



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

Licenciatura en contabilidad y auditoría

Contador público autorizado

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del título de:

Licenciadas en contabilidad y auditoría

Contador público autorizado.

PORTADA

TEMA:

“AUDITORÍA DE CALIDAD DEL SERVICIO COMO HERRAMIENTA DE
GESTIÓN PARA LA HOSTERÍA “VIÑA DEL RÍO” EN EL CANTÓN PATATE,

PROVINCIA DE TUNGURAHUA, PERIODO:

JULIO – DICIEMBRE 2.011

Martínez Cali Adriana Beatriz

Martínez Cali Catalina Alexandra

Ambato – Ecuador

2013

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “AUDITORÍA DE CALIDAD DEL SERVICIO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA LA HOSTERÍA “VIÑA DEL RÍO” EN EL CANTÓN PATATE, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, PERIODO: JULIO - DICIEMBRE 2.011”, previo a la obtención del título de Licenciadas en Contabilidad y Auditoría C.P.A. Ha sido desarrollado por las Srtas. Martínez Cali Adriana Beatriz, Martínez Cali Catalina Alexandra ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Marcelo Antonio Villalba Guanga
DIRECTOR DE TESIS

Ing. Javier Lenin Gaibor
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE AUTORÍA

Nosotras, Martínez Cali Adriana Beatriz, Martínez Cali Catalina Alexandra estudiantes del Centro de Apoyo Ambato de la Facultad de Administración de Empresas, declaramos que la tesis que presentamos es auténtica y original. Somos responsables de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Martínez Cali Adriana Beatriz

Martínez Cali Catalina Alexandra

DEDICATORIA

A Dios por brindarnos la oportunidad y la dicha de la vida, y siendo un apoyo incondicional para lograrlo ya que sin él no hubiésemos podido.

Nuestros Padres que son el pilar fundamental en nuestra vida, gracias a su sacrificio y su paciencia y más que todo a su amor han hecho que nosotras cumplamos con todos los sueños y anhelos, a mis hermanos que nos apoyan incondicionalmente que nos acompañaron a lo largo del camino, brindándonos la fuerza necesaria para continuar y momentos de ánimo así mismo ayudándonos en lo que fuera posible, dándonos consejos y orientación.

Para con ellos nuestra dedicación eterna

Martínez Cali Adriana Beatriz

Martínez Cali Catalina Alexandra

AGRADECIMIENTO

Es un deber humano y espiritual el dar gracias a Dios por las cosas recibidas en la vida y en la cual las expresamos a las personas que han estado junto a nosotras en este arduo camino que se ha recorrido.

A esta gran institución los cuales con su gran espíritu de enseñanza nos han abierto las puertas y nos han transmitido sus conocimientos.

Para con todos ellos.

Martínez Cali Adriana Beatriz

Martínez Cali Catalina Alexandra

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL.....	ii
CERTIFICADO DE AUTORÍA.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
Fundamentos de la administración, la calidad y la auditoría.....	3
1.1. Administración.....	3
1.1.1. Definición de la administración.....	3
1.1.2. Funciones fundamentales.....	3
1.1.2.1. PLANEACIÓN.....	4
1.1.2.1.1 Conceptos.....	4
1.1.2.1.2 Principios de planeación.....	4
1.1.2.1.3 Clasificación de la planeación.....	5
1.1.2.1.4 Etapas de la planeación.....	7
1.1.2.2. ORGANIZACIÓN.....	9
1.1.2.2.1 Conceptos.....	9
1.1.2.2.2 Elementos del concepto.....	10
1.1.2.2.3 Elementos de la organización formal.....	11
1.1.2.2.4 Importancia de la organización.....	12
1.1.2.3. DIRECCIÓN.....	13
1.1.2.3.1 Conceptos.....	13
1.1.2.3.2 Elementos del concepto.....	13
1.1.2.3.3 Importancia.....	13
1.1.2.3.4. Etapas de dirección.....	14
1.1.2.3.5. Administración.....	14
1.1.2.4. CONTROL.....	20
1.1.2.4.1 Conceptos.....	20
1.1.2.4.2. Propósito y función del control.....	21
1.1.2.4.3 La esencia del control administrativo.....	21
1.1.2.4.4. Control como un sistema de retroalimentación.....	22
1.2 CALIDAD.....	23
1.2.1. Conceptos y fundamentos de la calidad.....	23
1.2.2. Importancia de la calidad.....	24
1.2.3. Calidad del servicio.....	27
1.2.3.1 Cultura de servicio.....	27
1.2.3.2 Definición de calidad en el servicio.....	28
1.2.3.3. Principios de la calidad del servicio.....	28
1.2.3.4 Desarrollo del factor humano como agente fundamental de la calidad.....	29
1.2.4. Fundamentos tangibles.....	30
1.2.5. Fiabilidad.....	32
1.2.5.1. Capacidad de respuesta (actitud).....	33
1.2.5.2. Entorno tecnológico.....	35

1.2.6.	Empatía	35
1.2.6.1.	Pilares fundamentales.....	36
1.2.6.2.	Atributos esenciales para operaciones de servicio	37
1.2.6.3.	Factores claves de las expectativas del cliente en cuanto a un trato de calidad 39	
1.3.	Auditoría administrativa	39
1.3.1	Concepto.....	39
1.3.2.	Propósito de la auditoría administrativa	40
1.3.3.	Importancia de la auditoría administrativa	40
1.3.4.	Objetivo de la auditoría administrativa:	41
	Señalar las fallas y los problemas; presentar su administración y soluciones; y apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades. Para ello la Auditoría les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas.	41
1.3.5.	Proceso de la auditoría administrativa	41
1.3.5.1.	FASE I: Análisis general y diagnóstico.....	42
1.3.5.2.	FASE II: Planificación de auditoría.....	43
1.3.5.3	FASE III: Ejecución de la auditoría	44
1.3.5.4.	FASE IV: Comunicación y presentación de resultados	45
	CAPÍTULO II	51
	DIAGNÓSTICO DE LA HOSTERÍA “VIÑA DEL RIO”	51
2.1.	Identificación de la hostería	51
2.2.	Descripción.....	52
2.2.1.	Reseña histórica.....	52
2.2.2	Base legal	52
2.3.	Análisis administrativo	54
2.3.	Situación financiera.....	72
2.3.1.	Resumen de ingresos y egresos 2011.....	72
2.4.	Análisis de servicio.....	73
2.4.1.	Alimentación.....	73
2.4.2.	Alojamiento.....	76
2.4.3.	Espacios de recreación	78
2.4.4.	Instalaciones	79
2.4.5.	Enfoque al cliente.....	81
2.5.	Gestión del Talento Humano.....	86
2.5.1.	Motivación al talento humano	91
	EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA	97
	“AUDITORIA DE CALIDAD DEL SERVICIO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA LA HOSTERÍA “VIÑA DEL RÍO” EN EL CANTÓN PATATE, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, PERIODO: JULIO – DICIEMBRE 2011”.	97
	ÍNDICE	98
2.6	ARCHIVO PERMANENTE.....	98
2.6.1	Marcas de auditoría.....	99
2.7	ARCHIVO CORRIENTE	100
2.9	ARCHIVO CORRIENTE	153
	CAPITULO III	172
3.1.	ÁREA ADMINISTRATIVA.....	172

3.1.1.	Misión propuesta	172
3.1.2.	Visión propuesta	172
3.1.3.	Objetivos empresariales propuestos	172
3.1.4.	Principios propuestos.....	173
3.1.5.	Valores propuestos.....	173
3.1.6.	Manual de políticas propuesto	173
3.1.7.	Organigrama estructural propuesto	178
3.1.8.	Organigrama funcional.....	179
3.1.9.	Manual de funciones propuesto	180
3.2.	AREA FINANCIERA.....	196
3.3.	TALENTO HUMANO.....	197
3.4.	AREA DEL SERVICIO.....	200
	CAPÍTULO IV.....	206
4.1.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	206
4.1.1.	CONCLUSIONES	206
4.1.2.	RECOMENDACIONES	207
	RESUMEN.....	208
	ABSTRACT	210
	BIBLIOGRAFÍA.....	211

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Nº 1. Sistema de Retroalimentación	23
Nº 2. Diagrama de conceptos	26
Nº 3. Mapa de empatía con el cliente	37
Nº 4. Mapa de la hostería	51
Nº 5. ¿Conoce cuál es la misión y visión de la Hostería?	54
Nº 6. ¿Usted cree que es importante que la hostería cuente con una misión y visión?	55
Nº 7. ¿La hostería desarrolla las actividades de acuerdo a un presupuesto anual?	56
Nº 8. ¿Al ingresar a la hostería le dieron a conocer qué funciones desarrollaría ...	58
Nº 9. ¿Conoce la estructura organizacional y funcional de la hostería?	59
Nº 10. ¿Conoce usted si la hostería posee algún tipo de Manual para el desarrollo de las actividades?	60
Nº 11. ¿Considera adecuadas las condiciones de trabajo?	62
Nº 12. ¿Para la realización de sus actividades recibe apoyo del personal de otros colaboradores cuando es necesario?	63
Nº 13. ¿Considera que su área de trabajo tiene apoyo por parte de la dirección para el buen desarrollo de sus funciones?	64
Nº 14. ¿Considera usted que las actividades de la hostería obedece a una previa planificación?	66
Nº 15. ¿Conoce usted si la hostería cumplió con los objetivos y metas establecidas?	67
Nº 16. ¿Cómo considera las acciones realizadas por la administración para el cumplimiento de las metas y objetivos?	68
Nº 17. ¿Cómo calificaría el servicio de alimentación de la Hostería “Viña del Río”?	73
Nº 18. ¿Qué tipo de menú ha tenido la oportunidad de degustar en la hostería? ..	74
Nº 19. ¿Cómo le pareció la decoración e instalaciones del comedor?	75
Nº 20. ¿Cómo calificaría el servicio de hospedaje de la Hostería “Viña del Río”?	76
Nº 21. ¿Cuentan las habitaciones con las seguridades necesarias para salvaguardar los bienes personales?	77
Nº 22. ¿Cree usted que le hace falta a la Hostería “Viña del Río” distracciones en general?	78
Nº 23. ¿Cumple la Hostería con las instalaciones adecuadas propias de una empresa turística?	79
Nº 24. ¿Por qué medios de comunicación se enteró de Hostería Viña del Río?	81
Nº 25. ¿Con que frecuencia utiliza los servicios de Hostería Viña del Río? ..	82
Nº 26. ¿Le gustaría volver a contratar los servicios de Hostería Viña del Río?	83
Nº 27. ¿Cuáles son los motivos de su estadía en la Hostería “Viña del Río”?	84
Nº 28. ¿La administración de la hostería tiene un sistema de selección y contratación de colaboradores?	86
Nº 29. ¿Ha recibido alguna capacitación de cualquier índole para mejorar el desempeño de sus funciones?	87

Nº 30. ¿Cumple la empresa con las disposiciones emanadas por el Ministerio de Relaciones Laborales?	88
Nº 31. ¿Cuál es el nivel de motivación que existe en la hostería?.....	89
Nº 32. ¿Con qué frecuencia se dota de recursos de recursos necesarios para el desarrollo del servicio de alojamiento?	91
Nº 33. ¿Qué área de recreación recibe más atención al momento de dar mantenimiento?	92
Nº 34. ¿Cuáles son los equipos de cocina mejor conservados para la preparación de los alimentos?.....	93
Nº 35. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL HOSTERÍA “VIÑA DEL RÍO”	178
Nº 36. Organigrama Funcional propuesto	179
Nº 37. ¿La hostería cuenta con Misión, Visión y objetivos organizacionales?	227
Nº 38. ¿En la Hostería existe un Manual de Políticas?	228
Nº 39. ¿La Hostería se maneja de acuerdo a un Manual de Principios y Valores?.....	229
Nº 40. ¿La hostería cuenta con un organigrama estructural y funcional bien definido?.....	230
Nº 41 ¿Al iniciar su trabajo en la Hostería su jefe le indico por escrito cuáles son sus responsabilidades y funciones?.....	231
Nº 42. ¿Existe un procedimiento de selección y contratación de colaboradores?	232
Nº 43. ¿Considera adecuadas las condiciones de trabajo?	233
Nº 44. ¿Para la realización de sus actividades recibe apoyo de otros colaboradores cuando es necesario?	234
Nº 45. ¿Considera que su área de trabajo tiene apoyo por parte de la dirección para el buen desarrollo de sus funciones?.....	235
Nº 46. ¿Considera usted que las actividades de la hostería obedece a una previa planificación?	236
Nº 47. ¿Conoce usted si la hostería cumplió con los objetivos y metas establecidas?	237
Nº 48. ¿La Hostería tiene una planificación presupuestaria anual?	238
Nº 49. ¿En la Hostería se analizan los desembolsos a realizar?	239
Nº 50. ¿La hostería se basa en Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas?	240
Nº 51. ¿Los desembolsos que se registran del momento son contabilizados al mismo tiempo?.....	241
Nº 52. ¿En la Hostería se refleja el cumplimiento de los objetivos en los estados financieros?	242
Nº 53. ¿En la Hostería existen políticas de depósito de los ingresos obtenidos por los servicios?	243
Nº 54. ¿El acceso a los ingresos están protegidos por mecanismos de seguridad limitados para personas autorizadas?.....	244
Nº 55 ¿Se realiza un seguimiento de análisis a los estados financieros continuamente?	245
Nº 56 ¿Ha recibido alguna capacitación de cualquier índole para mejorar el desempeño de sus funciones?	246
Nº 57. ¿Se potencia la iniciativa de los colaboradores para el mejoramiento continuo de la calidad?	247
Nº 58. ¿Se le brinda posibilidades de progresar en la empresa?	248

Nº 59: ¿Se siente usted a gusto en la hostería y comprometido con ella? ...	249
Nº 60: ¿Recibe usted cursos de superación personal dentro de la hostería?	250
Nº 61: ¿Se siente motivado a permanecer en la hostería?	251
Nº 62: ¿En la Hostería existen puestos de trabajo determinados para cada área?	252
Nº 63. ¿Le parece bueno el servicio que le brinda la hostería?	253
Nº 64 ¿La hostería cuenta con un control previo y continuo de la atención que presta el personal a sus clientes?	254
Nº 65. ¿La hostería cuenta con catálogos de servicios y precios?	255
Nº 66. ¿La hostería cuenta con catálogos de servicios y precios?	256
Nº 67. ¿En la Hostería existen estrategias que otorguen un valor agregado con respecto a otras hosterías?	257
Nº 68. ¿Existen procedimientos o flujogramas a seguir para determinados procesos?	258
Nº 69. ¿En la hostería hay conocimiento de lo que implica la implantación de un sistema de gestión a la calidad?	259
Nº 70. ¿El servicio de hospedaje que le brinda la hostería es de calidad? ...	260
Nº 71. ¿Cuenta las habitaciones con las seguridades necesarias para salvaguardar los bienes personales?	261
Nº 72. ¿El menú que le ofrece la hostería es variado?	262
Nº 73. ¿Las instalaciones y decoraciones del comedor de la hostería son adecuadas?	263
Nº 74. ¿Cumple la Hostería con las instalaciones adecuadas propias de una empresa turística?	264
Nº 75. ¿La hostería cuenta con suficientes áreas de recreación para niños?	265

ÍNDICE DE CUADROS

Nº 1. Comprensión de la naturaleza de las acciones del servicio	31
Nº 2. ¿Conoce cuál es la misión y visión de la Hostería?	54
Nº 3. ¿Usted cree que es importante que la hostería cuente con una misión y visión?	55
Nº 4. ¿La hostería desarrolla las actividades de acuerdo a un presupuesto anual?	56
Nº 5. MATRIZ DE DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO	57
Nº 6. ¿Al ingresar a la hostería le dieron a conocer qué funciones desarrollaría? ..	58
Nº 7. ¿Conoce la estructura organizacional y funcional de la hostería?	59
Nº 8. ¿Conoce usted si la hostería posee algún tipo de Manual para el desarrollo de las actividades?	60
Nº 9. MATRIZ DE DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO	61
Nº 10. ¿Considera adecuadas las condiciones de trabajo?	62

