas emitidas con cargo a Cuentas por Cobrar.</p>	<p>4</p>	<p>B3.1</p> <p>(Pág. 289)</p>



8.2.6.3. Hallazgos de Auditoría del Área de Ventas

A continuación se presenta los hallazgos encontrados:

OMAG AUDITORES S.A.		
APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO)		
HOJA DE HALLAZGOS		C4
ÁREA DE VENTAS		
	Nº HALLAZGO	REF. PAPEL DE TRABAJO
PROCESO Nº 1		
PROMOCIÓN DE LOS SERVICIOS DEL HOTEL		
PROCEDIMIENTO Nº 1 Revisar procedimientos empleados para poder promocionar al Hotel en todos los servicios que se ofrecen. * HALLAZGO CONDICIÓN La promoción de los Servicios del Hotel se restringe debido a la falta de recursos financieros con los que cuenta el Área de Ventas. CRITERIO Se debería contar con la suficiente disponibilidad de recursos financieros para poder realizar una buena promoción de los servicios del Hotel.	1	C1.1 (Pág. 291)



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

<p>CAUSA La falta de preocupación del Director de Ventas ha sido fundamental para que esto suceda y que no se tengan los fondos suficientes para promocionar los servicios del Hotel.</p> <p>EFEECTO La falta de conocimiento del público en general se ve reflejada en esta situación, por ende los clientes serán siempre limitados y repetitivos.</p>		
<p>PROCEDIMIENTO N° 4 Revisar que medios publicitarios han sido utilizados para promocionar los servicios * prestados por el Hotel</p> <p style="text-align: center;">HALLAZGO</p> <p>CONDICIÓN Los medios publicitarios que se utilizan para promocionar los servicios del Hotel son limitados.</p> <p>CRITERIO Se debe ampliar a otros medios de comunicación la difusión de los servicios prestados por el Hotel.</p> <p>CAUSA La falta de presupuesto es la razón para esta limitación..</p> <p>EFEECTO La difusión de los servicios prestados por el Hotel es escasa, los potenciales clientes se quedan solo en eso.</p>	2	C1.1 (Pág. 292)



PROCESO N° 2		
VENTA DE LOS SERVICIOS PRESTADOS POR EL HOTEL		
<p>PROCEDIMIENTO N° 1</p> <p>* Revisar políticas empleadas para brindar la atención al cliente</p> <p style="text-align: center;">HALLAZGO</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>No existen políticas para brindar atención al cliente.</p> <p>CRITERIO</p> <p>La atención al cliente debe ser prioridad en el giro del negocio por el buen servicio que es crucial para triunfar en el negocio.</p> <p>CAUSA</p> <p>La inestabilidad producida por el Jefe Departamental fue pilar para el mal desempeño de las actividades de sus colaboradores; las imposiciones con las que se manifestaba no fue del agrado de su personal a cargo.</p> <p>EFECTO</p> <p>La no tan buena atención al cliente se vio afectada por el mal ambiente laboral, que predominaba en el Área; el descontento de la clientela por el servicio requerido se hizo notar.</p>		<p>3</p> <p style="text-align: center;">C2.1</p> <p style="text-align: center;">(Pág. 293)</p>



<p style="text-align: center;">PROCESO N° 4</p> <p>GESTIÓN PARA QUE UN CLIENTE APLIQUE A CRÉDITO CON EL HOTEL</p>		
<p>PROCEDIMIENTO N° 1 Revisar los parámetros solicitados por el Hotel a los clientes potenciales, para que apliquen a * Crédito</p> <p style="text-align: center;">HALLAZGO</p> <p>CONDICIÓN La documentación solicitada a los potenciales clientes es limitada, no se tiene instrumentos para validar firmas de responsabilidad del solicitante de crédito.</p> <p>CRITERIO Se tiene que solicitar además de la Solicitud de Crédito y la Copia del RUC, referencias por escrito y documentación que valide la identificación de la firma de responsabilidad en la solicitud de crédito y su cargo en la Empresa solicitante.</p> <p>CAUSA Las personas quienes trabajan en el Área de Ventas, lo más que les interesa es solo vender; para ellos es ganar su comisión, sin medir que los procedimientos empleados para brindar crédito a los clientes, no son debidamente empleados.</p> <p>EFFECTO Varios de los clientes con crédito han quedado morosos de las obligaciones para con el Hotel, los plazos estipulados para los créditos no se han respetado por parte de los clientes y la liquidez del Hotel se ve afectada.</p>	<p>4</p>	<p>C4.1 (Pág. 297)</p>



8.2.6.4. Hallazgos de Auditoría del Área de Ama de Llaves

A continuación se presenta los hallazgos encontrados:

OMAG AUDITORES S.A.		
APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO)		
HOJA DE HALLAZGOS		D4
ÁREA DE AMA DE LLAVES		
	N° HALLAZGO	REF. PAPEL DE TRABAJO
PROCESO N° 2		
REPOSICIÓN DE MANTELERÍA Y LENCERÍA		
PROCEDIMIENTO N° 1 * Revisar documentación en la que conste información de objetos encontrados en las habitaciones y su gestión para devolverlos. HALLAZGO CONDICIÓN No se realiza ninguna gestión para devolver los artículos encontrados en las habitaciones, únicamente cuando el huésped aún no se ha ido del Hotel se trata de devolver esos artículos o si el huésped tiene futuras reservaciones. CRITERIO Los objetos encontrados se los debe devolver a los huéspedes, si ellos ya han dejado el Hotel; se debería enviar información a sus domicilios de los objetos olvidados en el Hotel, para que ellos decidan que hacer con esos artículos.	1	D2.1 (Pág. 303)



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

<p>CAUSA La despreocupación por la entrega de los objetos olvidados ha sido la causa para que esto no se gestione; el deseo de poseer estos artículos olvidados fundamenta la razón de la despreocupación de entrega de estos objetos.</p> <p>EFECTO El prestigio del Hotel se puede ver en juego debido al pensamiento de los huéspedes de que no existe honestidad en las personas quienes trabajan en el Hotel.</p>		
<p>PROCESO N° 3</p> <p>REPOSICIÓN Y CARGO A LA CUENTA PRODUCTOS DEL MINI BAR</p>		
<p>PROCEDIMIENTO N° 2 * Revisar la documentación que soporta los consumos realizados por los huéspedes</p> <p style="text-align: center;">HALLAZGO</p> <p>CONDICIÓN La documentación empleada para soportar los consumos realizados por los huéspedes no es la adecuada; no existen pautas para dar seguimiento a esta documentación, no hay una numeración que guíe el empleo de esto.</p> <p>CRITERIO Se debería clasificar por pisos y con numeración la documentación empleada para soportar los consumos realizados del Mini Bar.</p> <p>CAUSA La poca importancia dada a este proceso es la causa para lo sucedido.</p> <p>EFECTO No se puede tener un adecuado control de los productos que son consumidos del Mini Bar, pueden haber pérdidas de productos.</p>	<p>2</p>	<p>D3.1</p> <p>(Pág. 304)</p>



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

<p style="text-align: center;">PROCESO N° 3</p> <p>REPOSICIÓN Y CARGO A LA CUENTA PRODUCTOS DEL MINI BAR</p>		
<p>PROCEDIMIENTO N° 4 * Verificar si han existido incongruencias entre los productos que se consumen en el Mini Bar y sus cobros respectivos</p> <p style="text-align: center;">HALLAZGO</p> <p>CONDICIÓN Existen incongruencias entre los productos que se reportan que se han consumido del Mini Bar y los cobros que se han efectuado.</p> <p>CRITERIO No deberían haber inconsistencias entre los productos reportados como consumidos y los productos que se han cobrado, deberían ser iguales.</p> <p>CAUSA El no tener adecuada documentación que soporte los consumos del Mini Bar, no ayuda a un adecuado control de los productos que son cobrados y que son consumidos del Mini Bar.</p> <p>EFFECTO La pérdida de ingresos financieros para el Hotel se ve directamente afectada al no tener un adecuado control de los productos que son consumidos del Mini Bar.</p>	3	D3.1 (Pág. 305)



PROCESO N° 4			
RECOLECCIÓN DE ROPA PARA LAVANDERÍA			
<p>PROCEDIMIENTO N° 1 Revisar documentación empleada para registrar ropa dejada por huéspedes que va a ser * destinada para lavandería</p> <p style="text-align: center;">HALLAZGO</p> <p>CONDICIÓN La documentación que se emplea para registrar ropa destinada para lavandería no es la adecuada; no se tiene el acuerdo entre Huésped y Hotel respecto a las prendas destinadas para la lavandería.</p> <p>CRITERIO Se debería establecer un consenso entre el Huésped y el Hotel respecto a las prendas de ropa destinadas para la lavandería, es decir debería haber concordancia entre lo dejado por el Huésped y lo recibido por el Hotel.</p> <p>CAUSA</p> <p>La documentación empleada para el registro de la ropa destinada para lavandería no es la adecuada.</p> <p>EFECTO Pueden haber malos entendidos o inconformidad por parte del Huésped respecto a la ropa que dejó para la lavandería y la ropa que recogió la Ama de Llaves, puede ser que el Huésped cite una información y que la Ama de Llaves discrepe con eso.</p>		4	D4.1 (Pág. 306)



8.3. Fase III

Comunicación de Resultados

8.3.1. Comunicación de Resultados del Área de Alimentos y Bebidas

07 de marzo del 20X2

Sr. Marcio Ramalho

GERENTE GENERAL

APARTEC S.A.

(GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO)

Presente.-

De acuerdo a la carta recibida con fecha 10 de enero 20X2 y respecto a la carta enviada por OMAG AUDITORES S.A. con fecha 15 de enero del 20X2, se procedió a realizar una Auditoría de Gestión a los Procesos Administrativos del Área de Alimentos y Bebidas de la empresa APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO).

Se procedió a la aplicación de técnicas y procedimientos que citamos en nuestra programación de trabajo para llegar a una evaluación eficiente y eficaz del área auditada.

Durante la ejecución de nuestro trabajo se ha determinado que el nivel de riesgo de los Procesos Administrativos aplicados en el área de Alimentos y Bebidas de APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) es **moderado alto** por lo que la Gerencia debe mejorar los controles dentro de sus procesos.



La Auditoría se llevó a cabo desde el 1 al 28 de febrero del año 20X2, tiempo en el cual se emplearon 160 horas laborables

El período auditado corresponde del 1 de enero al 31 de diciembre del año 20X1.

El personal que realizó la auditoría fue el que a continuación presentamos:

NOMBRE	CARGO
<ul style="list-style-type: none">• Oswaldo Álvarez	Auditor Jefe de Equipo
<ul style="list-style-type: none">• Yadira Carvajal	Auditor Operativo
<ul style="list-style-type: none">• Katherinne Sánchez	Asesor Técnico

A continuación se mencionan los procesos examinados y con los hallazgos encontrados:

PROCESO N° 1

REQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA

PROCEDIMIENTO N° 1

Revisar documentación empleada para solicitud de materia prima al Área de Compras

HALLAZGO 1

CONDICIÓN.-La documentación empleada es demasiado sencilla, no posee al menos numeración para llevar un control adecuado de esta documentación, el seguimiento para estas solicitudes lo realiza únicamente el Área de Compras y no el Área de Alimentos y Bebidas.

CRITERIO.- Se tiene que tener una numeración secuencial en el manejo de los documentos, además de esto el seguimiento a la gestión de estos documentos lo debe realizar también el área interesada de la solicitud de materia prima.



CAUSA.- El empleo del sistema contable ICOMS causa que estos documentos tengan pocas características, la falta de seguimiento para estos documentos hace que se continúen utilizando esta documentación no tan controlable.

EFECTO.- La materia prima solicitada puede no llegar en el tiempo en el que se lo requiera, causando el no cumplimiento de pedidos que realicen los clientes.

INDICADOR DE GESTIÓN

REQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA

- ❖ Conformidad con la materia prima = 50%

La materia prima suministrada al área de Alimentos y Bebidas es en un 50%, la necesaria y correcta que se solicita; para la preparación de alimentos y bebidas es primordial tener la materia prima necesaria para elaborar un producto final de calidad, acorde a requerimientos de los clientes y que satisfagan sus expectativas de lo que deseen consumir; por lo que es fundamental que la conformidad con la materia prima aumente significativamente.

RECOMENDACIÓN.-

- ❖ Establecer procedimientos para la entrega – recepción de materia prima que se requiere dentro del Área.
- ❖ Establecer que se emplee documentación numerada para la solicitud de materia prima al Área de Compras.



PROCESO N° 1

REQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA

PROCEDIMIENTO N° 4

Confirmar las órdenes de requisición con las órdenes de entrega de productos

HALLAZGO 2

CONDICIÓN.- La materia prima no es entregada a tiempo y esto retrasa los menús que se tiene previsto a ser elaborados.

CRITERIO.- La materia prima debe llegar a tiempo al Área que la ha solicitado, para poder tener la suficiente variedad para la preparación de los alimentos y bebidas solicitados por los clientes

CAUSA.- La materia prima no es despachada a tiempo, ya que existe una sola persona para el despacho de esta para las diferentes áreas.

EFECTO.- El producto final que se obtiene es limitado en cuanto a variedad y puede no satisfacer las expectativas de los clientes.

RECOMENDACIÓN.-

- ❖ Fijar horarios de entrega – recepción de materia prima, a fin de tener tiempo suficiente para la revisión del material que se está entregando al área.



PROCESO N° 2

PEDIDO DEL CLIENTE DE LO QUE DESEA CONSUMIR EN ALIMENTOS O BEBIDAS

PROCEDIMIENTO N° 1

Revisar documentación empleada para tomar los pedidos de los clientes.

HALLAZGO 3

CONDICIÓN.- La documentación empleada es un sencillo papel, en el que no constan indicadores de hora, número de productos solicitados ni persona quien tomó el pedido.

CRITERIO.- Se debe emplear documentación en la cual se responsabilice al mesero por los pedidos solicitados por los clientes, además de la hora en la que se hizo el pedido.

CAUSA.- Las cajeras realizan un documento denominado Precuenta, el cual suplanta la documentación inicial del pedido, para la posterior preparación de los pedidos de los clientes; se delega la responsabilidad a las Cajeras del Restaurant.

EFFECTO.- La tergiversación de la información puede ocurrir, el mesero puede dar una información distinta a la que puede dar la cajera y distinta a la que se recibe en la cocina; el cliente puede que reciba su pedido, pero con las especificaciones que no sean de su agrado, por ende causar su descontento.

INDICADOR DE GESTIÓN

PEDIDO DEL CLIENTE DE LO QUE DESEA CONSUMIR EN ALIMENTOS Y BEBIDAS

❖ Venta de alimentos y bebidas en base a pedidos = 79,60%

A este indicador se lo puede interpretar como el no cumplimiento del objetivo que tiene el área de Alimentos y Bebidas respecto al número de pedidos diarios que se pretende alcanzar, no es tan deficiente pero si se deberían tomar acciones que



mejoren este indicador, y que no sólo se llegue a alcanzar el objetivo del área, sino también que se lo pueda superar.

RECOMENDACIÓN.-

- ❖ Enfatizar en la publicidad en cadena, guiándose del buen servicio al cliente que se proporciona y que este sea difundido dentro de su entorno social.
- ❖ Establecer que se utilice formatos preimpresos al momento que los meseros tomen los pedidos de los clientes, en el que consten detalles como nombre del cliente, nombre del mesero, hora en la que el cliente es atendido y listado de los alimentos o bebidas solicitados.



PROCESO N° 2

PEDIDO DEL CLIENTE DE LO QUE DESEA CONSUMIR EN ALIMENTOS O BEBIDAS

PROCEDIMIENTO N° 3

Revisar la documentación entregada al Área de Cocina.

HALLAZGO 4

CONDICIÓN.- No se tiene respaldos de los pedidos que realizan los clientes, la preparación de los alimentos se realiza con las Precuentas presentadas o con las Hojas de Consumo, las mismas que son devueltas a los meseros cuando el pedido está listo.