Nº 11. ¿Para la realización de sus actividades recibe apoyo del personal de otros colaboradores cuando es necesario?	63
Nº 12. ¿Considera que su área de trabajo tiene apoyo por parte de la dirección para el buen desarrollo de sus funciones?	64
Nº 13. MATRIZ DE DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO	65
Nº 14. ¿Considera usted que las actividades de la hostería obedece a una previa planificación?	66
Nº 15. ¿Conoce usted si la hostería cumplió con los objetivos y metas establecidas?	67
Nº 16. ¿Cómo considera las acciones realizadas por la administración para el cumplimiento de las metas y objetivos?	68
Nº 17. MATRIZ DE DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO	69
Nº 18. MATRIZ DE DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO GENERAL	70
Nº 19. RESUMEN DE INGRESOS Y EGRESOS 2011	72
Nº 20. ¿Cómo calificaría el servicio de alimentación de la Hostería “Viña del Río”?	73
Nº 21. ¿Qué tipo de menú ha tenido la oportunidad de degustar en la hostería? ..	74
Nº 22. ¿Cómo le pareció la decoración e instalaciones del comedor?.....	75
Nº 23. ¿Cómo calificaría el servicio de hospedaje de la Hostería “Viña del Río”?	76
Nº 24. ¿Cuentan las habitaciones con las seguridades necesarias para salvaguardar los bienes personales?	77
Nº 25. ¿Cree usted que le hace falta a la Hostería “Viña del Río” distracciones en general?	78
Nº 26. ¿Cumple la Hostería con las instalaciones adecuadas propias de una empresa turística?	79
Nº 27. MATRIZ DE DIAGNÓSTICO DEL SERVICIO AL CLIENTE.....	80
Nº 28. ¿Por qué medios de comunicación se enteró de Hostería Viña del Río?	81
Nº 29. ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de Hostería Viña del Río? ..	82
Nº 30. ¿Le gustaría volver a contratar los servicios de Hostería Viña del Río?	83
Nº 31. ¿Cuáles son los motivos de su estadía en la Hostería “Viña del Río”?	84
Nº 32. MATRIZ DE DIAGNOSTICO DEL SERVICIO AL CLIENTE	85
Nº 33. ¿La administración de la hostería tiene un sistema de selección y contratación de colaboradores?	86
Nº 34 ¿Ha recibido alguna capacitación de cualquier índole para mejorar el desempeño de sus funciones?	87
Nº 35. ¿Cumple la empresa con las disposiciones emanadas por el Ministerio de Relaciones Laborales?	88
Nº 36. ¿Cuál es el nivel de motivación que existe en la hostería?	89
Nº 37. MATRIZ DE DIAGNOSTICO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	90
Nº 38. ¿Con qué frecuencia se dota de recursos de recursos necesarios para el desarrollo del servicio de alojamiento?.....	91
Nº 39. ¿Qué área de recreación recibe más atención al momento de dar mantenimiento?	92
Nº 40. ¿Cuáles son los equipos de cocina mejor conservados para la preparación de los alimentos?.....	93
Nº 41. MATRIZ DE DIAGNÓSTICO MOTIVACIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	94

Nº 42. MATRIZ DE DIAGNÓSTICO GENERAL	95
Nº 43. MARCAS	99
Nº 44. Servicios.....	105
Nº 45. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	107
Nº 46. OBJETIVOS.....	110
Nº 47. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO	111
Nº 48. MATRIZ DE PONDERACIÓN.....	113
Nº 49. RIESGO Y CONFIANZA	115
Nº 50. DETERMINACIÓN DE HALLAZGOS.....	116
Nº 51	117
Nº 52	118
Nº 53.....	119
Nº 54	120
Nº 55	121
Nº 56. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO	122
Nº 57. MATRIZ DE PONDERACIÓN.....	123
Nº 58. RIESGO Y CONFIANZA	124
Nº 59	125
Nº 60	126
Nº 61. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.....	127
Nº 62. MATRIZ DE PONDERACIÓN.....	128
Nº 63. RIESGO Y CONFIANZA.....	129
Nº 64	130
Nº 65	131
Nº 66. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.....	132
Nº 67. MATRIZ DE PONDERACIÓN.....	134
Nº 68. RIESGO Y CONFIANZA.....	136
Nº 69	137
Nº 70	138
Nº 71	139
Nº 72	140
Nº 73. PRESUPUESTO DE EGRESOS PROPUESTO EN DÓLARES	196
Nº 74: Plan de Capacitación	198
Nº 75. SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN	200
Nº 76. SERVICIOS DE ALOJAMIENTO	202
Nº 77. ÁREAS DE RECREACIÓN	204
Nº 78. ¿La hostería cuenta con Misión, Visión y objetivos organizacionales?	227
Nº 79. ¿En la Hostería existe un Manual de Políticas?	228
Nº 80. ¿La Hostería se maneja de acuerdo a un Manual de Principios y Valores?	229
Nº 81. ¿La hostería cuenta con un organigrama estructural y funcional bien definido?	230
Nº 82. ¿Al iniciar su trabajo en la Hostería su jefe le indico por escrito cuáles son sus responsabilidades y funciones?.....	231
Nº 83. ¿Existe un procedimiento de selección y contratación de colaboradores?.....	232
Nº 84. ¿Considera adecuadas las condiciones de trabajo?	233
Nº 85. ¿Para la realización de sus actividades recibe apoyo de otros colaboradores cuando es necesario?	234

N° 86. ¿Considera que su área de trabajo tiene apoyo por parte de la dirección para el buen desarrollo de sus funciones?	235
N° 87. ¿Considera usted que las actividades de la hostería obedece a una previa planificación?	236
N° 88. ¿Conoce usted si la hostería cumplió con los objetivos y metas establecidas?	237
N° 89. ¿La Hostería tiene una planificación presupuestaria anual?	238
N° 90. ¿En la Hostería se analizan los desembolsos a realizar?	239
N° 91. ¿La hostería se basa en Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas?	240
N° 92. ¿Los desembolsos que se registran del momento son contabilizados al mismo tiempo?	241
N° 93. ¿En la Hostería se refleja el cumplimiento de los objetivos en los estados financieros?	242
N° 94. ¿En la Hostería existen políticas de depósito de los ingresos obtenidos por los servicios?	243
N° 95. ¿El acceso a los ingresos están protegidos por mecanismos de seguridad limitados para personas autorizadas?	244
N° 96. ¿Se realiza un seguimiento de análisis a los estados financieros continuamente?	245
N° 97 ¿Ha recibido alguna capacitación de cualquier índole para mejorar el desempeño de sus funciones?	246
N° 98 ¿Se potencia la iniciativa de los colaboradores para el mejoramiento continuo de la calidad?	247
N° 99. ¿Se le brinda posibilidades de progresar en la empresa?	248
N° 100: ¿Se siente usted a gusto en la hostería y comprometido con ella? ..	249
N° 101: ¿Recibe usted cursos de superación personal dentro de la hostería?	250
N° 102: ¿Se siente motivado a permanecer en la hostería?	251
N° 103: ¿En la Hostería existen puestos de trabajo determinados para cada área?	252
N° 104. ¿Le parece bueno el servicio que le brinda la hostería?	253
N° 105. ¿La hostería cuenta con un control previo y continuo de la atención que presta el personal a sus clientes?	254
N° 106. ¿La hostería cuenta con catálogos de servicios y precios?	255
N° 107 ¿La hostería cuenta con catálogos de servicios y precios?	256
N° 108. ¿En la Hostería existen estrategias que otorguen un valor agregado con respecto a otras hosterías?	257
N° 109. ¿Existen procedimientos o flujogramas a seguir para determinados procesos?	258
N° 110. ¿En la hostería hay conocimiento de lo que implica la implantación de un sistema de gestión a la calidad?	259
N° 111. ¿El servicio de hospedaje que le brinda la hostería es de calidad?	260
N° 112. ¿Cuenta las habitaciones con las seguridades necesarias para salvaguardar los bienes personales?	261
N° 113. ¿El menú que le ofrece la hostería es variado?	262
N° 114. ¿Las instalaciones y decoraciones del comedor de la hostería son adecuadas?	263
N° 115. ¿Cumple la Hostería con las instalaciones adecuadas propias de una empresa turística?	264

N° 116. ¿La hostería cuenta con suficientes áreas de recreación para niños?	265
---	-----

INDICE DE ANEXOS

ANEXO No. 1.....	214
ANEXO No. 2.....	219
ANEXO No. 3.....	222
ANEXO No. 4.....	227
ANEXO No. 5.....	238
ANEXO No. 6.....	246
ANEXO No. 7.....	253
ANEXO No. 8.....	266

INTRODUCCIÓN

Patate, es un cantón ubicado en la provincia de Tungurahua, con una población que se dedica a actividades de agricultura, ganadería, comercio, y sobre todo es muy conocido por la elaboración de vinos en forma artesanal e industrial esto ha servido de empuje para promover el desarrollo socio-económico del cantón mediante la promoción del turismo que corresponden a las políticas de progreso económico de cada gobierno.

Hostería Viña del Río inició sus actividades hace 17 años con seis colaboradores en instalaciones construidas por sus antecesores.

Los datos para desarrollar el presente trabajo se obtuvieron de la información proporcionada por la administración de la Hostería, los datos de localización y datos históricos fueron obtenidos en internet consultamos manuales, reglamentos y leyes que nos sirvieron de guía para realizar esta investigación, la auditoria sigue las pautas de la Auditoria Administrativa.

En el Capítulo I se habla del fundamento teóricos de auditoria en donde se considera conceptos de administración, proceso administrativo, calidad, servicios, empatía, fiabilidad, gestión de la calidad del servicio, auditoria administrativa y las fases del proceso de auditoría.

En el Capítulo II se realiza un diagnóstico en base a los procesos administrativos en donde se evalúa misión, visión, valores corporativos, objetivos organizacionales, organigramas de la empresa orgánico, funcional y posesional, y la función administrativa; es decir que en este capítulo se encuentra toda la información sobre las generalidades de la entidad, análisis administrativo, análisis del servicio, gestión del talento humano, motivación del talento, desarrollo de la auditoria de la hostería.

En el Capítulo III se presenta la propuesta en donde se describe los objetivos, localización de la hostería, aspectos del proceso administrativo, servicio, talento humano de la Hostería “Viña del Río”.

En el Capítulo IV se detalla las conclusiones y las correspondientes recomendaciones que se sugiere, mismas a las que se llegó luego de concluir con la investigación.

CAPÍTULO I

Fundamentos de la administración, la calidad y la auditoría

1.1. Administración

1.1.1. Definición de la administración

“Según Zelaya (2010), se puede conceptualizar a la administración como el esfuerzo humano coordinado para obtener la optimización de todos los recursos a través del proceso administrativo, a fin de lograr los objetivos empresariales”¹.

“Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados.”

Isaac Guzmán Valdivia

“Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos empresariales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado” ²José A.

Fernández Arena

*“Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”*³ Harold Koontz y Cyril O'Donnell

1.1.2. Funciones fundamentales

El proceso administrativo

Los partidarios de la escuela del proceso administrativo consideran la administración como una actividad compuesta de ciertas sub actividades que constituyen el proceso administrativo único. Este proceso se considera a manera

¹ <http://www.elprisma.com/apuntes/administración-de-empresas/administraciónconceptos/>(en línea)

² FERNÁNDEZ, Arena, José A.(1979) El proceso administrativo.1^a ed. México: Diana.

³ KOONTZ, Harold, y Cyril O' Donnell. (2002) Elementos de administración: enfoque internacional.6^a ed. México: MC Graw Hill.

de núcleo esencial de la administración y en el general se ve como un formato efectivo para el estudiante que se inicia en la administración.

1.1.2.1. PLANEACIÓN

1.1.2.1.1 Conceptos

“Muchos autores se han preocupado por la función de planeación y han desarrollado sus propias definiciones, aunque lo expresan diferente, guardan elementos comunes; todos ellos coinciden en considerar que la planeación se convierte en la función fundamental del proceso administrativo para la supervivencia de la empresa”⁴:

“La planeación consiste en obtener qué se debe hacer, cómo se debe hacer, qué acción debe tomarse, quién es el responsable de ella, entre otros factores” Asociación Americana De Administradores

“Ningún ejecutivo podrá organizarse, dirigir y controlar con éxito su empresa, a menos que también haya planeado con anterioridad las diversas acciones”. Gerardo Gutiérrez

“Pocas compañías tiene ideas precisas de su misión, lo que ocasiona tomar un camino equivocado que conduce a sus peores errores, y de ahí la falta de planeación de muchas empresas” Peter Drucker

1.1.2.1.2 Principios de planeación

“Los principios de la administración son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías de conducta a observarse en la acción administrativa”⁵.

⁴ MUNCH, Lourdes. (2007) Proceso Administrativo, México: Pearson.

⁵[http:// www.intercodex.com/PROCEDIMIENTO-PROCESO-ADMINISTRATIVO-PRACTICO-CD-ROM-OBRA-CERRADA-VOLS.](http://www.intercodex.com/PROCEDIMIENTO-PROCESO-ADMINISTRATIVO-PRACTICO-CD-ROM-OBRA-CERRADA-VOLS.)(en línea)

- **Factibilidad:** Lo que se planea ha de ser realizable.
- **Objetividad y cuantificación:** Establece la necesidad de utilizar datos objetivos tales como estadística, estudios de mercado, cálculos probabilísticos, modelos matemáticos y datos numéricos, al elaborar planes para reducir al mínimo los riesgos.
- **Flexibilidad:** es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas.
- **Unidad:** todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales.
- **Intercambio de estrategias:** cuando un plan se extiende en relación al tiempo (largo plazo), será necesario rehacerlo completamente.

1.2.1.1.3 Clasificación de la planeación

Es importante identificar los tipos de planificación que existen, para ello se presenta a continuación los criterios de clasificación que plantean distintos autores para identificar dicha función.

Una forma de identificar la planeación es por: su tamaño, su ámbito, su forma, por su propósito, por su duración y su curso (Ortega, 1989).

a) Según su tamaño

- **Macrospectiva:** Abarca una problemática integral.
- **Microspectiva:** Abarca una problemática específica.

b) Según su ámbito

- **Integral:** Comprende aspectos externos del medio en que se encuentra el objeto de estudio, internos, es decir el funcionamiento interno del sistema.

c) **Según su forma**

- Programas.
- Proyectos.

d) **Según su propósito**

- **Estratégica:** Tiende a crear condiciones y medios para llevar a cabo planes y programas.
- **Trascendente:** Busca producir cambios significativos en el sistema casi siempre a largo plazo.

Resolutiva. La planeación a corto plazo y sus efectos son inmediatos.

e) **Según su duración**

- **Corto plazo:** Planeación a un año
- **Mediano Plazo:** Planeación a cinco años
- **Largo plazo:** Considerar una planeación con un horizonte temporal a los diez años.

f) **Por su curso**

- (Koontz & O' Donnell ,1967; Gorostegui, 1989), coinciden que han de distinguirse entre planes a corto plazo y planes a largo plazo según el horizonte temporal de la planificación. La primera suele tener un horizonte de planificación no superior a un año, Gorostegui agrega además que esta clasificación es denominada por otros expertos por planificación táctica. A diferencia de los planes a corto plazo, los de largo plazo tienen un mayor horizonte en el tiempo, mayor alcance, mayor impacto e independencia (Stoner 1995); algunas empresas planifican a solo dos años, mientras que otras tienen planes a veinte o treinta años, pero el horizonte temporal más habitual está comprendido entre tres y cinco años.

1.2.1.1.4 Etapas de la planeación

Está integrada por las siguientes etapas:

a) Propósitos.- Las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente a un grupo social.

Las siguientes cuatro características los diferencian de los objetivos.

- **Son básicos o trascendentales** porque constituyen el fundamento de los demás elementos.
- **Genéricos o cualitativos**, porque no se expresan en términos numéricos.
- **Permanentes**, porque permanecen vigentes durante el periodo de vida de la organización.
- **Semipermanentes**, porque pueden abarcar un periodo determinado.

b) Investigación.- La investigación es un proceso que aplica el método científico, procura obtener información relevante y fidedigna con el fin de explicar, describir y predecir la conducta de los fenómenos.

La investigación es trascendental en la planeación, ya que proporciona información a las etapas de la misma para que se lleve a cabo racionalmente.

c) Premisas: Las premisas son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectaran al curso en que va a desarrollarse el plan.

Las premisas de acuerdo a su naturaleza pueden ser:

- **Internas:** cuando se originan dentro de la empresa y pueden influir en el logro de los propósitos.

➤ **Externas:** son factores o condiciones cuyo origen es ajeno a la empresa, pero pueden tener efecto decisivo en el desarrollo de sus actividades. Están premisas externas pueden ser:

- De carácter político.
- De carácter legal.
- Económicas.
- Sociales.
- Técnicas.
- Otros factores.

d) Objetivos

Representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurriendo un tiempo específico.

e) Clasificación de los objetivos:

➤ **Estratégicos o generales:** Comprenden toda la empresa y se establecen a largo plazo.

➤ **Tácticos o departamentales:** Se refieren a un área o área de la empresa, se establecen a corto o mediano plazo.

➤ **Operacionales o específicos:** Se establecen en niveles o secciones más específicas de la empresa e invariablemente son a corto plazo.

f) Estrategias: Las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Las estrategias en la empresa nacen como una respuesta para afrontar los retos que implican la competencia, y la vida de la empresa en sí.

Al establecer estrategias es conveniente seguir tres etapas:

1. **Determinación de los cursos o alternativas:** Consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.
 2. **Evaluación:** analizar y evaluar cada una de las alternativas tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas.
 3. **Selección de alternativas:** considerar las alternativas más idóneas en cuanto a factibilidad y ventajas.
- g) Políticas.-** Las políticas son guías para orientar la acción, son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

1.1.2.2. ORGANIZACIÓN

1.1.2.2.1 Conceptos

Si bien, todos tenemos una idea básica acerca de lo que significa el término organización, no siempre podemos definirlo adecuadamente. Sin embargo, en el contexto empresarial es importante tener una idea cabal acerca de lo que significa este término para poder referirnos con propiedad, ya sea, a una entidad (organización con o sin fines de lucro) o a una determinada actividad (la organización de una empresa, un evento u otro).

“Es, a un mismo tiempo, acción y objeto. Como acción, se entiende en el sentido de actividad destinado a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o maneras en que se relacionarán en la consecución de un objetivo o meta. Como objeto, la organización supone la realidad resultante de la acción anterior; esto es, el espacio, ámbito relativamente permanente en el tiempo, bajo el cual las personas alcanzan un objetivo preestablecido” Alexei Guerra Sotillo

“Consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito” Ferrell, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos,

"Cuando es utilizada como sustantivo, implica la estructura dentro de la cual, las personas son asignadas a posiciones y su trabajo es coordinado para realizar planes y alcanzar metas"
American Marketing Association (A.M.A.)