CRITERIO.- El Área de Cocina debe tener respaldo de los alimentos que ahí se preparan; ese sustento puede respaldar todo alimento que ahí se prepara, sin que se estipule que en la cocina se preparó arbitrariamente algo que nadie ha manifestado que se lo haga.

CAUSA.- La despreocupación por esta información ha sido fundamental para que no se lleve un archivo de la preparación de alimentos que se realiza en el Área de Cocina, las Precuentas son documentos en los que se listan los pedidos.

EFFECTO.- La no conformidad por parte de los clientes es el efecto que puede generar el no llevar un control de los pedidos que se dispone sean preparados, discrepancia de la información de las cajeras y los meseros.

RECOMENDACIÓN.-

- ❖ Establecer que el Área de Cocina lleve un archivo de la documentación ahí entregada, respecto a lo que se prepara en alimentos o bebidas.
- ❖ Establecer normas y estándares de calidad a seguir en la preparación de alimentos y bebidas.



PROCESO N° 3

PREPARACIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

PROCEDIMIENTO N° 1

Revisar la documentación empleada para la disposición de la preparación de alimentos y bebidas

HALLAZGO 5

CONDICIÓN.- La documentación empleada no es respaldo suficiente para la preparación de determinado producto, tienen que haber algún control al respecto.

CRITERIO.- Cada documento que especifique se elabore determinado producto, debe ser archivado y controlado; los costos de la materia prima tienen que ser evaluados para determinar la rentabilidad de determinado alimento o bebida que se prepara.

CAUSA.- La falta de control del Área de Costos respecto a los insumos que se emplean en la preparación de determinado alimento o bebida es debido a la falta de control de documentos que se dispongan para la preparación de los alimentos.

EFFECTO.- Los costos de la materia prima no son correctamente evaluados, existe discrepancia de información entre lo que se prepara en alimentos o bebidas, comparado con lo que se vende.

INDICADOR DE GESTIÓN

PREPARACIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

❖ Venta estimada por cubierto = US\$6,00

A este indicador se lo puede interpretar como deficiente respecto a los platos que se ofrecen en la Carta Menú del Hotel, debido a que ese es el precio promedio que varía entre una Hamburguesa o un Sándwich y existen variedad de platos a la carta que se deberían promocionar, los cuales sobrepasan el valor de la venta por cubierto que nos ha proporcionado el indicador; se debería enfatizar en



promocionar y difundir los platos que se pueden servir en el Hotel, para no tener una venta por cubierto tan baja.

RECOMENDACIÓN.-

- ❖ Establecer que se utilice una apropiada documentación para respaldar la disposición de la preparación de algún alimento o bebida en el Área de Cocina; dicha documentación deberá contener parámetros como nombre del mesero quién solicita el pedido, N° de mesa en la que se servirá el pedido, detalle del pedido solicitado, sin que esté explícito el nombre de la Cajera quien realiza la precuenta del pedido.



PROCESO N° 3

PREPARACIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

PROCEDIMIENTO N° 3

Confirmar con el Cocinero el procedimiento a seguir para elaboración de los alimentos y bebidas

HALLAZGO 6

CONDICIÓN.- No existe un procedimiento definido para la elaboración de los alimentos y bebidas solicitados por el Chef Principal o por algún cliente externo.

CRITERIO.- Procedimientos definidos deben ser del conocimiento del personal que trabaja en las áreas operativas; pueden darse cambios de personal que para su inducción al Área, en la que se van a desenvolver requieran conocer procedimientos específicos para su desempeño.

CAUSA.- La despreocupación de la jefatura de alimentos y bebidas respecto a un manual de procedimientos ha hecho rutinaria la operación del Área de Alimentos y Bebidas.

EFECTO.- Personal que recién ingresa al Área, no tiene un documento a seguir para la ejecución de sus funciones, se basan únicamente en la experiencia de sus compañeros, sin evaluar si esos procedimientos están bien o mal empleados.

RECOMENDACIÓN.-

- ❖ Establecer procedimientos a seguir para la entrega recepción de documentación para que se proceda a preparar determinado alimento o bebida.

Atte.

Oswaldo Álvarez

Representante Legal

OMAG AUDITORES S.A.



8.3.2. Comunicación de Resultados del Área de Recepción y Reservas

07 de abril del 20X2

Sr. Marcio Ramalho
GERENTE GENERAL
APARTEC S.A.
(GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO)
Presente.-

De acuerdo a la carta recibida con fecha 10 de febrero 20X2 y respecto a la carta enviada por OMAG AUDITORES S.A. con fecha 15 de febrero del 20X2, se procedió a realizar una Auditoría de Gestión a los Procesos Administrativos del Área de Recepción y Reservas de la empresa APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO).

Se procedió a la aplicación de técnicas y procedimientos que citamos en nuestra programación de trabajo para llegar a una evaluación eficiente y eficaz del área auditada.

Durante la ejecución de nuestro trabajo se ha determinado que el nivel de riesgo de los Procesos Administrativos aplicados en el área de Recepción y Reservas de APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) es **bajo** por lo que la Gerencia debe mejorar los controles dentro de sus procesos.

La Auditoría se llevó a cabo desde el 1 al 31 de marzo del año 20X2, tiempo en el cual se emplearon 160 horas laborables

El período auditado corresponde del 1 de enero al 31 de diciembre del año 20X1.



El personal que realizó la auditoría fue el que a continuación presentamos:

NOMBRE	CARGO
<ul style="list-style-type: none">• Oswaldo Álvarez	Auditor Jefe de Equipo
<ul style="list-style-type: none">• Yadira Carvajal	Auditor Operativo
<ul style="list-style-type: none">• Katherinne Sánchez	Asesor Técnico

A continuación se mencionan los procesos examinados y con los hallazgos encontrados:

PROCESO N° 1

RESERVACIÓN DE HABITACIÓN

PROCEDIMIENTO N° 1

Revisar la documentación soporte para la cancelación de una reserva.

HALLAZGO 1

CONDICIÓN.- Las reservas que se tiene diariamente son direccionadas al Área de Reservas si es en días laborables, pero si no son días laborables, estas quedan pendientes hasta que se encuentren los Agentes de Reservas en su lugar de trabajo; si estas son para hospedajes para después de 3 días o más no hay inconveniente, pero si son para menos de 3 días, es atribución de la persona quien conoce de la reserva, registrarla o no en el Sistema Hotelero.

CRITERIO.- Se debe de observar la disponibilidad de habitación para reservas según las fechas indicadas, y de inmediato proceder a la reserva.

CAUSA.- No se tiene un procedimiento claro de lo que se tiene que hacer al momento que llega una reserva, sea está por cualquier vía, la despreocupación por este tema ha sido por parte del Jefe del Área.



EFECTO.- Se pierden varios potenciales clientes, quienes no pueden tener su reserva de habitación para las fechas necesitadas y por el tiempo requerido.

RECOMENDACIÓN.-

- ❖ Establecer que la documentación de respaldos de Reservas, sean archivadas por más de un año.
- ❖ Establecer que se tengan archivos de soportes de cancelaciones de reservas, en las que estipulen la fecha de cancelación, aprobación, quien canceló la reserva y el por qué de la cancelación.



PROCESO N° 1

RESERVACIÓN DE HABITACIÓN

PROCEDIMIENTO N° 3

Revisar documentos de reservas, físicamente

HALLAZGO 2

CONDICIÓN.- Se tienen archivos de solo 6 meses del último año cruzado, nunca se ha manejado períodos superiores a ese tiempo.

CRITERIO.- Se deberían tener archivos de por lo menos 1 año atrás, es decir se debería haber tenido archivos de todos los meses del año auditado.

CAUSA.- La costumbre ha sido pilar para que esto suceda, no se ha hecho necesario tener documentación de periodos anteriores a los 6 últimos meses, información que manifestó la Agente de Reservas.

EFECTO.- En caso de requerir algún respaldo para cuestiones fiscales, o de auditoría misma, no se tiene la documentación requerida.

INDICADOR DE GESTIÓN

RESERVACIÓN DE HABITACIÓN

- Reservas que no se convierten en Check In = 4%

Este indicador de gestión se puede emplear para determinar de una mejor forma las reservas tentativas que se tengan y para implementar algún procedimiento que permita garantizar las reservas que se registran en el Sistema Hotelero (FIDELIO).