1.1.2.2.2 Elementos del concepto

- a) **Estructura.** La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.
- b) **Sistematización.** Las actividades y recursos de la empresa, deben de coordinarse racionalmente para facilitar el trabajo y la eficiencia.
- c) **Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades.** En la organización surge la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.
- d) **Jerárquica.** La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

- e) **Simplificación de funciones.** Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

1.1.2.2.3 Elementos de la organización formal

Por lo menos existen tres conceptos básicos asociados con la estructura de la organización formal. Estos son:

- a) La división del trabajo
- b) La departamentalización y
- c) El grado o alcance del control.

a) División del trabajo

La división del trabajo significa dividir grandes tareas en paquetes más pequeños de trabajo que se distribuyen entre varias personas. Esta especialización del trabajo permite a un empleado dominar una tarea en el tiempo más corto con un mínimo de habilidad. También permite que el trabajo humano se vuelva intercambiable, lo que contribuye mucho a la eficiencia organizacional.

b) Departamentalización

La departamentalización se refiere a la estructura formal de organización compuesta de varias áreas y puestos administrativos y a sus relaciones entre sí. A medida que crece una organización, sus áreas crecen y se crean más sub unidades, lo que a su vez aumenta los niveles de la administración.

La departamentalización es un agrupamiento eficiente y efectivo de los puestos en unidades de trabajo significativas para coordinar numerosos puestos todos para facilitar la rápida realización de los objetivos de la organización.

c) Tipos de departamentalización

La departamentalización resulta de la división del trabajo y del deseo de obtener unidades organizacionales de tamaño manejable y para utilizar la habilidad administrativa.

Los principales medios de departamentalización son por:

- Función
- Producto
- Territorio
- Cliente
- Proceso
- Grupo especial y
- Matriz.

El organizador está libre para usar cualquier tipo de departamentalización al formar la estructura de la organización.

1.1.2.2.4 Importancia de la organización

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

- Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.

- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

1.1.2.3. DIRECCIÓN

1.1.2.3.1 Conceptos

La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión son la tarea de la dirección.

“Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización” Burt K. Scanlan

“La guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización” Leonard J. Kazmie

“Comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización (mediante la supervisión, la comunicación y la motivación” Robert B. Buchele

1.1.2.3.2 Elementos del concepto

- Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
- Motivación.
- Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
- Comunicación.
- Supervisión.
- Alcanzar las metas de la organización.

1.1.2.3.3 Importancia

La dirección es trascendental porque:

- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- La dirección eficiente es determinante en la moral de los colaboradores y, consecuentemente, en la productividad.
- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

1.1.2.3.4. Etapas de dirección

a) Integración

Comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega, de los recursos para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes.

b) Reglas:

- **El hombre adecuado para el puesto adecuado.-** Los hombres deben poseer las características que la empresa establezca para desempeñar un puesto. El Talento Humano debe adaptarse a las características de la organización.
- **De la provisión de elementos necesarios.-** A cada miembro de la empresa debe proporcionársele los elementos necesarios para hacer frente eficientemente a las necesidades de su puesto.

1.1.2.3.5. Administración

Existen factores que son importantes en la organización de una empresa, tales como: comunicación, liderazgo, motivación y cultura, en este sentido, es

fundamental conocer los beneficios que trae a la administración de recursos humanos de la hostería “Vina del Río, ya que es ésta la que origina políticas de integración y productividad del personal y a la vez es el activo más importante de la organización.

a) La comunicación en la organización

Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión, todo proceso organizacional se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación es determinante en la dirección y el futuro de la organización. Esta puede fluir vertical u horizontalmente. La dimensión vertical puede ser dividida, además, en dirección ascendente o descendente.

- **Ascendente:** Esta comunicación fluye, de los colaboradores o subordinados hacia la administración. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informarse sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los colaboradores, cómo se sienten los colaboradores en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización, para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización.

Un líder sabe que ambas direcciones son importantes e imprescindibles para lograr las metas propuestas con el mínimo de problemas, pero lamentablemente no todas las organizaciones tienen conciencia de ello, por lo que en muchas ocasiones las ideas, pensamientos y propuestas de los colaboradores pasan desapercibidas ya que consideran que esto no influirá en el rendimiento laboral.

- **Descendente:** Es la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es el utilizado por los líderes de grupos y gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones.

Recomendaciones para una comunicación eficaz en la organización, son:

- El presidente o gerente debe comprometerse en la filosofía y el comportamiento, con la noción de que comunicarse con los colaboradores es esencial para el logro de las metas de la organización.
- Asociar las acciones con las palabras.
- Comprometerse con la comunicación de dos vías (descendente y ascendente)
- Énfasis en la comunicación cara a cara.
- Mantener a los miembros de la organización informados de los cambios y decisiones dentro de la organización.
- Dar confianza y valor a los colaboradores para comunicar malas noticias.
- Diseñar un programa de comunicación para transmitir la información de cada área o empleado necesita.
- Luchar porque la información fluya continuamente.

a) El Liderazgo en la organización

El líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de función dentro del grupo.

El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas. Su apoyo resulta de que consigue para los miembros de su grupo, comunidad o sociedad más que ninguna otra persona. El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo.

La finalidad última de un líder es realizar la misión con la ayuda de su grupo, y para hacerlo tienen tres objetivos principales:

- Lograr el compromiso y cooperación de su equipo.
- Poner al grupo en acción para alcanzar los objetivos acordados.
Hacer el mejor uso de las destrezas, las energías y los talentos del equipo.

b) Motivación laboral

“La motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, es por esto que es necesario pensar en qué puede hacer uno por estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios”⁶.

c) Métodos de motivación

Algunos de los métodos de motivación con los que se pueden contar son:

1. Utilizar el dinero como una retribución y un incentivo

El dinero, en la forma de pago o de alguna otra clase de remuneración, es la retribución extrínseca más obvia. El dinero constituye la “zanahoria” que la gran mayoría de la gente quiere.

Para usar el dinero efectivamente como un motivador se requiere:

- Tener niveles salariales competitivos para atraer y retener a la gente.
- Tener en cuenta que el nivel salarial debe reflejar el valor que el trabajador tiene para la compañía, trabajo que debe ser pagado justa y equitativamente.
- Relacionar el pago con el desempeño o los resultados siempre que sea posible, ofreciendo así un incentivo directo.

2. Hacer explícitos los requerimientos

La motivación no es sólo cuestión de ofrecer retribuciones e incentivos. La gente tiene que saber lo que se espera que haga y qué le pasará si no lo hace.

⁶ RIVAS, José. (1996) Motivos y motivación en la Empresa, 2^a ed. Madrid: Díaz de Santos S.A.

Necesita tener claro su papel, los objetivos que tiene que alcanzar y los estándares de desempeño y de conducta requeridas.

3. Desarrollar el sentido de compromiso

Se debe hacer todo cuanto se pueda por incrementar el compromiso y la identificación de la gente con su organización. Su propósito debe ser integrar hasta donde sean posible las necesidades de la organización con las del individuo, de tal modo que éste sienta que si la organización prospera con su ayuda, él también prosperará.

4. Motivar a través del trabajo mismo

Dada una estructura salarial equitativa y competitiva que, en la medida de lo posible, ofrezca incentivos financieros efectivos, se puede elevar el nivel de identificación y asegurar una motivación duradera desarrollando un sistema de remuneración intrínseca. Las retribuciones intrínsecas se dan en el contenido del trabajo y proporcionan satisfacción al permitirle a la gente experimentar la sensación de realización, expresar y usar sus capacidades y ejercer su propio poder de toma de decisiones.

5. Retribuir y reconocer el logro

Un sistema salarial puede estar montado de tal manera que remunere adecuadamente el logro; sin embargo, también hay que retribuir a la gente dándole mayor responsabilidad (retribuciones intrínsecas) y oportunidades de ascenso y mejor status (retribuciones extrínsecas).

El elogio al trabajo bien hecho es un motivador importante pero, siempre que este haya sido ganado, éste pierde valor si se hace liberalmente.

a) La cultura organizacional

“La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización”⁷.

Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir metas. Uno de los roles más importantes de la alta dirección es dar forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo.

La filosofía de una persona ofrece lineamientos para la conducta. El estilo se refiere a la forma en que se hace algo.

La cultura es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartida en mayor o menor medida por los miembros de la organización, y que todos los miembros entrantes tienen que aprender y aceptar para ser aceptados como servidores de la empresa.

Cultura es un conjunto integrado de pautas de comportamiento que comprometen nuestra manera de relacionarnos y nuestra manera de hacer las cosas. Que es propio de un grupo social, que se aprende dentro del grupo y se transmite las generaciones futuras.

b) Aspectos de la cultura organizacional

La cultura puede abordarse desde dos aspectos:

1. **Cultura objetiva:** Hace referencia al historial de la empresa, sus fundadores y héroes, monumentos y hazañas, ritos, ceremonias, artefactos, colores, símbolos arquitectura, señales, instituciones.

⁷ HARRY, Abravanel. (1991) Cultura Organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos, México: Casa Nueva S.A.

2. **Cultura subjetiva:** Esta dado por:

- Supuestos compartidos – como pensamos aquí
- Valores compartidos – En que creemos aquí
- Significados compartidos – como interpretamos las cosas
- Entendidos compartidos – como se hacen las cosas aquí
- Imagen corporativa compartida - como nos ven

Otros autores consideran la cultura como "un conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, conscientes o inconscientemente, por los miembros de un sistema cultural. Y un sistema cultural es aquel que se integra por el conjunto de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen a él, y por las múltiples formas que se manifiestan dichos valores y creencias".

1.1.2.4. CONTROL

1.1.2.4.1 Conceptos

El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control. Los planes no se logran por si solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes.

“Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos” Robert Eckles, Ronald Carmichael y Bernard Sarchet

“Implica la medición de lo logrado en relación con lo estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan” Harold Koontz y Ciril O’Donell

“El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la

acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador” Chiavenato

1.1.2.4.2. Propósito y función del control

“El propósito y la naturaleza del control es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos al ofrecer una base para adoptar acciones, a fin de corregir desviaciones indeseadas reales o potenciales”⁸.

La función de control le proporciona al gerente medios adecuados para checar que los planes trazados se implanten en forma correcta.

La función de control consta de cuatro pasos básicos:

- Señalar niveles medios de cumplimiento; establecer niveles aceptables de producción de los colaboradores, tales como cuotas mensuales de ventas para los vendedores.
- Observar el desempeño a intervalos regulares (cada hora, día, semana, mes, año.)
- Determinar si existe alguna variación de los niveles medios.
- Si existiera alguna variación, tomar medidas o una mayor instrucción, tales como una nueva capacitación o una mayor instrucción. Si no existe ninguna variación, continuar con la actividad.

1.1.2.4.3 La esencia del control administrativo

El control es la cuarta, y última función en el proceso administrativo. Al igual que la planificación, el control se ejerce continuamente. Por lo tanto, hay procesos de control que deben siempre estar funcionando en una empresa.

El control se ejerce a través de la evaluación personal, los informes periódicos de

⁸ CARRETO, Julio. (2010) Procesos Administrativos 2^a ed. Ambato:

desempeño (o de resultados reales, como también se les denomina) e informes especiales. Bajo otro enfoque, se identifican los tipos de control como sigue:

- 1. Control preliminar** (a través de la alimentación adelantada); Se ejerce previamente a la acción para asegurar que se preparen los recursos y el personal necesarios y se tengan listos para iniciar las actividades.
- 2. Control coincidente** (generalmente a través de informes periódicos de desempeño); Vigilar (mediante la observación personal e informes) las actividades corrientes para asegurar que se cumplan las políticas y los procedimientos, sobre la marcha.
- 3. Control por retroalimentación;** Acción a posterior (re planificación), concentrando la atención sobre los resultados pasados para controlar las actividades futuras.

1.1.2.4.4. Control como un sistema de retroalimentación

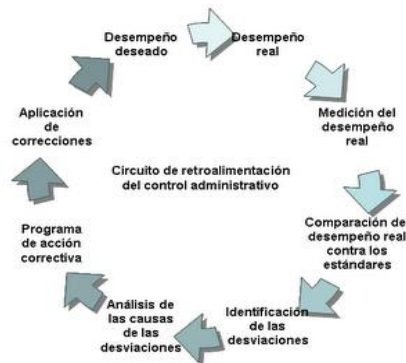
El control administrativo es esencialmente el mismo proceso básico que se encuentra en los sistemas físicos, biológicos y sociales. Muchos sistemas se controlan a sí mismos mediante la retroalimentación de información, que muestra las desviaciones con respecto a los estándares y da origen a los cambios, en otras palabras, los sistemas utilizan parte de su energía para retroalimentar información se compara el desempeño con un estándar e inicia la acción correctiva.

Por lo general el control administrativo se considera como un sistema de retroalimentación similar al que opera en el termostato común en un hogar.

Este aspecto se puede ver con claridad al observar el proceso de retroalimentación en el control administrativo en la figura. Este sistema presenta el control en una forma más compleja y realista que si se considera solamente como un asunto de fijación de estándares, medición del desempeño y corrección de desviaciones. Los administradores miden el desempeño real, comparan esta

medición con los estándares e identifican las desviaciones; pero después, para realizar las correcciones necesarias deben desarrollar un programa de acción correctiva y ponerlo en práctica a fin de al desempeño deseado.

Nº 1. Sistema de Retroalimentación



Fuente: www.hederaconsultores.com

Elaborado por: Martínez Cali Adriana Beatriz
Martínez Cali Catalina Alexandra

1.2 CALIDAD

1.2.1. Conceptos y fundamentos de la calidad

Existen algunas definiciones de calidad. Todas ellas tienen su propio fundamento y para sus creadores son las únicas que valen.

Se describen diversas definiciones de los gurús de la calidad

“Calidad es satisfacer las necesidades de los clientes, tanto clientes internos y externos”. W. Edwards Deming (La Calidad como Filosofía de Gestión, 2009)

“Sistema de métodos de producción que económicamente genera bienes o servicios de calidad, acordes con los requisitos de los consumidores, el control de la calidad moderno utiliza métodos estadísticos y suele llamarse

control de calidad estadístico.” Kaoru Ishikawa (La Calidad como Filosofía de Gestión, 2009)

“El control de calidad no implica lograr la perfección, implica la producción eficiente de la calidad que en el mercado demanda”.

Phillip Crosby (La Calidad como filosofías de Gestión, 2009)

1.2.2. Importancia de la calidad

La amabilidad, la honestidad, la formalidad, el profesionalismo, la eficacia y la eficiencia entre otros, son términos que describen características positivas y deseables en el servicio y la atención ofrecida por un negocio (sin importar el giro que éste tenga), y por tanto, son habilidades necesarias en el personal que lo conforma, sobre todo aquellos que están en contacto directo con los clientes, sin embargo, en una situación óptima debería ser esto también un objetivo central de toda empresa.

La importancia de contar con dichas características radica en que de su presencia y buen manejo depende dar al cliente una experiencia de compra/servicio de calidad que permita establecer un Vínculo Emocional Positivo que a su vez propicia la lealtad del cliente a la empresa, lo cual suele ser un factor de crecimiento en el número de clientes y por lo tanto, determinante en el éxito o no de la empresa, es decir, que en términos generales, la atención y el servicio de calidad representan una ventaja competitiva para el negocio.

Para apoyar lo dicho anteriormente presento un ejemplo de lo que ocurre con la monopolización de ciertos servicios, situación comúnmente presente en diversos países latinoamericanos. Seguramente todos podemos pensar en determinado servicio (teléfono, bancos, correos, etc.) que es proporcionado únicamente por una compañía (generalmente estatal o del gobierno) la cual controla toda la industria de su ramo, es decir, no tiene competencia. Si bien esta situación no es motivo para ofrecer servicio de poca calidad, es muy fácil que se caiga en ello ya que como no existe otra

empresa que ofrezca ese servicio, no se ve amenazado el negocio y así, al creerse y saberse “únicos” da un servicio deficiente. Esta situación cambia cuando por determinado motivo sobreviene la privatización y entonces surgen otras empresas competidoras quienes ofrecen mejor calidad en el servicio en general, es entonces, cuando estas empresas que durante años habían constituido un monopolio se sienten presionadas y enfrentan la necesidad de reorganizar su misión, visión, objetivos y filosofía de tal manera que sus esfuerzos estén matizados por un servicio de calidad que les permita atraer y retener clientela.

Probablemente la mayoría de los empresarios actuales no se encuentran en una situación así, pues la competencia es una realidad cada vez mayor. Sin embargo, es posible que nuestras empresas requieran ciertos ajustes para colocarnos en una situación ventajosa ante la competencia, y es entonces, cuando la capacitación del personal para proveer al cliente de atención y servicio de calidad, en conjunto con otras estrategias, juega un papel fundamental.

Quizá para este momento usted se pregunte: ¿cómo puedo saber si requiero trabajar en materia de la calidad con la que mi negocio ofrece atención y servicio?

Hay varias maneras de averiguarlo y las más completas y recomendables serían la realización de una Evaluación de Desempeño, encuestar a sus clientes sobre la calidad de sus servicios y la atención prestada por su personal; finalmente, una Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) en caso de que con las dos herramientas anteriores usted detectara que algo anda mal o no tan bien como desea; este tipo de trabajos los puede realizar por medio de una consultoría especializada si es que su empresa no cuenta con personal capacitado para ello.