Se tomó datos de un mes del año 20X1, en el que dio como resultado que de 2315 Reservas, las que no se transforman en Check In, fueron 90, lo que significa que alrededor del 4% de las reservas no se hacen efectivas.



RECOMENDACIÓN.-

- ❖ Capacitar a todo el personal de Recepción para que puedan gestionar reservas que se realizan por los diferentes medios destinados para esto, para que no queden reservas pendientes si es que no se encuentran las personas encargadas de procesarlas.



PROCESO N° 2

CHECK IN HUÉSPEDES

PROCEDIMIENTO N° 1

Revisar manual de procedimientos empleados para realizar un Check In.

HALLAZGO 3

CONDICIÓN.- Los recepcionistas no piden a todos los huéspedes, documentos de identificación, para comprobar su identidad.

CRITERIO.- Se debe siempre solicitar que los huéspedes al momento del Check In, entreguen algún documento de identificación, para evitarse suplantaciones de identidad.

CAUSA.- La falta de importancia, por parte de los recepcionistas ha influido para que esto se de; la costumbre ha hecho que este proceso no sea correctamente realizado.

EFECTO.- Puede ocurrir que algún huésped niegue que él estuvo hospedado en el Hotel, a lo que puede decir y manifestar que le comprueben mediante algún documento si él se ha hecho responsable por algún servicio prestado por el Hotel

RECOMENDACIÓN.-

- ❖ Fijar como procedimiento que los recepcionistas del Hotel, pidan documentos de respaldo para comprobar la identidad de los huéspedes que se alojan en el Hotel



PROCESO N° 4

FACTURACIÓN

PROCEDIMIENTO N° 3

Observar si los recepcionistas consultan a los huéspedes el nombre de a qué razón social se emite la factura.

HALLAZGO 4

CONDICIÓN.- La facturación que se emite para Cuentas por Cobrar, no es revisada por recepcionistas, quienes únicamente emiten las facturas con los datos ya grabados en el sistema hotelero (FIDELIO).

CRITERIO.- Se debe cerciorar que los datos que están siendo impresos en las facturas, sean los mismos que constan en las Cartas de Pago que envían los clientes que tienen crédito con el Hotel.

CAUSA.- La forma de pensar de los recepcionistas influyen en esta situación, asumir que si existe algún error en la facturación, otra persona lo corregirá; es lo que influye para que la mala facturación se produzca.

EFEECTO.- La corrección de errores mediante anulaciones de facturas, repercute en el tiempo en el que una factura bien emitida debe ser entregada al cliente, para que se proceda con el pago de la misma, esto es referente a las facturas emitidas con cargo a Cuentas por Cobrar.

INDICADOR DE GESTIÓN

FACTURACIÓN

- Porcentaje de Corrección mensual de facturas = 2,61%

Existe un porcentaje no tan significativo en lo que corresponde a la anulación de facturas por errores, ya sean estos de forma o de fondo; se debería tratar de que este error tienda más al 0%, lo que ayudaría al Área de Cartera (Crédito y Cobranzas), a que se gestione de una manera más ágil la entrega de las facturas y el cobro de las mismas.



RECOMENDACIÓN.-

- ❖ Establecer como procedimiento que cada persona quien emita alguna factura, sea responsable por la emisión de la misma, sea esta en forma o en fondo.

Atte.

Oswaldo Álvarez
Representante Legal
OMAG AUDITORES S.A.



8.3.3. Comunicación de Resultados del Área de Ventas

07 de mayo del 20X2

Sr. Marcio Ramalho

GERENTE GENERAL

APARTEC S.A.

(GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO)

Presente.-

De acuerdo a la carta recibida con fecha 10 de marzo 20X2 y respecto a la carta enviada por OMAG AUDITORES S.A. con fecha 15 de marzo del 20X2, se procedió a realizar una Auditoría de Gestión a los Procesos Administrativos del Área de Ventas de la Empresa APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO).

Se procedió a la aplicación de técnicas y procedimientos que citamos en nuestra programación de trabajo para llegar a una evaluación eficiente y eficaz del área auditada.

Durante la ejecución de nuestro trabajo se ha determinado que el nivel de riesgo de los Procesos Administrativos aplicados en el área de Ventas de APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) es **moderado alto** por lo que la Gerencia debe mejorar los controles dentro de sus procesos.

La Auditoría se llevó a cabo desde el 1 al 30 de abril del año 20X2, tiempo en el cual se emplearon 160 horas laborables

El período auditado corresponde del 1 de enero al 31 de diciembre del año 20X1.



El personal que realizó la auditoría fue el que a continuación presentamos:

NOMBRE	CARGO
<ul style="list-style-type: none">• Oswaldo Álvarez	Auditor Jefe de Equipo
<ul style="list-style-type: none">• Yadira Carvajal	Auditor Operativo
<ul style="list-style-type: none">• Katherinne Sánchez	Asesor Técnico

A continuación se mencionan los procesos examinados y con los hallazgos encontrados:

PROCESO N° 1

PROMOCIÓN DE LOS SERVICIOS DEL HOTEL

PROCEDIMIENTO N° 1

Revisar procedimientos empleados para poder promocionar al Hotel en todos los servicios que se ofrecen.

HALLAZGO 1

CONDICIÓN.- La promoción de los Servicios del Hotel se restringe debido a la falta de recursos financieros con los que cuenta el Área de Ventas.

CRITERIO.- Se debería contar con el suficiente disponible de recursos financieros para poder realizar una buena promoción de los servicios del Hotel.

CAUSA.- La falta de preocupación del Director de Ventas ha sido fundamental para que esto suceda y que no se tengan los fondos suficientes para promocionar los servicios del Hotel.

EFFECTO.- La falta de conocimiento del público en general se ve reflejada en esta situación, por ende los clientes serán siempre limitados y repetitivos.



INDICADOR DE GESTIÓN

PROMOCIÓN DE LOS SERVICIOS DEL HOTEL

- Conocimiento de los Servicios que presta el Hotel = 33,33%

Este indicador nos muestra la falta de promoción de los servicios que presta el Hotel, ya que el servicio en el que se le pone mayor atención es el de Alojamiento; lo que se debe tomar en cuenta es que no sólo ese es el servicio que presta el Hotel, además tenemos el servicio de Alimentación y el Servicio de Eventos y Banquetes.

RECOMENDACIÓN.-

- ❖ Realizar un estudio para la asignación adecuada de presupuesto al Área de Ventas, de acuerdo a las necesidades que ahí se generen para realizar una adecuada promoción de los servicios prestados por el Hotel.



PROCESO N° 1

PROMOCIÓN DE LOS SERVICIOS DEL HOTEL

PROCEDIMIENTO N° 4

Revisar que medios publicitarios han sido utilizados para promocionar los servicios prestados por el Hotel

HALLAZGO 2

CONDICIÓN.- Los medios publicitarios que se utilizan para promocionar los servicios del Hotel son limitados.

CRITERIO.- Se debe ampliar a otros medios de comunicación la difusión de los servicios prestados por el Hotel.

CAUSA.- La falta de presupuesto es la razón para esta limitación.

EFECTO.- La difusión de los servicios prestados por el Hotel es escasa, los potenciales clientes se quedan solo en eso.

RECOMENDACIÓN.-

- ❖ Realizar una programación referente a la difusión de los Servicios Prestados por el Hotel a través de Radio, Televisión y Prensa Escrita.



PROCESO N° 2

VENTA DE LOS SERVICIOS PRESTADOS POR EL HOTEL

PROCEDIMIENTO N° 1

Revisar políticas empleadas para brindar la atención al cliente

HALLAZGO 3

CONDICIÓN.- No existen políticas para brindar atención al cliente.

CRITERIO.- La atención al cliente debe ser prioridad en el giro del negocio por el buen servicio que es crucial para triunfar en el negocio.

CAUSA.- La inestabilidad producida por el Jefe Departamental fue pilar para el mal desempeño de las actividades de sus colaboradores; las imposiciones con las que se manifestaba no fue del agrado de su personal a cargo.

EFECTO.- La no tan buena atención al cliente se vio afectada por el mal ambiente laboral, que predominaba en el Área; el descontento de la clientela por el servicio requerido se hizo notar.