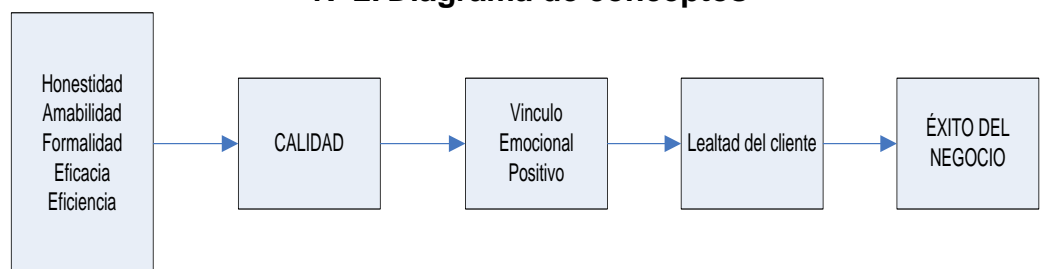
Aun así, considero que existen 3 preguntas fundamentales que de manera muy concisa y general nos pueden proporcionar una aproximación a la situación de la empresa al respecto a través de una autoevaluación, estas son:

1. ¿Realmente mi empresa es un negocio? (es decir, que produzca más de lo que consume.)
2. ¿Qué buscan encontrar los clientes en materia de atención y servicio cuando acuden a mi empresa?
3. ¿Realmente se cumplen las expectativas de satisfacción del cliente al comprar productos o solicitar servicios de mi empresa?

Es importante recordar que de ninguna manera la respuesta a estas tres preguntas sustituye o se compara a la aplicación de las herramientas anteriormente mencionadas.

Así pues podemos construir un diagrama a partir de los conceptos que hemos tocado, de la siguiente manera:

Nº 2. Diagrama de conceptos



Fuente: www.hederaconsultores.com

Elaborado por: Martínez Cali Adriana Beatriz
Martínez Cali Catalina Alexandra

Este diagrama resume la importancia de tener presente que si la productividad de nuestra empresa es baja, puede deberse, entre otros factores, a un bajo nivel de calidad en la atención y el servicio que prestamos al cliente. Dicha situación puede ser fácilmente prevenida o detectada y solucionada si regularmente revisamos los índices de

productividad e ingresos de la empresa así como el desempeño de nuestros colaboradores.

1.2.3. Calidad del servicio

1.2.3.1 Cultura de servicio.

Según Ricardo Bolaños Barrera. (Pequeñas y medianas empresas, PyME.2005) El servicio es una de las palancas competitivas de los negocios en la actualidad.

“Prácticamente en todos los sectores de la economía se considera el servicio al cliente como un valor adicional en el caso de productos tangibles y por supuesto, es la esencia en los casos de empresas de servicios”⁹.

“Las empresas se deben caracterizar por el altísimo nivel en la calidad de los servicios que entrega a los clientes que nos compran o contratan. La calidad de los servicios depende de las actitudes de todo el personal que labora en el negocio. El servicio es, en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad”¹⁰.

El personal en todos los niveles y áreas debe ser consciente de que el éxito de las relaciones entre la empresa y cada uno de los clientes depende de las actitudes y conductas que observen en la atención de las demandas de las personas que son o representan al cliente.

Las motivaciones en el trabajo constituyen un aspecto relevante en la construcción y fortalecimiento de una cultura de servicio hacia nuestros clientes.

Las acciones de los integrantes de la empresa son realizadas por ciertos motivos que son complejos, y en ocasiones, contradictorios. Sin embargo es una realidad que cuando actuamos a favor de otro, sea nuestro compañero de trabajo o alguien que es nuestro cliente, lo hacemos esperando resolverle un problema. El

⁹ BOLAÑOS, BARRERA, Ricardo. (2005) Pequeñas y Medianas Empresas Pymes, vigésima 2^a ed. Madrid:

¹⁰ ZEITHAML, Valarie, PARASURAMAN A. BERRY, Leonard.(1992) Calidad de servicios: cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores, Madrid:

espíritu de colaboración es imprescindible para que brinden la mejor ayuda en las tareas de todos los días.

1.2.3.2 Definición de calidad en el servicio

“Satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se nos contrató. La calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que entregamos. El grado de satisfacción que experimenta el cliente por todas las acciones en las que consiste el mantenimiento en sus diferentes niveles y alcances”¹¹.

La mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes se logra evitando sorpresas desagradables a los clientes por fallas en el servicio y sorprendiendo favorablemente a los clientes cuando una situación imprevista exija nuestra intervención para rebasar sus expectativas.

1.2.3.3. Principios de la calidad del servicio

Según Pretexto Auditores (2012) Existen 8 principios básicos, sobre los que descansa todo el sistema de la calidad.

Los principios de la calidad son:

1.- Enfoque al cliente: las organizaciones dependen de sus clientes, por lo tanto deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

2.- Liderazgo: los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse en el logro de los objetivos de la organización.

¹¹ <http://calidad en el servicio. Wordpress.com> (en línea)

3.- Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de la organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

4.- Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

5.- Enfoque de sistema para la gestión: identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.

6.- Mejora continua: la mejora continua del desempeño global de la organización, debe de ser un objetivo permanente de esta.

7.- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y en la información previa.

8.- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

1.2.3.4 Desarrollo del factor humano como agente fundamental de la calidad.

Los servicios ofrecidos dependen en gran medida de la calidad del factor humano que labora en el negocio.

Se deben afinar y fortalecer los procesos de integración y dirección del personal para obtener los niveles de calidad ya señalados, reiteradamente, en los puntos anteriores. El área responsable de la administración de factor humano jugará un papel central en las estrategias competitivas que se diseñen, ya que aportará sus procesos para atraer y retener talento en la organización.

La profesionalización de: planes de factor humano, reclutamiento, selección, contratación, orientación, capacitación y desarrollo, remuneraciones,

comunicación interna, higiene y seguridad y las relaciones laborales contribuirá significativamente en la construcción de ventajas competitivas ancladas en el personal: sus conocimientos, sus experiencias, su lealtad, su integridad, su compromiso con los clientes la empresa y sus colegas.

1.2.4. Fundamentos tangibles

El servicio se lo define también como “hechos, actos o desempeños”, desde este punto de vista se debe evaluar el proceso del servicio para determinar si diferentes tipos de procesos dan por resultado distintos niveles de participación del cliente.

A continuación se puede visualizar un esquema de clasificación en cuatro direcciones, que son la respuesta a dos interrogantes: ¿A qué o quién está dirigida la actividad? Y si las actividades tangibles o intangibles; las cuales implican:

a) Acciones tangibles para los cuerpos de las personas

Es decir que para la entrega del servicio es preciso que el cliente se encuentre presente de forma física, para recibir el servicio. Como por ejemplo el que una persona se vaya a realizar algún tipo de operación es necesario que se encuentre presente; esto viene a ser un procesamiento de personas.

b) Acciones tangibles para los bienes y otras posesiones físicas

En este caso también se necesita que esté presente el objeto que debe ser procesado pero ya no el cliente. Como por ejemplo: el arreglo de una casa o la reparación de un artefacto eléctrico; esto vendría a ser un procesamiento de posesiones.

c) Acciones Intangibles dirigidas a las mentes de las personas

Consiste en que el cliente se encuentre presente mentalmente, por ejemplo

puede estar conectada por medio de señales de difusión o sistemas de telecomunicación; esto es procesamiento del estímulo.

d) Acciones Intangibles dirigidas a activos intangibles

Como por ejemplo la banca de inversiones.

Nº 1. Comprensión de la naturaleza de las acciones del servicio

¿Cuál es la naturaleza del acto del servicio?	¿Quién o qué es el receptor del servicio?	
	Personas	Posesiones
Acciones Tangibles	Servicios dirigidos a los cuerpos de las personas <ul style="list-style-type: none"> • Transportación de pasajeros • Cuidado de la salud • Alojamiento Salones de belleza Terapia física Gimnasios • Restaurantes/bares • Corte de pelo • Servicios funerarios 	Servicios dirigidos a las posesiones físicas <ul style="list-style-type: none"> • Transporte de carga • Reparación y mantenimiento • Almacenamiento/deposito • Servicios de conserjería • Lavandería y tintorería • Jardinería ornamental • Reabastecimiento de Combustible • Eliminación de basura/reciclado

Acciones Intangibles	Servicios dirigidos a las mentes de las personas <ul style="list-style-type: none"> • Publicidad/relaciones públicas • Artes y entretenimientos Radio y teledifusión/cable • Consultoría administrativa • Educación • Servicios de información • Conciertos • Psicoterapia • Religión • Voz telefónica 	Servicios dirigidos a activos intangibles <ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad • Banca • Procesamiento de datos • Transmisión de datos • Seguros • Servicios legales • Programación • Investigación • Inversiones e valores • Consultoría de software
-----------------------------	--	---

Fuente: LOVELOCK Christopher, 29pp.

Elaborado por: Martínez Cali Adriana Beatriz

Martínez Cali Catalina Alexandra

1.2.5. Fiabilidad

En una empresa de servicios quizás se debe realizar las siguientes preguntas
¿Qué aspectos se debe evaluar para saber si se está dando un buen servicio?

Probablemente si se quiere hacer una encuesta de satisfacción se habrá pensado qué preguntar, ¿Qué cosas son importantes y cuáles no?

En los productos quizás es más fácil explicitar los aspectos a evaluar, porque son tangibles (una dimensión, el peso, composición química, etc.). Pero en los servicios, intangibles y subjetivos, esta tarea se torna más complicada.

Afortunadamente hubo quienes estudiaron en profundidad este tema y pueden darnos herramientas útiles para evaluar nuestro servicio.

El modelo Servqual (Parasuraman, Zeithaml y Berry) nos indica que hay cinco dimensiones de la calidad en el servicio, que son: elementos tangibles, fiabilidad,

capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Vamos a detenernos en la segunda de ellas: la fiabilidad.

La **fiabilidad** se define como: "Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa". Es decir que se está suponiendo que el cliente cuenta con información de parte de la empresa donde se prometen ciertos aspectos del servicio. Puede ser un contrato, una publicidad, una descripción del servicio (por ejemplo en la página web, en un folleto), un cartel ("golpee y será atendido"), la comunicación previa que se mantuvo con ese cliente, etc.

¿Qué aspectos entonces podríamos evaluar para medir la fiabilidad? Veamos estos tres:

- **Cumplimiento de las promesas de plazos.** El cliente se "programa" para una espera máxima (la prometida). Transcurrido ese tiempo, la espera adicional es una de las principales causas de insatisfacción.
- **Interés sincero en solucionar problemas a un cliente.** Otro de los motivos que desencanta a los clientes es no ser escuchados al plantear un problema ni ver pruebas de que se está haciendo algo para solucionarlo. Ante un planteo de un inconveniente es muy importante escuchar para entender de fondo el problema, informar al cliente lo que se hará para solucionarlo, y luego ir comunicando el avance de esas acciones. La ignorancia acerca de "qué es lo que está sucediendo con la resolución de mi problema" suele inquietar mucho a las personas.
- **Realizar bien el servicio la primera vez.** Un primer intento fallido es una imagen negativa que gana la empresa. Si recibo un plato de sopa fría y la devuelvo al mesero, aunque después la sopa venga perfecta, las próximas veces voy a dudar de la capacidad de ese restaurant de traer los platos en condiciones óptimas.

1.2.5.1. Capacidad de respuesta (actitud)

"La visión de Juan Zufiria nos transporta al tema más actual del momento "la empresa en tiempo real" y lo que él denomina "bajo

demanda'. La flexibilidad y la innovación son hoy clave en el proceso de desarrollo empresarial y los gestores tienen que 'aprender', desde una nueva perspectiva, como producir con mayor eficiencia y de forma más centrada en sus clientes."
(Entrevista publicada en Executive Excellence nº58 abril 2009)

La flexibilidad y la capacidad de respuesta son los dos elementos clave que van a estar cada vez más presentes a la hora de que una empresa diseñe su estrategia.

En todos los sectores de la economía actual, las empresas están buscando nuevos modelos para responder rápidamente a cualquier circunstancia que se pudiera presentar: cambios en la demanda, en los precios de las materias primas, desastres naturales, variaciones en los tipos de interés, etc.

El mundo de los negocios está entrando en una nueva era, la era "bajo demanda", cuyo objetivo es transformar la estructura y los procesos de las empresas para que éstas estén mejor preparadas para detectar y reaccionar rápidamente ante el cambio. Empresas como American Express, Aventis, Deutsche Bank, Good year, ING, JP Morgan etc. han iniciado ya esta transformación para convertirse en empresas bajo demanda.

Las ventajas son claras: mayor flexibilidad, reducción de costes, incremento de la eficiencia y por consiguiente un aumento de la competitividad.

Se trata de que la estructura operativa de una empresa trabaje al mismo ritmo que las demandas del mercado o de los clientes. Por ejemplo, actualmente un banco tarda días en determinar si concede un préstamo hipotecario a un cliente. Este proceso se podría reducir a minutos, si el banco tuviera capacidad para acceder de forma instantánea a toda la información necesaria (nóminas, declaración de la renta, tasación de la vivienda, etc.) o incluso podría delegar estas tareas en un socio tecnológico (invisible para el cliente) que se encargara de hacer estas

gestiones. Por ejemplo, en el sector del automóvil, en el área de gestión de inventario se tarda una media de 45 minutos en recibir una pieza.

Sin embargo desde que un coche se fabrica hasta que llega a su cliente pasa un período que asciende a 90 días. Se trataría de reducir este período para responder mejor a las demandas del mercado.

1.2.5.2. Entorno tecnológico

Un entorno tecnológico está especialmente preparado para dar apoyo a las necesidades. En este modelo de eficiencia operativa total, es fundamental la integración absoluta de los procesos, de la tecnología y de las personas que los llevan a cabo.

La infraestructura de Hostería “Vina del Río” es muy elemental, la misma que es notorio observar por ejemplo que la informática no es utilizada como elemento que agilite las actividades propias de una empresa turística.

Es imperante que la hostería implemente E-business que es una tendencia a largo plazo que implica que la hostería “Vina del Río” inicie una transformación que modernice a la organización en su totalidad. No es sólo un tema de infraestructura tecnológica, sino también de procesos.

Es fundamental que la hostería defina los procesos y sus infraestructuras para que estén preparados para funcionar siempre y en todo lugar, el factor que determinará la competitividad de la empresa, será su capacidad de reacción ante el cambio.

1.2.6. Empatía

Según Rincón Maribel (2006) cuando hablamos de empatía, nos referimos a la capacidad de entender a nuestro interlocutor/cliente y detectar sus necesidades, sentimientos y problemas.

La empatía es fundamental para comprender en profundidad el mensaje/universo de la otra persona y así establecer un dialogo.

Estudios de investigación realizados en primates demuestran que en esta actividad interviene la "neurona espejo"

Daniel Goleman, autor del libro "La Inteligencia Emocional", afirma que estas neuronas detectan las emociones, el movimiento e incluso las intenciones de la persona con quien hablamos, y reeditan en nuestro propio cerebro el estado detectado, activando las mismas áreas que en el cerebro de nuestro interlocutor, creando un "contagio emocional"

1.2.6.1. Pilares fundamentales

La empatía es una pieza clave en el engranaje de las organizaciones cliente céntricas.

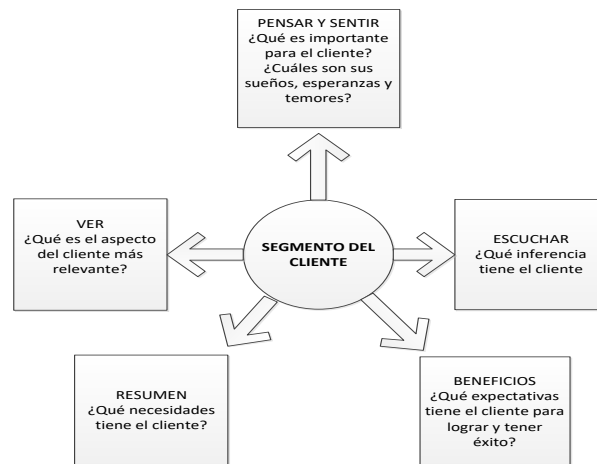
Como pilares fundamentales para la inmersión de la empatía en la cultura empresarial tenemos:

Por un lado, una adecuada gestión del conocimiento, que nos ayuda a transmitir este valor entre nuestros clientes internos que, en las empresas de servicios, actúan como principales de contacto con nuestros clientes externos.

Por otro lado, una adecuada gestión del cambio, palanca clave para el éxito en la implantación de la estrategia de cambio de cultura y valores y que nos ayudará a potenciar la capacidad de cambio en la organización.

En el siguiente gráfico podremos ver como el Mapa de Empatía con el Cliente nos abre el camino hacia la innovación ayudándonos a obtener un profundo conocimiento del cliente.

Nº 3. Mapa de empatía con el cliente



Fuente: Tourism Revolution Worker
Elaborado por: Martínez Cali Adriana Beatriz
Martínez Cali Catalina Alexandra

1.2.6.2. Atributos esenciales para operaciones de servicio

La parte fundamental al momento de prestar un servicio se encuentra en la interacción este debe ser cortés y amable transmitirle que es bien recibido y que estamos gustosos con su llegada, pero como dijimos anteriormente este no es suficiente para dar un buen servicio, para ellos debemos orientarnos a nuestros clientes mediante los siguientes elementos:

- a) **Respeto.-** El cliente debe ser tratado respetuosamente ya que este interpretará la cortesía, confidencialidad, privacidad que se le ofrezca, es importante que el proveedor del servicio mantenga un contacto de cara a cara con el cliente para que la relación sea más estrecha.
- b) **Entender la situación del cliente.-** Los colaboradores deben tratar al cliente de manera individual pues eso demostrará el interés por entender sus

necesidades y su situación, el cliente desea que se lo escuche, que se le explique sus inquietudes, es decir atención personalizada.

- c) Proporcionar información completa y veraz.-** Se deberá tener precaución en ella pues brindar una información errónea o equivocada causará malestares a nuestros clientes debemos eliminar de nuestra mente la frase “el cliente no se va a dar cuenta”.

- d) Equidad.-** Las personas merecemos ser tratados por igual, todos pagamos por algo que esperamos recibir, los clientes en muchas ocasiones se quejan de que los colaboradores ofrecen tratamiento especial a sus amigos, o aquellas personas de una clase social alta este es una realidad que la percibimos todos los días.

- e) Confiabilidad.-** El servicio debe ser prometido con exactitud y seriedad, la confiabilidad no es solo cuestión de actitud sino también de procedimientos, en caso de que exista una queja la empresa debe atender el reclamo de la manera más oportuna pues este es un derecho de todos los clientes.

- f) Rapidez.-** La atención deberá realizarse sin demoras innecesarias pero no con precipitación. Ya que el servicio es el resultado de una interacción entre vendedor y comprador, todo error siendo altamente visible, es siempre “oficial”, como consecuencia, es muy importante estar listo para aplicar acciones correctivas.

- g) Seguridad.-** Aquí intervienen aspectos tangibles como intangibles entre los primeros encontramos las Instalaciones físicas, equipos, personal, mientras que en el último se encuentran los conocimientos que poseen los colaboradores es decir la habilidad para transmitir seguridad.

- h) Obtención de resultados en el primer contacto.-** Que el cliente obtenga lo que desee, a esto se le traduce como la voluntad de ayudar a los clientes,

debemos recordar que el objetivo estratégico de un buen servicio es mantener una relación de por vida.

La clave fundamental al momento de prestar un buen servicio se ve reflejado en obtener cada día más clientes además de ello mantenerlos satisfechos, esto hará que nuestro servicio se convierta en nuestra mejor referencia.

1.2.6.3. Factores claves de las expectativas del cliente en cuanto a un trato de calidad

- No haga esperar al cliente, salúdelo de inmediato.
- Dar atención total, sin distracciones o interrupciones
- Haga que los primeros 30 segundos cuenten
- Sea natural, no falso o robotizado
- Demuestre energía y cordialidad (entusiasmo)
- Sea agente de su cliente (sino puede usted resolver el problema, ayude para ver quién puede)
- Piense, use su sentido común para ver cómo puede resolver el problema del cliente
- Algunas veces ajuste las reglas (si la regla puede ser cuestionada)
- Haga que los últimos 30 segundos cuenten (dejar una buena impresión)
- Manténgase en forma, cuide su persona

1.3. Auditoría administrativa

1.3.1 Concepto

Auditoria proviene del latín “auditorius”, y de esta proviene la palabra auditor, que se refiere a todo aquel que tiene la virtud de oír.

“La Auditoria es un examen crítico (pero no mecánico) que se realiza con el fin de evaluar la eficacia y eficiencia de una sección, un organismo, etc. La auditoría

implica la preexistencia de fallas en la entidad auditada y que persigue el fin de evaluar y mejorar la eficacia y eficiencia de una sección o de un organismo”¹².

*“... la auditoría es el examen de las demostraciones y registros administrativos. El auditor observa la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registros y documentos”
(Holmes.2005)*

1.3.2. Propósito de la auditoría administrativa

Es el revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo aseguran el cumplimiento con políticas, planes, programas, leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en operación de los reportes y asegurar que la organización los esté cumpliendo y respetando.

La Auditoria Administrativa examen metódico y ordenado de los objetivos de una empresa de su estructura orgánica y de la utilización del elemento humano a fin de informar los hechos investigados.

Su importancia: proporciona a la administración de una organización un panorama sobre la forma como está siendo administrada por los diferentes niveles jerárquicos y operativos, señalando aciertos y desviaciones de aquellas áreas cuyos problemas administrativos revelados exigen una mayor o pronta atención.

1.3.3. Importancia de la auditoría administrativa

La evaluación del desempeño organizacional es importante pues permite establecer en qué grado se han alcanzado los objetivos, que casi siempre se identifican con los de la Administración. Además de esto, también se valora la capacidad y lo apropiado a la práctica administrativa. Es necesaria una evaluación

¹² BENJAMIN, Enrique. (2007) auditoria administrativa, 2ª ed. México: Pearson.

integral, es decir, que involucre los distintos procesos y propósitos que están presentes en la organización. Debido a esto, cada auditoría administrativa deberá realizarse de forma distinta dependiendo de la organización.

1.3.4. Objetivo de la auditoría administrativa:

Señalar las fallas y los problemas; presentar su administración y soluciones; y apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades. Para ello la Auditoría les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas.

1.3.5. Proceso de la auditoría administrativa

Una vez definidos los objetivos de la Auditoría administrativa, se procede a elaborar el programa de Auditoría. En su primera fase se realiza una revisión del archivo permanente de la documentación y la información previa. En las tres fases siguientes se procede a identificar y revisar profundamente aquellas áreas consideradas como críticas y por último se procede a realizar el informe definitivo acompañado de las recomendaciones que se crean necesarias.

Con este examen objetivo, sistemático y profesional, se pretende identificar y revisar detalladamente aquellas áreas consideradas como críticas con la finalidad de verificarlas y evaluarlas, establecer y aumentar el grado de eficiencia, efectividad y economía en su planificación, organización y control interno; informar sobre los hallazgos significativos resultantes; y, determinar el cumplimiento con las disposiciones legales pertinentes.

El trabajo de Auditoría administrativa se realiza en cuatro fases que son:

- FASE I Análisis General y Diagnóstico
- FASE II Planificación de Auditoría
- FASE III Ejecución de la Auditoría
- FASE IV Comunicación y presentación de Resultados

1.3.5.1. FASE I: Análisis general y diagnóstico

Para Norbeck Edgard. (Auditoría Administrativa, México, Pág.54) esta fase consiste en una revisión previa de las operaciones, actividades, objetivos, políticas, etc., de la empresa o entidad bajo examen con la finalidad de familiarizarse con otras operaciones.

“El propósito fundamental del estudio preliminar es obtener la información general (documentación) sobre los aspectos importantes de la entidad o áreas a ser examinadas. Esta información servirá como instrumento de trabajo en las futuras fases de examen y también como medio de información para el personal de Auditoría y de la entidad”.

Para realizar un estudio preliminar, el auditor deberá seguir tres pasos fundamentales que son:

1. Entrevistas con el Gerente (máximo ejecutivo) y demás funcionarios importantes de la empresa o entidad bajo examen a fin de obtener la información general sobre las actividades.
2. Recopilación sin revisión detenida de los documentos básicos de la entidad, para obtener información sobre las actividades, objetivos, políticas, normas y procedimientos.
3. Recorrido o visita a las instalaciones de la entidad para conocer su ubicación física, tamaño, relación con otras unidades y funcionar los encargados.

a) Fuentes de información:

- Archivos de la entidad u Organismo Superior de Control en caso de entidades públicas.
- Informes de Auditoría y asesoría si en caso existiesen.
- Planes de reorganización.
- Manuales de Procedimientos de la entidad.

- Reglamentos y documentos administrativos.
- Entrevistas con funcionarios administrativos.
- Historial y folletos informativos de la entidad o sus programas.

b) Recorrido y observación de la entidad

Cuando sea apropiado dada la naturaleza de la actividad a ser examinada, se hará el recorrido a la oficina, planta u otras instalaciones con el objeto de mejorar los conocimientos de las actividades en términos físicos. El contacto con la actividad en sí y el personal técnico directamente vinculado con las operaciones, es muy beneficioso para tener un entendimiento real de lo que sucede.

1.3.5.2. FASE II: Planificación de auditoría

En esta segunda fase el auditor examina, evalúa y revisa la información recopilada en la etapa anterior con la finalidad de analizar los objetivos, políticas y normas de la empresa o entidad a ser examinada, poniendo gran interés en su historial y antecedentes, sus objetivos principales, la autoridad delegada a los funcionarios principales y cualquier restricción impuesta sobre las operaciones, disposiciones y métodos de financiamiento de las operaciones de conformidad con las leyes pertinentes y con las políticas de la entidad.

a) Revisión de objetivos:

Los planes y presupuestos de la entidad revelan los objetivos y metas de una entidad, estos deberán ser revisados por el auditor para asegurarse de su acatamiento y consistencia. Al no encontrar un planteamiento orientado hacia el logro de objetivos, el auditor tendría indicios de una posible área crítica significativa.

b) Revisión de políticas:

Las políticas generales obtenidas ya en la primera fase, serán revisadas y comparadas con la misión principal de la entidad, la legislación y los objetivos

para determinar cualquier falta de consistencia o vacío. Las deficiencias detectadas en las políticas y su comunicación a los servidores, pueden indicar un área crítica muy importante para el desarrollo posterior de un hallazgo.

c) Revisión de la normatividad:

Significa que se hará una revisión breve y selectiva de normas, reglas y manuales de la entidad o empresa para familiarizarse con su existencia y áreas de aplicación, sin profundizar en la normatividad interna en detalle sino en aquella directamente relacionada con áreas consideradas deficientes.

No se debe hacer revisión de disposiciones internas sin antes de haber observado y evaluado las operaciones realmente ejecutadas, y sin haber determinado las áreas críticas que merecen un examen profundo.

En otras palabras la revisión de la legislación, objetivos, políticas y normas, orientan la Auditoría hacia un marco legal normativo general dentro del cual funciona la entidad y sus servidores. Se debe hacer en forma selectiva a excepción de la legislación orgánica o básica, evitando demasiada inversión de tiempo en las áreas que posteriormente no serán escogidas para efectuar el examen profundo. Esta fase no dura más de dos o tres días, y será realizada por el mismo personal de la fase I.

1.3.5.3 FASE III: Ejecución de la auditoría

Esta tercera fase es considerada como una de las más importantes, porque el auditor no sólo revisa y evalúa el sistema de control interno vigente en la empresa o entidad, sino que también al final de la fase identifica las áreas críticas.

El propósito de esta fase es evaluar la efectividad del control interno administración, e identificar las posibles debilidades importantes en el sistema administrativo que puedan requerir un examen más detallado. La duración de esta fase normalmente dependerá de la empresa auditada, generalmente se requiere de seis a diez días aproximadamente, recalcando que no debe ser demasiado profunda.

El enfoque práctico para una revisión de naturaleza efectiva y útil del control interno es revisar los procedimientos, prácticas y transacciones específicas relacionadas con la entidad.

Los factores que deben tomarse en cuenta durante la revisión incluyen:

- Duplicación de esfuerzos.
- Uso inapropiado o indebido de fondos disponibles.
- Falta de aceptación de responsabilidad.
- Falta de control apropiado de recursos o actividades.
- Organigramas o procedimientos engorrosos o inadecuados.
- Falta de idoneidad del personal, especialmente con referencia a las debilidades o deficiencias encontradas.
- Utilización ineficaz o antieconómica de recursos.
- Unidades de operaciones innecesarias e ineficientes con relación a su costo de mantenimiento.
- Atrasos en el trabajo y forma de combatirlos.
- Carencia de normas y/o metas o mala aplicación de normas que impiden la evaluación de los logros, producción, eficiencia, utilización de recursos, servicios y otros factores que requieran evaluaciones administrativas continuas.

Al terminar la ejecución del programa de Auditoría en la tercera fase, se debe considerar en forma objetiva la importancia de las observaciones, identificando y relacionando aquellas áreas críticas o problemáticas más importantes que con el tiempo y recursos disponibles permitirán realizar un examen en la profundidad necesario para desarrollar los hallazgos correspondientes.

1.3.5.4. FASE IV: Comunicación y presentación de resultados

La quinta fase constituye la comunicación que se realiza resultado de los hallazgos de la Auditoría administrativa, en donde el auditor o jefe de equipo

debe organizar el contenido y estructurar el informe, asegurándose que no se han omitido u olvidado aspectos importantes.

Para ello debe apoyarse en la “Hoja de apuntes”, en donde se escribe en forma resumida todos los atributos necesarios para la formulación de los hallazgos de Auditoría; y también en los “Papeles de Trabajo” elaborados en el curso del examen. Este trabajo se lo efectúa en dos partes:

1. La comunicación verbal de los resultados a través de una o más conferencias finales, para discutir el borrador del informe; y,
2. La presentación final por escrito del informe.

La comunicación verbal de los resultados a los funcionarios responsables de las áreas examinadas, se lo hace con el objeto de: obtener sus puntos de vista con respecto al informe de Auditoría, y las conclusiones y recomendaciones del auditor; trabajo ya iniciado en la cuarta fase. Obtener la aceptación de las recomendaciones del informe del auditor en la entrevista inicial previa a la emisión del informe final, determinará la eficiencia óptima del auditor. En algunas ocasiones se puede conseguir sólo el entendimiento y aceptación de la mayoría de las recomendaciones. En los casos que no sean posibles, el auditor por lo menos debe obtener los puntos de vista diferentes a los suyos, para incluirlos en los comentarios del informe.

El informe por escrito, es el producto final del trabajo del auditor. Está dirigido directamente a la máxima autoridad en copias para cada una de las unidades involucradas en dicho informe. De esta forma se pone en conocimiento los resultados obtenidos en el examen de Auditoría y se determinan las conclusiones y recomendaciones finales.

Los puntos importantes para el desarrollo de la quinta fase son los siguientes:

a) Los hallazgos de auditoría

Un hallazgo de Auditoría es algo que un auditor ha observado o encontrado irregular en el examen. Es el resultado de la información desarrollada en base de la reunión lógica de datos y la presentación objetiva de los hechos. Sirve de base para desarrollar las conclusiones y recomendaciones.

Entre las características que debe poseer un hallazgo, tenemos:

- Tener un título que revele su contenido en forma resumida y llame la atención al lector.
- Su contenido debe estar plenamente justificado por la labor efectuada y por la evidencia obtenida.
- Su presentación no debe conducir a conclusiones erróneas.
- Para su determinación, se debe tomar en cuenta las circunstancias en que ocurrió el hecho, la complejidad y la magnitud del problema, el grado de generalización de este, su forma objetiva, honesta, justa y conveniente.

Los atributos de un hallazgo de Auditoría son:

CONDICIÓN – Situación actual encontrada – “Lo que es”.

CRITERIO – Unidades de medida o normas aplicables – “Lo que debe ser”.

CAUSA – Las razones de la decisión – “Por qué sucedió”.

EFFECTO – Importancia relativa del asunto – “La diferencia entre lo que es y debe ser”.

b) La comunicación de resultados

En las labores del auditor se deberá mantener comunicación permanente y oportuna en todo el proceso del examen, tanto con los funcionarios de la entidad, como de la dependencia examinada. Esta comunicación deberá hacerse en forma apropiada y oportuna, para ayudar al cumplimiento de los objetivos de las labores de control, y evitar problemas posteriores en la

divulgación de resultados y en el establecimiento de responsabilidades, las cuales pueden quedar anuladas por falta de cumplimiento de esta formalidad.

La comunicación se realiza por los medios oral y/o escrito. La comunicación oral logra el mejor entendimiento e intercambio de información con los funcionarios, en cambio que, la comunicación escrita presenta los comentarios a través de un informe final.

c) Informes de auditoría administrativa.

El informe de Auditoría administrativa es el producto terminado del trabajo realizado. Su contenido debe enfocarse a mostrar objetivamente los problemas detectados en relación con la eficiencia operativa de la empresa o entidad y con los controles operacionales establecidos. Para que la Auditoría administrativa sea útil a la entidad, el informe debe ser ágil y orientado hacia la acción. Además siempre que sea posible, debe cuantificarse el efecto de los problemas existentes y de los posibles cambios.

El informe equivale a un diagnóstico, en el cual se plasman los hallazgos derivados del trabajo. En él se presenta una opinión tipo dictamen sobre el grado de eficiencia de la empresa o entidad, y si se considera necesario sobre los estados financieros.

El informe debe contener básicamente tres aspectos:

- Alcance y limitaciones del trabajo.
- Situaciones que afectan desfavorablemente a la eficiencia operacional.
- Su administración para mejorar la eficiencia.

Además en el contenido es eficiente presentar muy claramente a los administradores de la empresa el efecto de la ineficiencia existente, a fin de motivar la toma de medidas correctivas conducentes. De igual forma es necesario en cuanto sea posible resaltar el efecto cuantitativo que provocan las deficiencias detectadas, sus causas y consecuencias.

Según Bahamonde Iván (Auditoría Administrativa - Operacional, 2006, Pág. 20) “La responsabilidad del auditor estará en informar sobre los problemas detectados y sugerir posibles soluciones. La implantación de las medidas necesarias para solucionar los problemas detectados, en términos generales quedan fuera del trabajo de Auditoría administrativa, incluso en aquellos casos en los que el auditor haya presentado recomendaciones específicas”.

d) Momento y forma de la comunicación.

Existen tres momentos para la comunicación de resultados:

- 1.- Al inicio del Examen, cuando está dirigido a los funcionarios y ex –funcionarios de la entidad o empresa, mediante la conferencia inicial que se efectuará de conformidad con la agenda de entrevistas.
- 2.- En el Transcurso del Examen, con los servidores de la entidad examinada, a fin de obtener la mayor información posible respecto a asuntos sujetos a examen.
- 3.- Al Término del Examen, cuando el borrador del informe aprobado será presentado y comunicado en la conferencia final, que se llevará a cabo una vez concluidas las labores de campo.

A esta conferencia final previamente convocada por escrito, asistirán los principales funcionarios y ex–funcionarios de las áreas examinadas conjuntamente con el supervisor y jefe de equipo de Auditoría.

Se dejará constancia de ello en un documento previamente elaborado para el efecto, suscribiéndose en él todos los participantes.