RECOMENDACIÓN.-

- ❖ Elaborar un procedimiento en el que se establezca parámetros para empezar a brindar atención personalizada a cada cliente que haga uso de los servicios prestados por el Hotel.



PROCESO N° 4

GESTIÓN PARA QUE UN CLIENTE APLIQUE A CRÉDITO CON EL HOTEL

PROCEDIMIENTO N° 1

Revisar parámetros solicitados por el Hotel a los clientes potenciales, para que apliquen a Crédito

HALLAZGO 4

CONDICIÓN.- La documentación solicitada a los potenciales clientes es limitada; no se tiene instrumentos para validar firmas de responsabilidad del solicitante de crédito.

CRITERIO.- Se tiene que solicitar además de la Solicitud de Crédito y la Copia del RUC, referencias por escrito y documentación que valide la identificación de la firma de responsabilidad en la solicitud de crédito y su cargo en la Empresa solicitante.

CAUSA.- Las personas quienes trabajan en el Área de Ventas, lo más que les interesa es solo vender; para ellos es ganar su comisión, sin medir que los procedimientos empleados para brindar crédito a los clientes, no son debidamente empleados.

EFEECTO.- Varios de los clientes con crédito han quedado morosos de las obligaciones para con el Hotel, los plazos estipulados para los créditos no se han respetado por parte de los clientes y la liquidez del Hotel se ve afectada.

INDICADOR DE GESTIÓN

GESTIÓN PARA QUE UN CLIENTE APLIQUE A CRÉDITO

- Solicitudes de Crédito Aprobadas = 71,43%

Este indicador muestra los clientes que desean hacer uso de los servicios que presta el Hotel, mediante la utilización de forma de pago crédito; los clientes



potenciales no son debidamente seleccionados para que apliquen con solicitud de crédito al Hotel

RECOMENDACIÓN.-

- ❖ Elaborar un procedimiento definido, respaldando los intereses del Hotel, respecto a la documentación a ser entregada por los clientes potenciales del Hotel, para que apliquen a crédito en el pago de sus obligaciones.

Atte.

Oswaldo Álvarez
Representante Legal
OMAG AUDITORES S.A.



8.3.4. Comunicación de Resultados del Área de Ama de Llaves

07 de junio del 20X2

Sr. Marcio Ramalho

GERENTE GENERAL

APARTEC S.A.

(GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO)

Presente.-

De acuerdo a la carta recibida con fecha 10 de abril 20X2 y respecto a la carta enviada por OMAG AUDITORES S.A. con fecha 15 de abril del 20X2, se procedió a realizar una Auditoría de Gestión a los Procesos Administrativos del Área de Ama de Llaves de la empresa APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO).

Se procedió a la aplicación de técnicas y procedimientos que citamos en nuestra programación de trabajo para llegar a una evaluación eficiente y eficaz del área auditada.

Durante la ejecución de nuestro trabajo se ha determinado que el nivel de riesgo de los Procesos Administrativos aplicados en el área de Ama de Llaves de APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) es **moderado alto** por lo que la Gerencia debe mejorar los controles dentro de sus procesos.

La Auditoría se llevó a cabo desde el 1 al 31 de mayo del año 20X2, tiempo en el cual se emplearon 160 horas laborables

El período auditado corresponde del 1 de enero al 31 de diciembre del año 20X1.



El personal que realizó la auditoría fue el que a continuación presentamos:

NOMBRE	CARGO
• Oswaldo Álvarez	Auditor Jefe de Equipo
• Yadira Carvajal	Auditor Operativo
• Katherinne Sánchez	Asesor Técnico

A continuación se mencionan los procesos examinados y con los hallazgos encontrados:

PROCESO N° 2

REPOSICIÓN DE MANTELERÍA Y LENCERÍA

PROCEDIMIENTO N° 1

Revisar documentación en la que conste información de objetos encontrados en las habitaciones y su gestión para devolverlos.

HALLAZGO 1

CONDICIÓN.- No se realiza ninguna gestión para devolver los artículos encontrados en las habitaciones, únicamente cuando el huésped aún no se ha ido del Hotel se trata de devolver esos artículos o si el huésped tiene futuras reservaciones.

CRITERIO.- Los objetos encontrados se los debe devolver a los huéspedes, si ellos ya han dejado el Hotel, se debería enviar información a sus domicilios de los objetos olvidados en el Hotel, para que ellos citen que hacer con esos artículos.

CAUSA.- La despreocupación por la entrega de los objetos olvidados ha sido la causa para que esto no se gestione, el deseo de poseer estos artículos olvidados fundamenta la razón de la despreocupación de entrega de estos objetos.

EFECTO.- El prestigio del Hotel se puede ver en juego debido al pensamiento de los huéspedes de que no existe honestidad en las personas quienes trabajan en el Hotel.



INDICADOR DE GESTIÓN

REPOSICIÓN DE MANTELERÍA Y LENCERÍA

- Devolución de Objetos encontrados = 60,00%

Este indicador nos proporciona información respecto al compromiso de quienes trabajan en el Área para brindar una buena satisfacción al cliente respecto al servicio prestado; este indicador es deficiente, ya que de todos los artículos encontrados en las habitaciones todos deberían ser devueltos a sus dueños; situación que no lo hacen.

RECOMENDACIÓN.-

- ❖ Realizar un procedimiento en el que estipulen parámetros a seguir para la devolución de objetos perdidos, en el que consten la gestión que se ha realizado para devolverlos a sus dueños.



PROCESO N° 3

REPOSICIÓN Y CARGO A LA CUENTA PRODUCTOS DEL MINI BAR

PROCEDIMIENTO N° 2

Revisar la documentación que soporta los consumos realizados por los huéspedes

HALLAZGO 2

CONDICIÓN.- La documentación empleada para soportar los consumos realizados por los huéspedes no es la adecuada, no existen pautas para dar seguimiento a esta documentación, no hay una numeración que guíe el empleo de esto.

CRITERIO.- Se debería clasificar por pisos y con numeración la documentación empleada para soportar los consumos realizados del Mini Bar.

CAUSA.- La poca importancia dada a este proceso es la causa para lo sucedido.

EFECTO.- No se puede tener un adecuado control de los productos que son consumidos del Mini Bar, pueden haber pérdidas de productos.

RECOMENDACIÓN.-

- ❖ Establecer documentación apropiada para soportar los consumos realizados por huéspedes del Mini Bar, en el que consten Numeración de Documento, N° de Habitación, Nombre del Huésped y que esta documentación sea separada por pisos.



PROCESO N° 3

REPOSICIÓN Y CARGO A LA CUENTA PRODUCTOS DEL MINI BAR

PROCEDIMIENTO N° 4

Verificar si han existido incongruencias entre los productos que se consumen en el Mini Bar y sus cobros respectivos

HALLAZGO 3

CONDICIÓN.- Existen incongruencias entre los productos que se reportan se han consumido del Mini Bar y los cobros que se han efectuado.

CRITERIO.- No deberían haber inconsistencias entre los productos reportados como consumidos y los productos que se han cobrado, debería ser igual.

CAUSA.- El no tener adecuada documentación que soporte los consumos del Mini Bar, no ayuda a un adecuado control de los productos que son cobrados y que son consumidos del Mini Bar.

EFEECTO.- La pérdida de ingresos financieros para el Hotel se ve directamente afectada al no tener un adecuado control de los productos que son consumidos del Mini Bar.

INDICADOR DE GESTIÓN

REPOSICIÓN Y CARGO A LA CUENTA PRODUCTOS DEL MINI BAR

- Consistencia de productos cargados y cobrados del Mini Bar = 91,67%

Este indicador nos da el dato de que no todos los productos cargados por el Área de Ama de Llaves a las cuentas de los huéspedes son cobrados, situación de esto es que al momento de realizar el Check Out las camareras reportan artículos del Mini Bar que se han consumido, pero el Huésped afirma no haberlo hecho; error por parte del Área de Ama de Llaves ya que no todos los artículos del Mini Bar que son consumidos son repuestos inmediatamente por las camareras.