Luego de cumplidos todos los pasos en las diferentes fases, y con la revisión final del borrador del informe, el cual será sumillado por el supervisor respectivo, se reproducirán las copias necesarias, las que en su carta de presentación y en la última del informe, lo distribuirá el auditor general con su firma. Se preparará

la guía de distribución de ejemplares, debiendo conservar el original del memorando de antecedentes en el caso de existir el archivo de la unidad de Auditoría.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA HOSTERIA “VIÑA DEL RÍO”

2.1. Identificación de la hostería

Razón Social: Hostería “Viña del Río”

Ubicación:

- **País:** Ecuador.
- **Provincia:** Tungurahua.
- **Ciudad:** Ambato.
- **Cantón:** Patate.

Teléfono: (593 3) 2870 139

Página Web: www.hosteriavinadelrio.com

Actividad: La empresa oferta el servicio hospedaje y alimentación a turistas nacionales y extranjeros

Nº 4. Mapa de la hostería



Fuente: www.hosteriavinadelrio.com

Elaborado por: Autoras

2.2. Descripción

2.2.1. Reseña histórica

La familia Arellano, ecuatorianos de ancestro, enamorados permanentes de la belleza del paisaje andino, escogieron hace años este sitio para construir su residencia campestre. Lo hicieron pausada y tranquilamente, cuidando absolutamente todos los detalles. La hostería inició su actividad hotelera hace 17 años y es así que en el año 1994, deciden compartir este ambiente desolado y de esparcimiento, emprenden en la construcción de lo que ahora es la Hostería Viña del Río. De la misma manera que con su hogar, no descuidan detalle alguno y procuran imprimir su sello familiar a todas las instalaciones, con sobretodo una gran dosis de amor por la naturaleza y la elegancia, la misma que es catalogada cuatro estrellas plata. La Hostería ha atendido a clientes nacionales como extranjeros, los mismos que han disfrutado de la comodidad de sus instalaciones.

2.2.2 Base legal

Una vez visitada a la empresa se ha podido determinar que:

- La Hostería no se encuentra suscrita a la Dirección de Turismo
- La Hostería Viña del Río está inscrita en el Servicio de Rentas Internas con las siguientes características:

PERSONA: Natural, la Hostería es de propiedad individual

RUC: 0600556344001

APELLIDOS Y NOMBRES DEL PROPIETARIO: Arellano Abedrabbo Marco Antonio

CLASE DE CONTRIBUYENTE: Especial

OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD: Si

ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL: Servicio de hospedaje en hostería.

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- Anexo Relaciones de dependencia.
- Anexo transacciones simplificado

- Declaraciones de Impuesto a la Renta personas naturales
- Declaración de Retenciones en la Fuente.
- Declaración mensual del IVA.
- Impuesto a la propiedad de vehículos motorizados.

2.3. Análisis administrativo

Encuesta aplicadas al personal administrativo de la Hostería “Viña del Rio”

PLANIFICACIÓN

1. ¿Conoce cuál es la Misión y Visión de la Hostería?

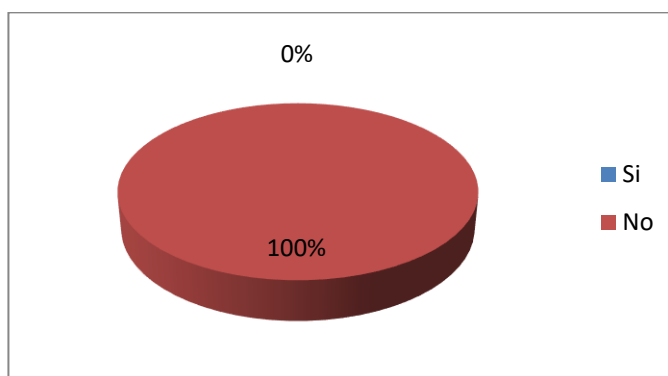
Nº 2. ¿Conoce cuál es la misión y visión de la Hostería?

RANGO	FRECUENCIA	%
Si	0	0%
No	6	100%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Nº 5. ¿Conoce cuál es la misión y visión de la Hostería?



Fuente: Cuadro No. 2

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

Del personal encuestado el 100% exponen que no conocen la misión y visión de la Hostería, esto se debe a que la administración no ha definido la filosofía empresarial, por lo tanto no existe un empoderamiento de los objetivos empresariales.

2. ¿Usted cree que es importante que la hostería cuente con una misión y visión?

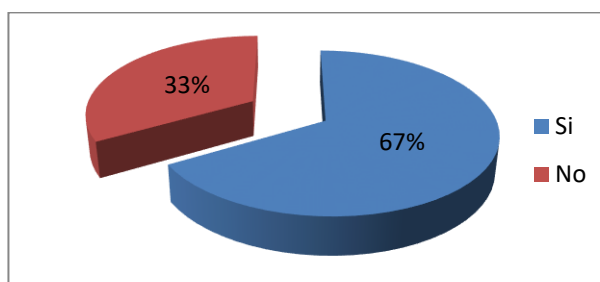
Nº 3. ¿Usted cree que es importante que la hostería cuente con una misión y visión?

RANGO	FRECUENCIA	%
Si	4	67%
No	2	33%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Nº 6. ¿Usted cree que es importante que la hostería cuente con una misión y visión?



Fuente: Cuadro No. 3

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

Del personal encuestado el 67% exponen que la hostería debe contar con una misión y visión ya que es un importante elemento de la planificación que son los que guiarán a la organización, para un exitoso desarrollo a corto y largo plazo y el 33% dicen que no es necesario esto es debido al desconocimiento de lo importante que es tener una planificación.

3. ¿La hostería desarrolla las actividades de acuerdo a un presupuesto anual?

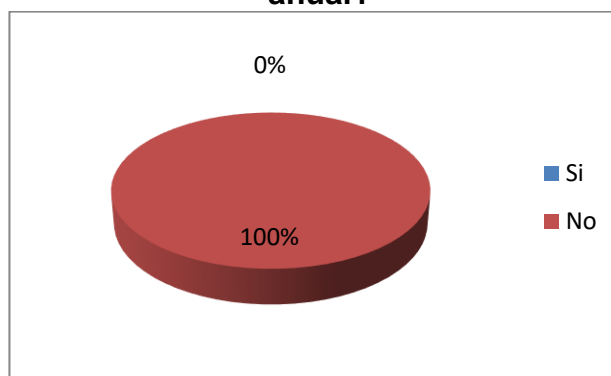
Nº 4. ¿La hostería desarrolla las actividades de acuerdo a un presupuesto anual?

RANGO	FRECUENCIA	%
Si	0	0%
No	6	100%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Nº 7. ¿La hostería desarrolla las actividades de acuerdo a un presupuesto anual?



Fuente: Cuadro No. 4

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

De los colaboradores encuestados el 100% afirma que en la Hostería no desarrolla las actividades de acuerdo a un presupuesto anual.

Nº 5. MATRIZ DE DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO

FACTOR PRINCIPAL	FACTOR SECUNDARIO	SITUACIÓN ACTUAL	HERRAMIENTA DE INVESTIGACIÓN
PLANEACIÓN	Misión	<ul style="list-style-type: none"> • La hostería no tiene establecido la misión que permita saber que servicio brinda y bajo qué parámetros se encuentra la hostería. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de documentos. • Análisis de encuestas
	Visión	<ul style="list-style-type: none"> • La hostería no tiene definido hacia dónde quiere llegar con un servicio adecuado y de calidad para sus ocupantes o clientes. 	
	Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • La hostería no tiene establecido las políticas adecuadas para el personal que labora en la hostería por lo que provoca el incumplimiento de actividades objetivos y metas. 	
	Procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> • No existe procedimientos del ciclo contable que se realizan para mostrar la información financiera de la hostería. 	
	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> • No se establecen controles internos y manuales de procedimientos sobre como deberán ser llevados los distintos proceso en la hostería. 	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras

ORGANIZACIÓN

4. ¿Al ingresar a la Hostería le dieron a conocer qué funciones desarrollaría?

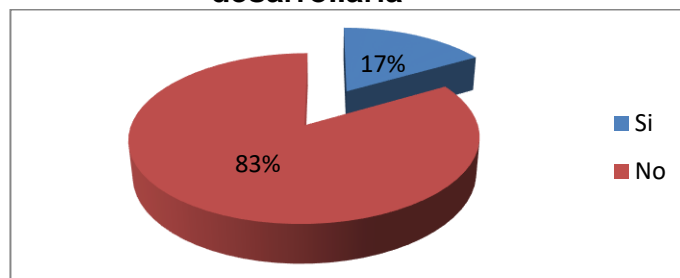
Nº 6. ¿Al ingresar a la hostería le dieron a conocer qué funciones desarrollaría?

RANGO	FRECUENCIA	%
Si	1	17%
No	5	83%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Nº 8. ¿Al ingresar a la hostería le dieron a conocer qué funciones desarrollaría?



Fuente: Cuadro No. 6

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

El 17% del personal expresan que al ingresar a la hostería si le dieron a conocer que funciones desarrollaría, el 83% manifiesta que no le socializaron las funciones.

5. ¿Conoce usted la estructura organizacional y funcional de la hostería?

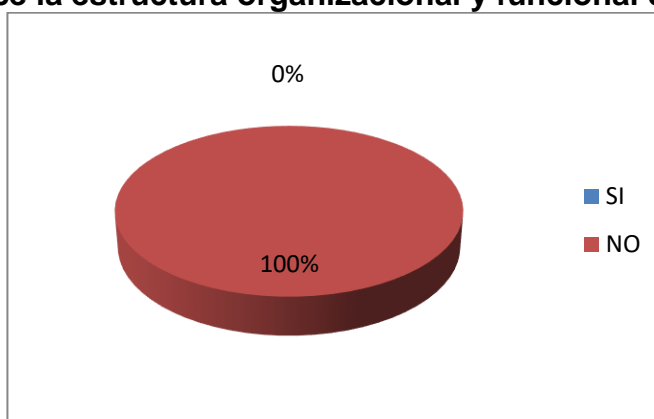
Nº 7. ¿Conoce la estructura organizacional y funcional de la hostería?

RANGO	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	6	100%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Nº 9. ¿Conoce la estructura organizacional y funcional de la hostería?



Fuente: Cuadro No. 7

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

Del personal encuestado el 100% coincide que la hostería no posee un organigrama estructural ni un organigrama funcional, siendo esta razón por la que las funciones no están definidas.

6. ¿Conoce usted si la hostería posee algún tipo de Manual para el desarrollo de las actividades?

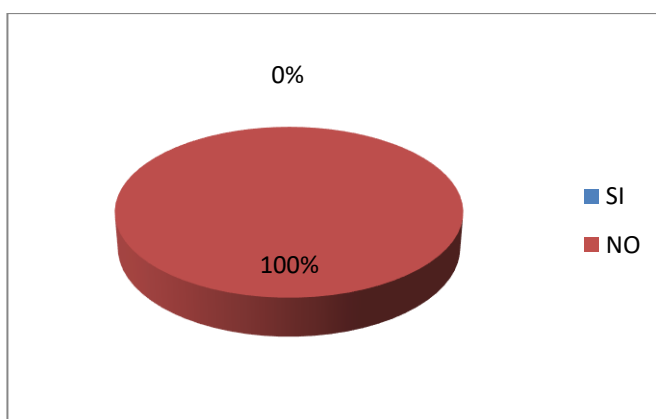
Nº 8. ¿Conoce usted si la hostería posee algún tipo de Manual para el desarrollo de las actividades?

RANGO	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	6	100%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Nº 10. ¿Conoce usted si la hostería posee algún tipo de Manual para el desarrollo de las actividades?



Fuente: Cuadro No. 8

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

Del personal encuestado el 100% afirman desconocer la existencia de algún tipo de manual que norme las actividades que realiza la hostería

Nº 9. MATRIZ DE DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO

FACTOR PRINCIPAL	FACTOR SECUNDARIO	PROBLEMÁTICA	HERRAMIENTA DE INVESTIGACIÓN
ORGANIZACIÓN	Organigrama Estructural	No existe un clima organizacional que permita establecer los diversos niveles de la hostería debidamente asignados por área de responsabilidad o función.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de documentos. • Análisis de encuestas
	Reglamento Interno	No existe un Reglamento Interno en donde se establezca la forma de fomentar el nivel de compromiso.	
	Acta Constitutiva	La hostería no posee una Acta Constitutiva como constancia de su conformación formal como empresa.	
	Manual de funciones	No existe un manual que contenga la estructura organizacional, y la descripción de las funciones de todos los puestos en la hostería que incluya la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación.	
	Manual de procedimientos	No existe un Manual que describa en forma lógica, sistemática y detallada las actividades de acuerdo con sus atribuciones y tomando en cuenta lo necesario para la ejecución eficiente de las mismas, generalmente señalan quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse estas actividades.	
	Manual de políticas	La hostería carece de un manual en donde en forma escrita especifique las políticas establecidas, que indique la forma de proceder y los límites dentro de los cuales deben enmarcarse las actividades tendientes a alcanzar los resultados.	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras

DIRECCIÓN

7. ¿Considera adecuadas las condiciones de trabajo?

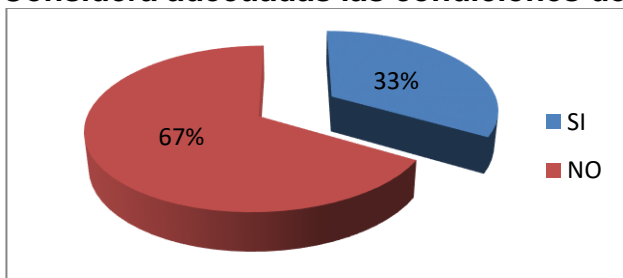
Nº 10. ¿Considera adecuadas las condiciones de trabajo?

RANGO	FRECUENCIA	%
SI	2	33%
NO	4	67%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Nº 11. ¿Considera adecuadas las condiciones de trabajo?



Fuente: Cuadro No. 10

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

Del personal encuestado el 33% afirman que si se considera adecuadas las condiciones de trabajo, el 67% consideran que no es favorable el ambiente laboral en vista que muchos de los colaboradores realizan varias actividades y otros colaboradores tienen tareas específicas, esta origina un clima conflictivo.

8. ¿Para la realización de sus actividades recibe apoyo del personal de otros colaboradores cuando es necesario?

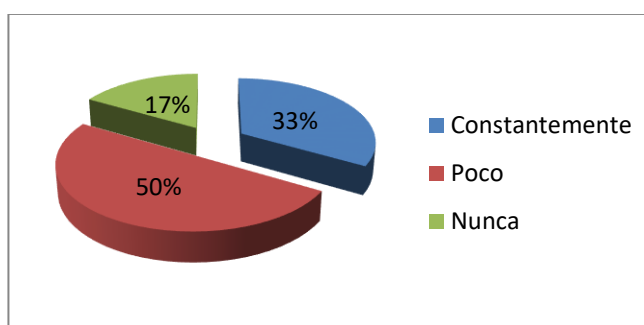
Nº 11. ¿Para la realización de sus actividades recibe apoyo del personal de otros colaboradores cuando es necesario?

RANGO	FRECUENCIA	%
Constantemente	2	33%
Poco	3	50%
Nunca	1	17%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Nº 12. ¿Para la realización de sus actividades recibe apoyo del personal de otros colaboradores cuando es necesario?



Fuente: Cuadro No. 11

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

Del personal encuestado el 33% exponen que para la realización de las actividades recibe apoyo del personal de otros colaboradores cuando es necesario, el 50% reciben poco apoyo, el 17% nunca ha sido apoyado con compañeros.

9. ¿Considera que su área de trabajo tiene apoyo por parte de la dirección para el buen desarrollo de sus funciones?

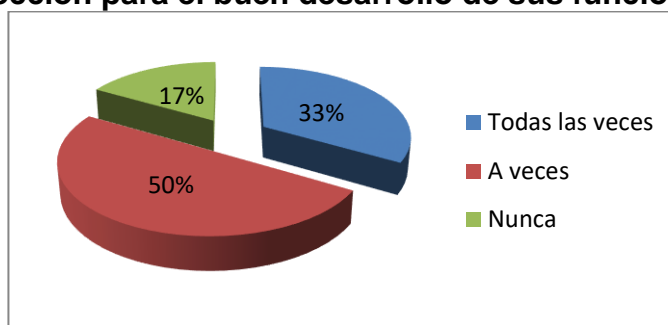
Nº 12. ¿Considera que su área de trabajo tiene apoyo por parte de la dirección para el buen desarrollo de sus funciones?

RANGO	FRECUENCIA	%
Todas las veces	2	33%
A veces	3	50%
Nunca	1	17%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Nº 13. ¿Considera que su área de trabajo tiene apoyo por parte de la dirección para el buen desarrollo de sus funciones?



Fuente: Cuadro No. 12

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

El 33% del personal encuestado consideran que su área de trabajo tiene apoyo por parte de la dirección para el buen desarrollo de sus funciones, 50% expresa que a veces tiene apoyo, el 17% afirman que nunca han recibido apoyo en el trabajo.

N° 13. MATRIZ DE DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO

FACTOR	FACTOR SECUNDARIO	PROBLEMÁTICA	HERRAMIENTA DE INVESTIGACIÓN
DIRECCIÓN	Motivación	No es notorio el desempeño del trabajo en equipo, no existe un Plan incentivos.	Análisis de encuestas.
	Comunicación	La hostería carece de comunicación interna, con los colaboradores.	
	Forma de trabajo	No existe asesoría en las tareas, en el momento de cumplir con algún compromiso todos los colaboradores deben realizar cualquier actividad que se le asigna en ese momento.	
	Toma de decisiones	La toma de decisiones no se ha hace en conceso, la administración es la única facultada a tomar cualquier decisión.	
	Autoridad	No se considera ningún principio administrativo, el nivel de autoridad es vertical.	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras

CONTROL

10. ¿Considera usted que las actividades de la hostería obedecen a una previa planificación?