RECOMENDACIÓN.-

- ❖ Realizar comparaciones semanales entre Auditoría de Ingresos y Ama de Llaves respecto a los artículos cobrados y cargados como consumos del Mini Bar de cada habitación ocupada.

PROCESO N° 4

RECOLECCIÓN DE ROPA PARA LAVANDERÍA

PROCEDIMIENTO N° 1

Revisar documentación empleada para registrar ropa dejada por huéspedes que va a ser destinada para lavandería

HALLAZGO 4

CONDICIÓN.- La documentación que se emplea para registrar ropa destinada para lavandería no es la adecuada, no se tiene el acuerdo entre huésped y Hotel respecto a las prendas destinada para lavandería.

CRITERIO.- Se debería establecer un consenso entre el Huésped y el Hotel respecto a las prendas de ropa destinadas para lavandería, es decir debería haber concordancia entre lo dejado por el huésped y lo recibido por el Hotel.

CAUSA.- La documentación empleada para el registro de la ropa destinada para lavandería no es la adecuada.

EFECTO.- Pueden haber malos entendidos o inconformidad por parte del huésped respecto a la ropa que dejó para lavandería y la ropa que recogió la Ama de Llaves; puede ser que el Huésped cite una información y que la Ama de Llaves discrepe con eso.



RECOMENDACIÓN.-

- ❖ Establecer documentación apropiada para controlar la ropa que huéspedes destinan para lavandería, en la que consten No. de habitación, nombre del Huésped y firma de responsabilidad por el número de prendas destinadas para lavandería.
- ❖ Realizar un procedimiento en el que se permita validar las firmas de los huéspedes al momento del Check In, con las firmas de responsabilidad en la documentación empleada para el registro de ropa para lavandería.

Atte.

Oswaldo Álvarez
Representante Legal
OMAG AUDITORES S.A.



8.4. Fase IV

Evaluación Continua

8.4.1. Evaluación Continua del Área de Alimentos y Bebidas

27 de junio del 20X2

Sr. Marcio Ramalho

GERENTE GENERAL

APARTEC S.A.

(GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO)

Presente.-

Conforme a la Auditoría de Gestión realizada a los Procesos Administrativos del área de Alimentos y Bebidas de APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) en el mes de febrero del 20X2, se procedió a realizar una Evaluación Continua del área auditada.

Se determinó que no se han seguido adecuadamente las recomendaciones citadas en el informe de auditoría presentado con fecha 07 de marzo del 20X2.

La Auditoría se llevó a cabo desde el 1 al 28 de febrero del año 20X2, tiempo en el cual se emplearon 160 horas laborables

El período auditado corresponde del 1 de enero al 31 de diciembre del año 20X1.

Para la evaluación continua se emplearon 40 horas laborables del 20 al 24 de junio del año 20X2, tiempo en el cual trabajó nuestro personal que detallamos a continuación:



NOMBRE	CARGO
<ul style="list-style-type: none">• Oswaldo Álvarez	Auditor Jefe de Equipo
<ul style="list-style-type: none">• Yadira Carvajal	Auditor Operativo
<ul style="list-style-type: none">• Katherinne Sánchez	Asesor Técnico

A continuación se detallan las observaciones que no han sido consideradas:

PROCESO N° 1

REQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA

PROCEDIMIENTO N° 4

Confirmar las órdenes de requisición con las órdenes de entrega de productos

HALLAZGO 2

CONDICIÓN.- La materia prima no es entregada a tiempo y esto retrasa los menús que se tiene previsto a ser elaborados.

CRITERIO.- La materia prima debe llegar a tiempo al Área que la ha solicitado, para poder tener la suficiente variedad para la preparación de los alimentos y bebidas solicitados por los clientes

CAUSA.- La materia prima no es despachada a tiempo, ya que existe una sola persona para el despacho de esta para las diferentes áreas.

EFECTO.- El producto final que se obtiene es limitado en cuanto a variedad y puede no satisfacer las expectativas de los clientes.

RECOMENDACIÓN.-

- ❖ Fijar horarios de entrega – recepción de materia prima, a fin de tener tiempo suficiente para la revisión del material que se está entregando al área.



PROCESO N° 2

PEDIDO DEL CLIENTE DE LO QUE DESEA CONSUMIR EN ALIMENTOS O BEBIDAS

PROCEDIMIENTO N° 3

Revisar la documentación entregada al Área de Cocina.

HALLAZGO 4

CONDICIÓN.- No se tiene respaldos de los pedidos que realizan los clientes, la preparación de los alimentos se realiza con las Precuentas presentadas o con las Hojas de Consumo, las mismas que son devueltas a los meseros cuando el pedido está listo.

CRITERIO.- El Área de Cocina debe tener respaldo de los alimentos que ahí se preparan; ese sustento puede respaldar todo alimento que ahí se prepara, sin que se estipule que en la cocina se preparó arbitrariamente algo que nadie ha manifestado que se lo haga.

CAUSA.- La despreocupación por esta información ha sido fundamental para que no se lleve un archivo de la preparación de alimentos que se realiza en el Área de Cocina, las Precuentas son documentos en los que se listan los pedidos.

EFFECTO.- La no conformidad por parte de los clientes es el efecto que puede generar el no llevar un control de los pedidos que se dispone sean preparados, discrepancia de la información de las cajeras y los meseros.

RECOMENDACIÓN.-

- ❖ Establecer que el Área de Cocina lleve un archivo de la documentación ahí entregada, respecto a lo que se prepara en alimentos o bebidas.
- ❖ Establecer normas y estándares de calidad a seguir en la preparación de alimentos y bebidas.



PROCESO N° 3

PREPARACIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

PROCEDIMIENTO N° 3

Confirmar con el Cocinero el procedimiento a seguir para elaboración de los alimentos y bebidas

HALLAZGO 6

CONDICIÓN.- No existe un procedimiento definido para la elaboración de los alimentos y bebidas solicitados por el Chef Principal o por algún cliente externo.

CRITERIO.- Procedimientos definidos deben ser del conocimiento del personal que trabaja en las áreas operativas; pueden darse cambios de personal que para su inducción al Área, en la que se van a desenvolver requieran conocer procedimientos específicos para su desempeño.

CAUSA.- La despreocupación de la jefatura de alimentos y bebidas respecto a un manual de procedimientos ha hecho rutinaria la operación del Área de Alimentos y Bebidas.

EFECTO.- Personal que recién ingresa al Área, no tiene un documento a seguir para la ejecución de sus funciones, se basan únicamente en la experiencia de sus compañeros, sin evaluar si esos procedimientos están bien o mal empleados.

RECOMENDACIÓN.-

- ❖ Establecer procedimientos a seguir para la entrega recepción de documentación para que se proceda a preparar determinado alimento o bebida.



Se recomienda nuevamente seguir lo especificado en la Comunicación de Resultados de la Auditoría de Gestión del Área de Alimentos y Bebidas, para poder mejorar sus Procesos Administrativos.

Atte.

Oswaldo Álvarez
Representante Legal
OMAG AUDITORES S.A.



8.4.2. Evaluación Continua del Área de Recepción y Reservas

27 de julio del 20X2

Sr. Marcio Ramalho

GERENTE GENERAL

APARTEC S.A.

(GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO)

Presente.-

Conforme a la Auditoría de Gestión realizada a los Procesos Administrativos del Área de Recepción y Reservas de APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) en el mes de marzo del 20X2, se procedió a realizar una Evaluación Continua del área auditada.

Se determinó que no se han seguido adecuadamente las recomendaciones citadas en el informe de auditoría presentado con fecha 07 de abril del 20X2.

La auditoría se llevó a cabo desde el 1 al 31 de marzo del año 20X2, tiempo en el cual se emplearon 160 horas laborables

El período auditado corresponde del 1 de enero al 31 de diciembre del año 20X1.

Para la evaluación continua se emplearon 40 horas laborables del 20 al 24 de julio del año 20X2, tiempo en el cual trabajó nuestro personal que detallamos a continuación:

NOMBRE	CARGO
<ul style="list-style-type: none">• Oswaldo Álvarez	Auditor Jefe de Equipo
<ul style="list-style-type: none">• Yadira Carvajal	Auditor Operativo
<ul style="list-style-type: none">• Katherinne Sánchez	Asesor Técnico



A continuación se detallan las observaciones que no han sido consideradas:

PROCESO N° 1

RESERVACIÓN DE HABITACIÓN

PROCEDIMIENTO N° 1

Revisar la documentación soporte para la cancelación de una reserva.

HALLAZGO 1

CONDICIÓN.- Las reservas que se tiene diariamente son direccionadas al Área de Reservas si es en días laborables, pero si no son días laborables, estas quedan pendientes hasta que se encuentren los Agentes de Reservas en su lugar de trabajo; si estas son para hospedajes para después de 3 días o más no hay inconveniente, pero si son para menos de 3 días, es atribución de la persona quien conoce de la reserva, registrarla o no en el Sistema Hotelero.

CRITERIO.- Se debe de observar la disponibilidad de habitación para reservas según las fechas indicadas, y de inmediato proceder a la reserva.

CAUSA.- No se tiene un procedimiento claro de lo que se tiene que hacer al momento que llega una reserva, sea esta por cualquier vía; la despreocupación por este tema ha sido por parte del Jefe del Área.

EFECTO.- Se pierden varios potenciales clientes, quienes no pueden tener su reserva de habitación para las fechas necesitadas y por el tiempo requerido.

RECOMENDACIÓN.-

- ❖ Establecer que la documentación de respaldos de Reservas, sean archivadas por más de un año.
- ❖ Establecer que se tengan archivos de soportes de cancelaciones de reservas, en las que estipulen la fecha de cancelación, aprobación, quien canceló la reserva y el por qué de la cancelación.



PROCESO N° 2

CHECK IN HUÉSPEDES

PROCEDIMIENTO N° 1

Revisar manual de procedimientos empleados para realizar un Check In.

HALLAZGO 3

CONDICIÓN.- Los recepcionistas no piden a todos los huéspedes, documentos de identificación, para comprobar su identidad.

CRITERIO.- Se debe siempre solicitar que los huéspedes al momento del Check In, entreguen algún documento de identificación, para evitarse suplantaciones de identidad.

CAUSA.- La falta de importancia, por parte de los recepcionistas ha influido para que esto se de; la costumbre ha hecho que este proceso no sea correctamente realizado.

EFECTO.- Puede ocurrir que algún huésped niegue que él estuvo hospedado en el Hotel, a lo que puede decir y manifestar que le comprueben mediante algún documento si él se ha hecho responsable por algún servicio prestado por el Hotel

RECOMENDACIÓN.-

- ❖ Fijar como procedimiento que los recepcionistas del Hotel, pidan documentos de respaldo para comprobar la identidad de los huéspedes que se alojan en el Hotel



Se recomienda nuevamente seguir lo especificado en la Comunicación de Resultados de la Auditoría de Gestión del Área de Recepción y Reservas, para poder mejorar sus Procesos Administrativos.

Atte.

Oswaldo Álvarez
Representante Legal
OMAG AUDITORES S.A.



8.4.3. Evaluación Continua al Área de Ventas

27 de agosto del 20X2

Sr. Marcio Ramalho
GERENTE GENERAL
APARTEC S.A.
(GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO)

Presente.-

Conforme a la Auditoria de Gestión realizada a los Procesos Administrativos del área de Ventas de APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) en el mes de abril del 20X2, se procedió a realizar una Evaluación Continua del área auditada.

Se determinó que no se han seguido adecuadamente las recomendaciones citadas en el informe de auditoría presentado con fecha 07 de mayo del 20X2.

La Auditoría se llevó a cabo desde el 1 al 30 de abril del año 20X2, tiempo en el cual se emplearon 160 horas laborables

El período auditado corresponde del 1 de enero al 31 de diciembre del año 20X1.

Para la evaluación continua se emplearon 40 horas laborables del 20 al 24 de agosto del año 20X2, tiempo en el cual trabajó nuestro personal que detallamos a continuación:

NOMBRE	CARGO
<ul style="list-style-type: none">• Oswaldo Álvarez	Auditor Jefe de Equipo
<ul style="list-style-type: none">• Yadira Carvajal	Auditor Operativo
<ul style="list-style-type: none">• Katherinne Sánchez	Asesor Técnico



A continuación se detallan las observaciones que no han sido consideradas:

PROCESO N° 1

PROMOCIÓN DE LOS SERVICIOS DEL HOTEL

PROCEDIMIENTO N° 1

Revisar procedimientos empleados para poder promocionar al Hotel en todos los servicios que se ofrecen.

HALLAZGO 1

CONDICIÓN.- La promoción de los servicios del Hotel se restringe debido a la falta de recursos financieros con los que cuenta el Área de Ventas.

CRITERIO.- Se debería contar con el suficiente disponible de recursos financieros para poder realizar una buena promoción de los servicios del Hotel.

CAUSA.- La falta de preocupación del Director de Ventas ha sido fundamental para que esto suceda, y que no se tengan los fondos suficientes para promocionar los servicios del Hotel.

EFECTO.- La falta de conocimiento del público en general se ve reflejada en esta situación, por ende los clientes serán siempre limitados y repetitivos.

RECOMENDACIÓN.-

- ❖ Realizar un estudio para la asignación adecuada de presupuesto al Área de Ventas, de acuerdo a las necesidades que ahí se generen para realizar una adecuada promoción de los servicios prestados por el Hotel.



PROCESO N° 4

GESTIÓN PARA QUE UN CLIENTE APLIQUE A CRÉDITO CON EL HOTEL

PROCEDIMIENTO N° 1

Revisar parámetros solicitados por el Hotel a los clientes potenciales, para que apliquen a Crédito

HALLAZGO 4

CONDICIÓN.- La documentación solicitada a los potenciales clientes es limitada, no se tiene instrumentos para validar firmas de responsabilidad del solicitante de crédito.

CRITERIO.- Se tiene que solicitar además de la Solicitud de Crédito y la Copia del RUC, referencias por escrito y documentación que valide la identificación de la firma de responsabilidad en la solicitud de crédito y su cargo en la Empresa solicitante.

CAUSA.- Las personas quienes trabajan en el Área de Ventas, lo más que les interesa es solo vender; para ellos es ganar su comisión, sin medir que los procedimientos empleados para brindar crédito a los clientes, no son debidamente empleados.

EFECTO.- Varios de los clientes con crédito han quedado morosos de las obligaciones para con el Hotel, los plazos estipulados para los créditos no se han respetado por parte de los clientes y la liquidez del Hotel se ve afectada.

RECOMENDACIÓN.-

Elaborar un procedimiento definido, respaldando los intereses del Hotel, respecto a la documentación a ser entregada por los clientes potenciales del Hotel, para que apliquen a crédito en el pago de sus obligaciones



Se recomienda nuevamente seguir lo especificado en la Comunicación de Resultados de la Auditoría de Gestión del Área de Ventas, para poder mejorar sus Procesos Administrativos.

Atte.

Oswaldo Álvarez
Representante Legal
OMAG AUDITORES S.A.



8.4.4. Evaluación Continua al Área de Ama de Llaves

27 de septiembre del 20X2

Sr. Marcio Ramalho

GERENTE GENERAL

APARTEC S.A.

(GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO)

Presente.-

Conforme a la Auditoría de Gestión realizada a los Procesos Administrativos del Área de Ama de Llaves de APARTEC S.A. (GRAND HOTEL MERCURE ALAMEDA QUITO) en el mes de mayo del 20X2, se procedió a realizar una Evaluación Continua del área auditada.

Se determinó que no se han seguido adecuadamente las recomendaciones citadas en el informe de auditoría presentado con fecha 07 de junio del 20X2.

La Auditoría se llevó a cabo desde el 1 al 31 de mayo del año 20X2, tiempo en el cual se emplearon 160 horas laborables

El período auditado corresponde del 1 de enero al 31 de diciembre del año 20X1.

Para la evaluación continua se emplearon 40 horas laborables del 20 al 24 de septiembre del año 20X2, tiempo en el cual trabajó nuestro personal que detallamos a continuación:

NOMBRE	CARGO
<ul style="list-style-type: none">• Oswaldo Álvarez	Auditor Jefe de Equipo
<ul style="list-style-type: none">• Yadira Carvajal	Auditor Operativo
<ul style="list-style-type: none">• Katherinne Sánchez	Asesor Técnico



A continuación se detallan las observaciones que no han sido consideradas:

PROCESO N° 2

REPOSICIÓN DE MANTELERÍA Y LENCERÍA

PROCEDIMIENTO N° 1

Revisar documentación en la que conste información de objetos encontrados en las habitaciones y su gestión para devolverlos.