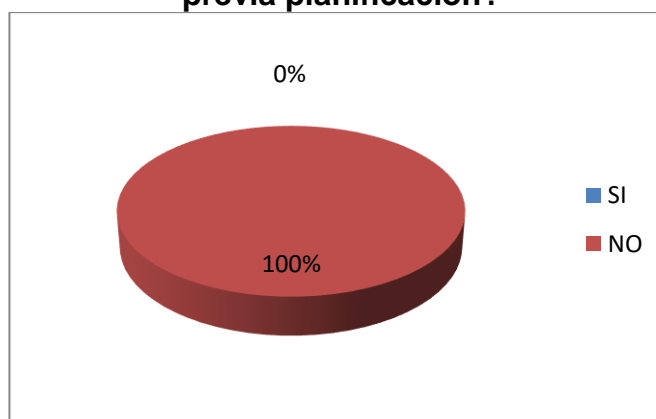
Nº 14. ¿Considera usted que las actividades de la hostería obedecen a una previa planificación?

RANGO	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	6	100%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Nº 14. ¿Considera usted que las actividades de la hostería obedecen a una previa planificación?



Fuente: Cuadro No. 14

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

Del personal encuestado el 100% coinciden que las actividades que realiza la hostería carecen de una planificación y por lo tanto están sujetos a la improvisación.

11. ¿Conoce usted si la hostería cumplió con los objetivos y metas establecidas?

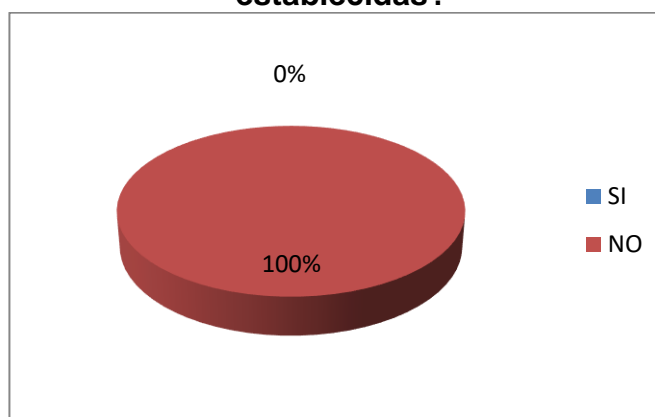
Nº 15. ¿Conoce usted si la hostería cumplió con los objetivos y metas establecidas?

RANGO	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	6	100%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Nº 15. ¿Conoce usted si la hostería cumplió con los objetivos y metas establecidas?



Fuente: Cuadro No. 15

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

Del personal encuestado el 100% coinciden que la hostería no tiene definido los objetivos, ni metas, de ahí la razón de que no haya desarrollado todo el tiempo de funcionamiento.

12. ¿Cómo considera las acciones realizadas por la administración para el cumplimiento de las metas y objetivos?

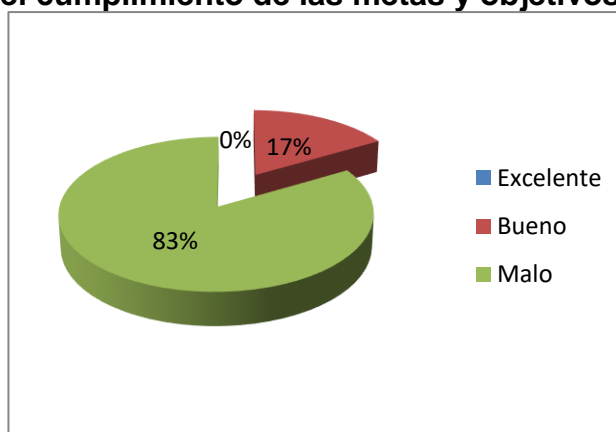
Nº 16. ¿Cómo considera las acciones realizadas por la administración para el cumplimiento de las metas y objetivos?

RANGO	FRECUENCIA	%
Excelente	0	0%
Bueno	1	17%
Malo	5	83%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Nº 16. ¿Cómo considera las acciones realizadas por la administración para el cumplimiento de las metas y objetivos?



Fuente: Cuadro No. 16

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

De los colaboradores encuestados el 83% afirman que existe un descuido por parte de la administración al no contar con el cumplimiento de metas y objetivos, esto se debe a la falta de desconocimiento de una buena planificación empresarial.

Nº 17. MATRIZ DE DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO

FACTOR	FACTOR SECUNDARIO	PROBLEMÁTICA	HERRAMIENTA DE INVESTIGACIÓN
CONTROL	Plan	<ul style="list-style-type: none"> La hostería desarrolla sus actividades sin el apoyo de un Plan que le guie. 	Análisis de encuestas
	Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> La hostería no tiene determinado ninguna clase de objetivos 	
	Metas	<ul style="list-style-type: none"> Las metas no están fijadas en forma cuantitativa, se trabaja en función a la frecuencia y afluencia de clientes. 	
	Acciones	<ul style="list-style-type: none"> Existe un descuido en lo referente al mantenimiento de las instalaciones. A pesar de la administración existe falencias en lo referente a la variedad de servicios de entretenimiento sobre todo para los niños. 	
	Decisiones	<ul style="list-style-type: none"> La toma de decisión dentro de la hostería solo está facultado para la administración que lo hace ningún fundamento administrativo, apoyado en la experiencia. 	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras

N° 18. MATRIZ DE DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO GENERAL

FACTOR ORGÁNICO	SITUACIONAL ACTUAL	PROBLEMA	ACCIÓN
PLANEACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • La hostería no tiene establecido la misión que permita saber qué servicio brinda y bajo qué parámetros se encuentra la hostería. • La hostería no tiene definido hacia dónde quiere llegar con un servicio adecuado y de calidad para sus ocupantes o clientes. • La hostería no tiene definido el nivel en que se enmarca el logro de las aspiraciones comunes. • No está establecido la forma en qué fomenta el nivel de compromiso. • No existe sistematización y organización en el trabajo. • No existe una Manual de Procedimientos. • La hostería carece de una orientación lógica a las acciones. 	<p>La hostería desarrolla las actividades en forma improvisada, carece de proyecciones a futuro</p>	<p>Formular la filosofía empresarial:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión • Objetivos • Principios • Valores
ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • No se puede traducir acciones en alternativas de funcionamiento concretos. • No se determina la delegación específica de autoridad y responsabilidad. • La hostería no tiene definido un organigrama estructural ni organigrama funcional. • El talento humano no es considerado como prioritario dentro la empresa, la capacitación es limitada. 	<p>Los colaboradores carecen de capacitación</p>	<p>Diseñar la estructura organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organigrama estructural. • Organigrama funcional. • Manual de Funciones. • Manual operativo. • Manual administrativo. • Manual de Políticas.

DIRECCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • No es notorio el desempeño del trabajo en equipo, y no existe un Reglamento Interno. • No existe ningún tipo de motivación. • Es limitada la facultad de identificar y resolver situaciones para conseguir los resultados esperados. • La hostería carece de comunicación interna, con los colaboradores. 	Desmotivación del personal y no existe espíritu de cuerpo.	<ul style="list-style-type: none"> • Plantear convivencias con los colaboradores una vez al año. • Diseñar un Reglamento Interno.
CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> • No existen instrumentos a evaluar la filosofía de la hostería • Es restringida la capacidad para corregir el nivel de compromisos. • No está definido estándares para el desarrollo de los servicios. • No se contribuye a hacer de la mejora continua de acuerdo al Plan de Gestión. 	Servicios carecen de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar instrumentos que permitan evaluar y valorar los desempeños bajo estándares de calidad

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras

2.3. Situación financiera

2.3.1. Resumen de ingresos y egresos 2011

La Hostería lleva la contabilidad de acuerdo a lo dispuesto del Servicio de Rentas Internas. El análisis financiero se realiza en base a los correspondientes Estados Financieros del año 2011, los mismos que fueron facilitados por el Contador de la Hostería. (Ver Anexo 8), (Véase página 272)

Nº 19. RESUMEN DE INGRESOS Y EGRESOS 2011

INGRESOS		EGRESOS	
DESCRIPCIÓN	VALOR	DESCRIPCIÓN	VALOR
HOSPEDAJE	62.377,01	ALOJAMIENTO	19.588,72
RESTAURANTE	17.822,00	RESTAURANTE	25.969,92
ÁREAS DE RECREACIÓN	8.911,00	ÁREAS DE RECREACIÓN	23.319,27
		GASTOS ADMINISTRATIVOS	63.510,31
		GASTOS FINANCIEROS	178,05
TOTAL INGRESOS	89.110,01	TOTAL EGRESOS	132.566,27
		RESULTADO DEL PERIODO	-43.456,26

Análisis

Por lo que podemos observar se han tomado todos los ingresos y gastos del año el cuál arrojó una pérdida del ejercicio, mismo que es el segundo año consecutivo de pérdida por lo que se considera que los gastos son exagerados pero son necesarios para el funcionamiento de la hostería, por lo que se recomienda a la gerencia que busque diversificar los proveedores y reducir las adquisiciones en varios rubros.

2.3.2 Indicadores financieros

Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones (deudas) a corto plazo (menores a un año) y para atender con normalidad sus operaciones, los mismos que son analizados en la fase III Ejecución de la Auditoría. (Véase página 159).

2.4. Análisis de servicio

2.4.1. Alimentación

La presente encuesta fue aplicada a clientes en diferentes fines de semana durante el periodo de julio a diciembre del 2011.

1. ¿Cómo calificaría el servicio de alimentación de la Hostería “Viña del Río”?

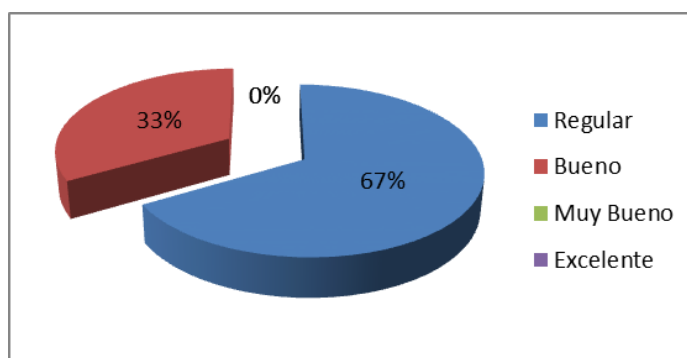
Nº 20. ¿Cómo calificaría el servicio de alimentación de la Hostería “Viña del Río”?

APRECIACIÓN	FRECUENCIA	%
Regular	20	67%
Bueno	10	33%
Muy Bueno	0	0%
Excelente	0	0%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Nº 17. ¿Cómo calificaría el servicio de alimentación de la Hostería “Viña del Río”?



Fuente: Cuadro No. 20

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

Para los jefes de familia encuestados al 67% no les agradó el servicio de alimentación, el 33% considera que fue bueno el servicio.

2. ¿Qué tipo de menú ha tenido la oportunidad de degustar en la hostería?

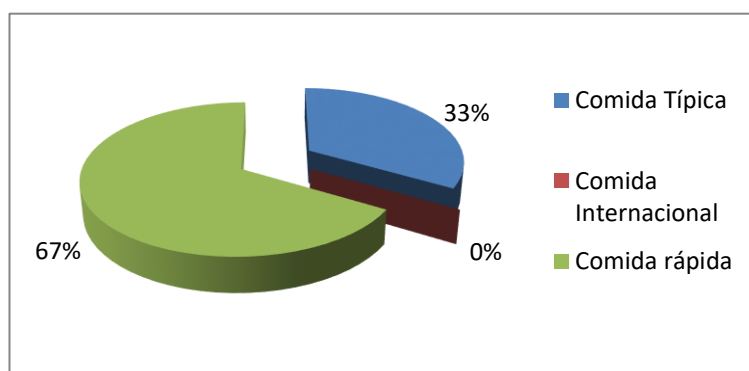
Nº 21. ¿Qué tipo de menú ha tenido la oportunidad de degustar en la hostería?

RANGO	FRECUENCIA	%
Comida Típica	10	33%
Comida Internacional	0	0%
Comida rápida	20	67%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Nº 18. ¿Qué tipo de menú ha tenido la oportunidad de degustar en la hostería?



Fuente: Cuadro No. 21

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

Para los jefes de familia encuestados al 67% degustaron comida rápida, el 33% degustó comida típica.

3. ¿Cómo le pareció la decoración e instalaciones del comedor?

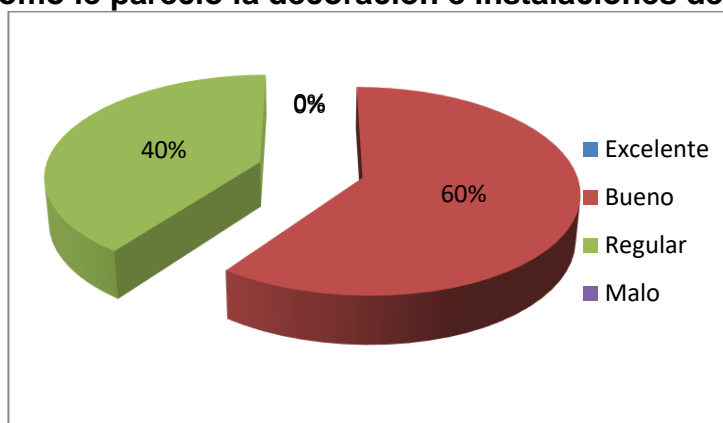
Nº 22. ¿Cómo le pareció la decoración e instalaciones del comedor?

RANGO	FRECUENCIA	%
Excelente	0	0%
Bueno	18	60%
Regular	12	40%
Malo	0	0%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Nº 19. ¿Cómo le pareció la decoración e instalaciones del comedor?



Fuente: Cuadro No. 22

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

Al ser consultado sobre la decoración e instalaciones el 60% de clientes considera que es bueno, mientras que el 40% opina que es regular en relación a otras hosterías.

2.4.2. Alojamiento

4. ¿Cómo calificaría el servicio de hospedaje de la Hostería “Viña del Río”?

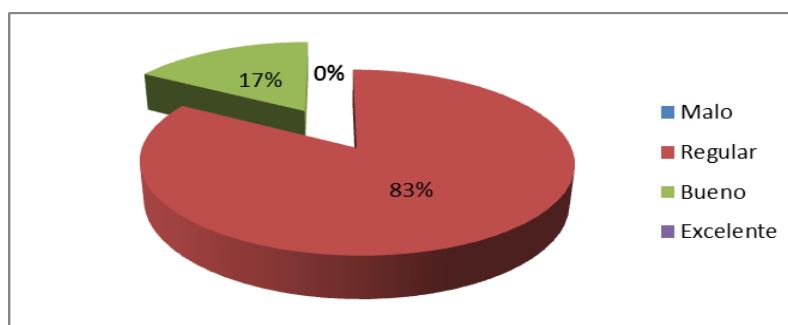
Nº 23. ¿Cómo calificaría el servicio de hospedaje de la Hostería “Viña del Río”?

APRECIACIÓN	FRECUENCIA	%
Malo	0	0%
Regular	25	83%
Bueno	5	17%
Excelente	0	0%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Nº 20. ¿Cómo calificaría el servicio de hospedaje de la Hostería “Viña del Río”?



Fuente: Cuadro No. 23

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

De las personas encuestadas al 83% que se hospedaron en la hostería, les pareció regular el servicio de hospedaje, esto debido a la falta de mantenimiento de las instalaciones, mientras que el 17% lo considera bueno.

5. ¿Cuentan las habitaciones con las seguridades necesarias para salvaguardar los bienes personales?

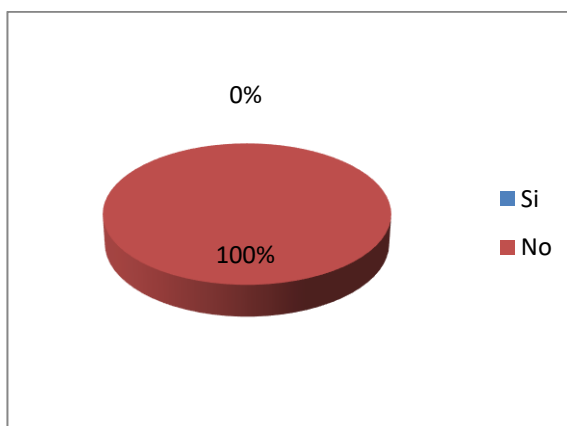
Nº 24. ¿Cuentan las habitaciones con las seguridades necesarias para salvaguardar los bienes personales?

RANGO	FRECUENCIA	%
Si	0	0%
No	30	100%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Nº 21. ¿Cuentan las habitaciones con las seguridades necesarias para salvaguardar los bienes personales?



Fuente: Cuadro No. 24

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

De los clientes encuestados el 100% coincide que no existen las respectivas seguridades en las habitaciones que salvaguarden los bienes, en vista que las cerraduras están en malas condiciones.

2.4.3. Espacios de recreación

6. ¿Cree usted que le hace falta a la Hostería “Viña del Río” distracciones en general?