HALLAZGO 1

CONDICIÓN.- No se realiza ninguna gestión para devolver los artículos encontrados en las habitaciones, únicamente cuando el huésped aún no se ha ido del Hotel se trata de devolver esos artículos o si el huésped tiene futuras reservaciones.

CRITERIO.- Los objetos encontrados se los debe devolver a los huéspedes, si ellos ya han dejado el Hotel, se debería enviar información a sus domicilios de los objetos olvidados en el Hotel, para que ellos decidan que hacer con esos artículos.

CAUSA.- La despreocupación por la entrega de los objetos olvidados ha sido la causa para que esto no se gestione; el deseo de poseer estos artículos olvidados fundamenta la razón de la despreocupación de entrega de estos objetos.

EFECTO.- El prestigio del Hotel se puede ver en juego debido al pensamiento de los huéspedes de que no existe honestidad en las personas, quienes trabajan en el Hotel.

RECOMENDACIÓN.-

- ❖ Realizar un procedimiento en el que estipulen parámetros a seguir para la devolución de objetos perdidos, en el que consten la gestión que se ha realizado para devolverlos a sus dueños.



PROCESO N° 3

REPOSICIÓN Y CARGO A LA CUENTA PRODUCTOS DEL MINI BAR

PROCEDIMIENTO N° 4

Verificar si han existido incongruencias entre los productos que se consumen en el Mini Bar y sus cobros respectivos

HALLAZGO 3

CONDICIÓN.- Existen incongruencias entre los productos que se reportan se han consumido del Mini Bar y los cobros que se han efectuado.

CRITERIO.- No deberían haber inconsistencias entre los productos reportados como consumidos y los productos que se han cobrado, debería ser igual.

CAUSA.- El no tener adecuada documentación que soporte los consumos del Mini Bar, no ayuda a un adecuado control de los productos que son cobrados y que son consumidos del Mini Bar.

EFECTO.- La pérdida de ingresos financieros para el Hotel se ve directamente afectada al no tener un adecuado control de los productos que son consumidos del Mini Bar.

RECOMENDACIÓN.-

- ❖ Realizar comparaciones semanales entre Auditoría de Ingresos y Ama de Llaves respecto a los artículos cobrados y cargados como consumos del Mini Bar de cada habitación ocupada.



Se recomienda nuevamente seguir lo especificado en la Comunicación de Resultados de la Auditoría de Gestión del Área de Ama de Llaves, para poder mejorar sus Procesos Administrativos.

Atte.

Oswaldo Álvarez
Representante Legal
OMAG AUDITORES S.A.



CAPÍTULO IX

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1. CONCLUSIONES

ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

- Alimentos y Bebidas es una de las fuentes principales de ingresos del Hotel; la buena disponibilidad de los servicios ofrecidos en esta Área es crucial conjuntamente con el buen trato al cliente para que el establecimiento sea reconocido.
- En esta Área se emplean varios procedimientos, los cuales deben estar siempre sustentados de forma escrita, para respaldar la ejecución de las tareas que han sido asignadas para la adecuada preparación de cada alimento o bebida que solicite el cliente.

ÁREA DE RECEPCIÓN Y RESERVAS

- En esta Área se acumula la mayor cantidad de información, los procedimientos ahí ejecutados deben ser óptimos de acuerdo a las actividades que se desarrollen; las Reservas de Habitación deben ser adecuadamente respaldadas para no tener cancelaciones imprevistas.
- Las personas quienes trabajan en esta Área son la imagen del Hotel, una buena presencia del personal es primordial para mostrar a los clientes la elegancia del establecimiento en el que se van a hospedar.



ÁREA DE VENTAS

- Esta Área es primordial en la difusión de los servicios que presta el Hotel; la buena segmentación de los clientes y el buen trato a los potenciales clientes refleja el servicio que se brinda en las instalaciones.
- Los Ejecutivos de Ventas son las personas quienes tratan con clientes potenciales del Hotel; la adecuada información que se brinden a los clientes servirá para que puedan hacer usos de los servicios prestados.

ÁREA DE AMA DE LLAVES

- El personal que trabaja en el Área de Ama de Llaves debe conocer los estándares utilizados en la preparación de las habitaciones, esto es fundamental para realzar los gustos de cada cliente de acuerdo a la reserva de habitación acorde a cada ocasión especial.
- La limpieza de las habitaciones y de las instalaciones del Hotel representa la imagen que desea mostrar externamente a todos los clientes y posibles clientes; esta tarea corresponde a esta Área, tarea que es de suma importancia en la Hotelería.



9.2. RECOMENDACIONES

ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

- Recomendar se especifiquen procedimientos en los cuales detallen muy claramente la responsabilidad de cada persona en la ejecución de sus tareas; los controles existentes deben ser mejorados para reducir al mínimo las deficiencias encontradas en el Control Interno.
- Brindar el conocimiento a todas las personas quienes trabajan en el Área de que el buen trato al cliente se ve reflejada en la calidad de servicio que se proporciona, mediante charlas explicativas con las personas encargadas en el nivel de Supervisión.

ÁREA DE RECEPCIÓN Y RESERVAS

- Solicitar que se establezcan procedimientos para mejorar la comunicación entre esta Área y todas las demás Áreas que forman parte del Hotel; la información de todos los clientes está guardada en esta Área tales como gustos, preferencias o hábitos.
- Continuar con la uniformidad en la vestimenta del personal de Recepción y Reservas, para que esta pueda ser fácilmente distinguida por los clientes quienes hacen uso de los servicios proporcionados por el Hotel.



ÁREA DE VENTAS

- Conseguir que en esta Área, al incluir a nuevos clientes al proceso de solicitud de crédito con el Hotel, las personas quienes empiecen con el trámite respectivo, indaguen algunos antecedentes de los potenciales clientes, tales como referencias comerciales, para no tener que esperar que la solicitud de crédito sea evaluada por el Jefe de Cartera; de esta manera se agilizaría la adhesión o no de este cliente con la forma de pago crédito.
- Brindar capacitación continua al personal que ahí trabaja referente a técnicas para conseguir clientes excelentes mediante la organizada difusión de los servicios que brinda el Hotel.

ÁREA DE AMA DE LLAVES

- Solicitar que se realicen inventarios semanales a los productos que sean puestos a la venta en el Mini Bar de las habitaciones, de esta forma se evitarán desfases con los cobros realizados por tales conceptos; además de establecer personas encargadas de reponer los productos que son consumidos del Mini Bar.



BIBLIOGRAFÍA

BADILLO, Jorge, Compendio de Clases de la Materia de Auditoría de Gestión, Ecuador, 2007.

FRANKLIN, Benjamín Enrique, Auditoría Administrativa, Gestión estratégica del cambio, segunda edición, Pearson Education, México, 2007.

MALDONADO, E. Milton K: Auditoría de Gestión, tercera edición, Producciones Digitales Abya -Yala, Ecuador, 2006.

MANTILLA, Samuel Alberto B: Control Interno (informe COSO), tercera edición, Lito Perla Impresores Ltda, Bogotá, septiembre, 2003.

VÁSCONEZ, José Vicente A: Introducción a la Contabilidad, edición actualizada, Cargraphics S.A. Imprelibros, Colombia, 1996.

WHITTINGTON, Ray y Pany, Kart; “Auditoría Un Enfoque Integral”; 12^a edición; Irwin/McGraw-Hill Interamericana S.A.; 2006.

BENAVIDES, Luis; Gestión por Procesos, Soluciones Organizacionales C.A., CALIDADLATINA.COM, 2003.

SANTILLANA GONZÁLEZ, Juan Ramón; “Auditoría Interna Integral”.

MÉNDEZ A, Carlos E; Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación; tercera edición, McGraw Hill.

www.monografias.com.

www.mercure.com.

www.accorhotels.com.

www.gestiopolis.com.