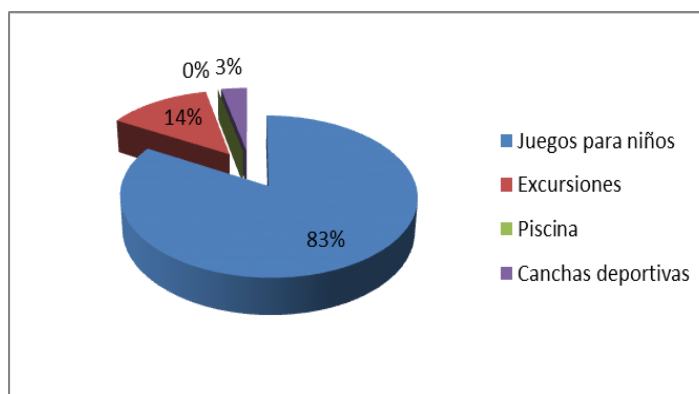
Nº 25. ¿Cree usted que le hace falta a la Hostería “Viña del Río” distracciones en general?

RANGO	FRECUENCIA	%
Juegos para niños	25	83%
Excursiones	4	14%
Piscina	0	0%
Canchas deportivas	1	3%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Nº 22. ¿Cree usted que le hace falta a la Hostería “Viña del Río” distracciones en general?



Fuente: Cuadro No. 25

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

Para las personas encuestadas, el 83% considera que hace falta juegos para los niños, el 14% considera que sería bueno implementar juegos extremos aprovechando la situación geográfica, mientras que el restante 3% creen que es necesario aumentar canchas deportivas.

2.4.4. Instalaciones

7. ¿Cumple la Hostería con las instalaciones adecuadas propias de una empresa turística?

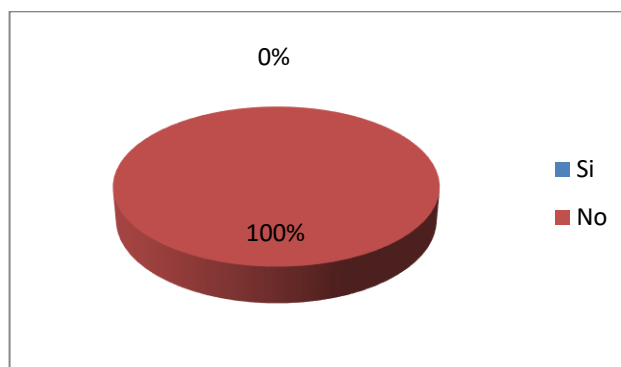
Nº 26. ¿Cumple la Hostería con las instalaciones adecuadas propias de una empresa turística?

RANGO	FRECUENCIA	%
Si	0	0%
No	30	100%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Nº 23. ¿Cumple la Hostería con las instalaciones adecuadas propias de una empresa turística?



Fuente: Cuadro No. 26

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

De las personas encuestadas el 100% coincide que las instalaciones no obedecen a las características propias de una empresa turística.

Nº 27. MATRIZ DE DIAGNÓSTICO DEL SERVICIO AL CLIENTE

FACTOR PRINCIPAL	FACTOR SECUNDARIO	PROBLEMÁTICA	HERRAMIENTA DE INVESTIGACIÓN
Servicio	Higiene	La vestimenta del personal de cocina no es la adecuada ya que es necesario implementar uniformes.	Análisis de encuestas Observación directa.
	Menú	No existe una variedad de menú solo se oferta comida típica que se elabora sin una asesoría de un profesional en gastronomía.	
	Instalaciones	Las instalaciones carecen de implementación que garantice un buen servicio. Es escaso el mantenimiento que se da a las habitaciones, restaurante y lugares de esparcimiento.	
	Equipamiento de las habitaciones	Los muebles de las habitaciones se encuentran deterioradas, los baños no tienen el mantenimiento adecuado, tv existen en algunas habitaciones.	
	Seguridad	Las cerraduras se encuentran en mal estado y no toman las acciones para brindar seguridad a los clientes.	
	Lugares de Esparcimiento	La calidad de servicios no es aceptable debido a la falta áreas de distracción propias de las empresas turísticas.	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras

2.4.5. Enfoque al cliente

Encuesta realizada a jefes de familia

1. ¿Por qué medios de comunicación se enteró de Hostería Viña del Río?

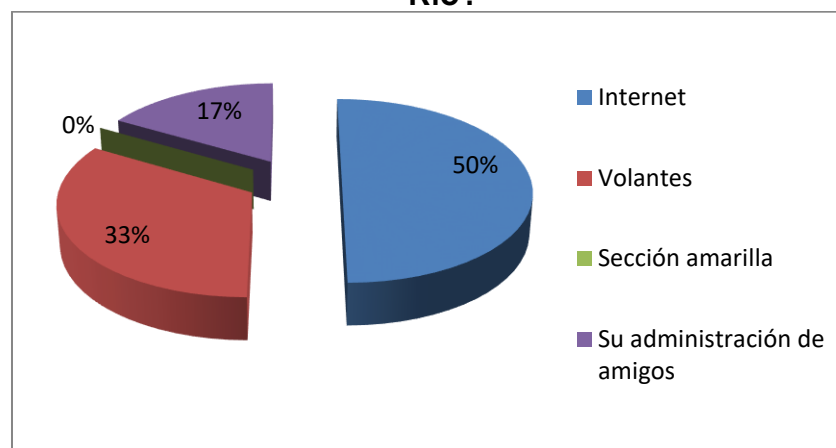
Nº 28. ¿Por qué medios de comunicación se enteró de Hostería Viña del Río?

RANGO	FRECUENCIA	%
Internet	15	50%
Volantes	10	33%
Sección amarilla	0	0%
Su administración de amigos	5	17%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Nº 24. ¿Por qué medios de comunicación se enteró de Hostería Viña del Río?



Fuente: Cuadro No. 28

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

De los clientes encuestados el 50% se enteró por medio de la página web que tiene la hostería, el 33% lo hizo a través de hojas volantes, el 17% mediante la comunicación de amigos, la hostería no tiene publicidad en las páginas amarillas.

2. ¿Con que frecuencia utiliza los servicios de Hostería Viña del Río?

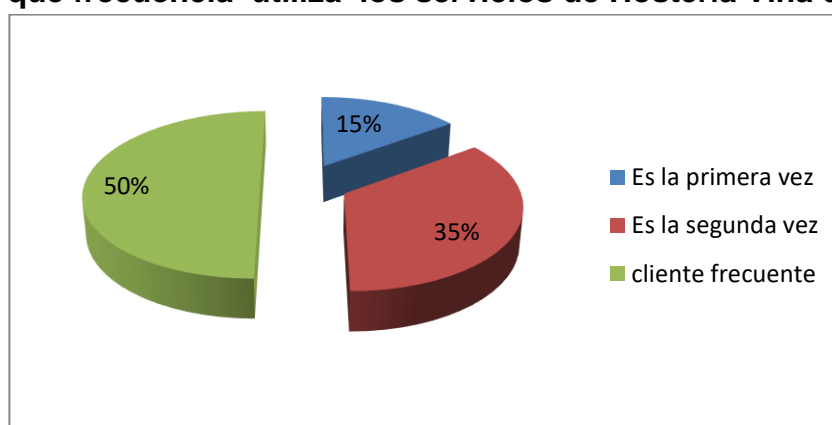
Nº 29. ¿Con que frecuencia utiliza los servicios de Hostería Viña del Río?

APRECIACIÓN SOBRE EL SERVICIO	FRECUENCIA	%
Es la primera vez	3	15%
Es la segunda vez	7	35%
Cliente frecuente	10	50%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Nº 25. ¿Con que frecuencia utiliza los servicios de Hostería Viña del Río?



Fuente: Cuadro No. 29

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

El cuanto a la frecuencia de requerimientos de los servicios el 15% expresa que es la primera vez que visita las instalaciones, el 35% dice que es la segunda vez, mientras que el 50% dicen que son clientes frecuentes.

3. ¿Le gustaría volver a contratar los servicios de Hostería Viña del Río?

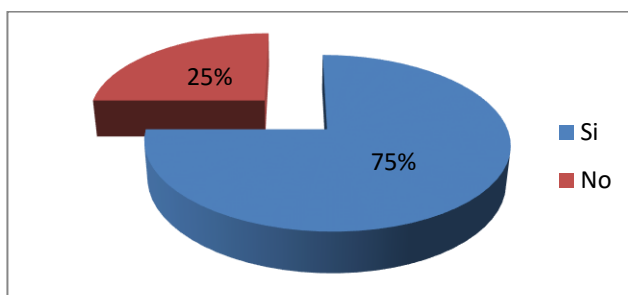
Nº 30. ¿Le gustaría volver a contratar los servicios de Hostería Viña del Río?

RANGO	FRECUENCIA	%
Si	15	75%
No	5	25%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Nº 26. ¿Le gustaría volver a contratar los servicios de Hostería Viña del Río?



Fuente: Cuadro No. 30

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

De las personas encuestadas el 75% considera volver a utilizar los servicios de la hostería, mientras que el 25% expresa que no, debido a que faltan muchos otros servicios complementarios en relación a otras hosterías.

4. ¿Cuáles son los motivos de su estadía en la Hostería “Viña del Río”?

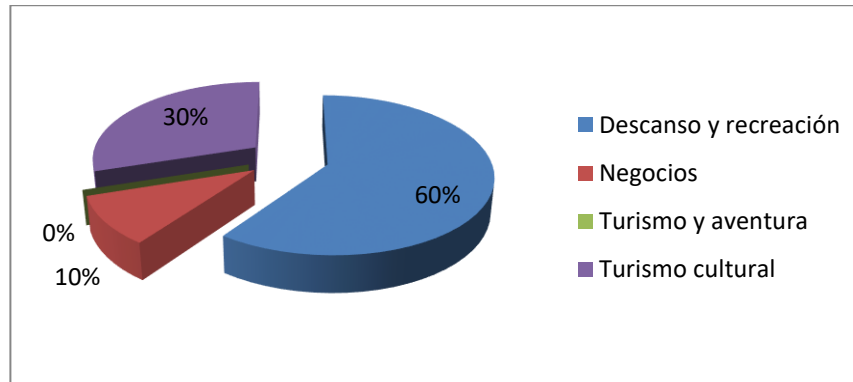
Nº 31. ¿Cuáles son los motivos de su estadía en la Hostería “Viña del Río”?

RANGO	FRECUENCIA	%
Descanso y recreación	12	60%
Negocios	2	10%
Turismo de aventura	0	0%
Turismo cultural	6	30%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Nº 27. ¿Cuáles son los motivos de su estadía en la Hostería “Viña del Río”?



Fuente: Cuadro No. 31

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

De las personas encuestadas el 60% visitó la hostería para descansar y recrearse, el 10% lo hizo por negocios, y el restante 30% por conocer los paisajes y la cultura de la región.

Nº 32. MATRIZ DE DIAGNOSTICO DEL SERVICIO AL CLIENTE

FACTOR	PARÁMETRO	PROBLEMÁTICA	HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN
Enfoque al Cliente	Publicidad	La publicidad es escasa y la empresa confía en la visita de los clientes frecuentes.	Análisis de encuestas Observación directa.
	Nivel de aceptación	La carencia de variedad de espacios de distracción y la falta de mantenimiento ha originado que los clientes no se sientan satisfechos con el servicio que ofrece la hostería.	
	Fidelización	No se da seguimiento a los servicios ofertados y no existen instrumentos que permita evaluar el nivel de aceptación por falta de conocimientos técnicos de parte del Gerente de la hostería	
	Preferencia de servicios	La mayoría de los clientes solo visitan la hostería por usar el servicio de las áreas de recreación.	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras

2.5. Gestión del Talento Humano

Encuesta realizada a los colaboradores de la Hostería

1. ¿La administración de la hostería tiene un sistema de selección y contratación de colaboradores?

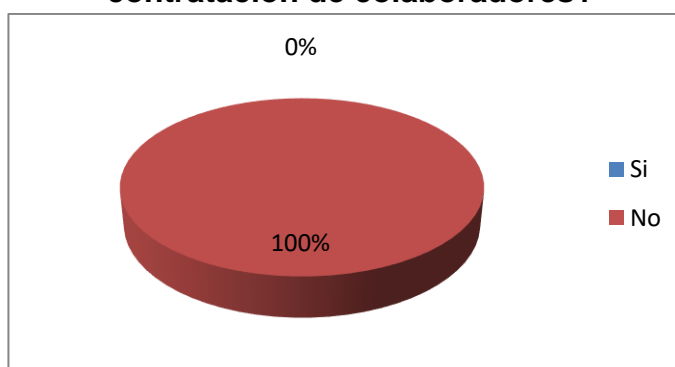
Nº 33. ¿La administración de la hostería tiene un sistema de selección y contratación de colaboradores?

RANGO	FRECUENCIA	%
Si	0	0%
No	6	100%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Nº 28. ¿La administración de la hostería tiene un sistema de selección y contratación de colaboradores?



Fuente: Cuadro No. 33

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

De los colaboradores encuestados el 100% coincide en que la administración de la hostería nunca realiza una selección adecuada de su personal de acuerdo al perfil que se requiera, pero es necesario, ya que con este sistema de selección tendrán un mejor desempeño laboral.

2. ¿Ha recibido alguna capacitación de cualquier índole para mejorar el desempeño de sus funciones?

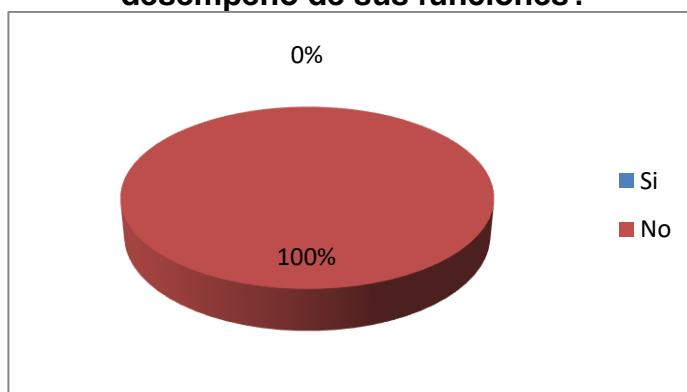
Nº 34 ¿Ha recibido alguna capacitación de cualquier índole para mejorar el desempeño de sus funciones?

RANGO	FRECUENCIA	%
Si	0	0%
No	6	100%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Nº 29. ¿Ha recibido alguna capacitación de cualquier índole para mejorar el desempeño de sus funciones?



Fuente: Cuadro No. 34

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

De los colaboradores encuestados, el 100% afirman que nunca han recibido una capacitación de ninguna índole para mejorar el desempeño de sus funciones.

3. ¿Cumple la empresa con las disposiciones emanadas por el Ministerio de Relaciones Laborales?

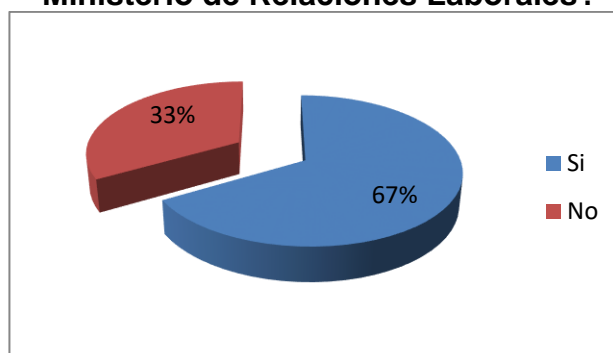
Nº 35. ¿Cumple la empresa con las disposiciones emanadas por el Ministerio de Relaciones Laborales?

RANGO	FRECUENCIA	%
Si	4	67%
No	2	33%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Nº 30. ¿Cumple la empresa con las disposiciones emanadas por el Ministerio de Relaciones Laborales?



Fuente: Cuadro No. 35

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

De los colaboradores encuestados, el 67% manifiesta que la hostería si cumple con las disposiciones del Ministerio de Relaciones Laborales, pero cuando se trata de reparto de utilidades, sus propietarios están en desacuerdo, por lo que no reciben lo que les pertenece; mientras que el 33% restante manifiesta que la empresa no cumple con las disposiciones del Ministerio de Relaciones Laborales.

4. ¿Cuál es el nivel de motivación que existe en la hostería?

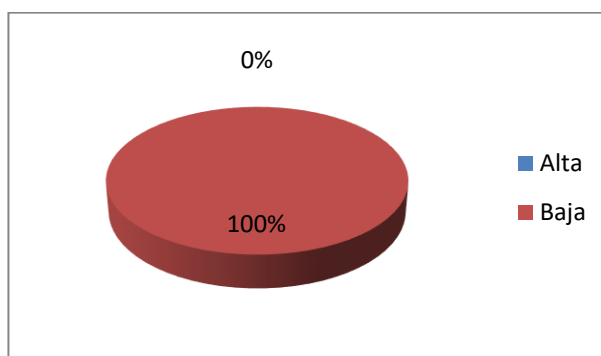
Nº 36. ¿Cuál es el nivel de motivación que existe en la hostería?

RANGO	FRECUENCIA	%
Alta	0	0%
Baja	6	100%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Nº 31. ¿Cuál es el nivel de motivación que existe en la hostería?



Fuente: Cuadro No. 36

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

De los encuestados, el 100% afirman que el nivel de motivación es bajo ya que no existen incentivos de ningún tipo.

N° 37. MATRIZ DE DIAGNOSTICO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

FACTOR	PARÁMETRO	PROBLEMÁTICA	HERRAMIENTA DE INVESTIGACIÓN
Gestión del Talento Humano	Calidad de trabajo.	La administración no considera a la capacitación como un elemento importante para mejorar el desempeño de las actividades de la hostería	Análisis de encuestas Observación directa
	Perseverancia	La rotación de colaboradores es permanente. La hostería carece de un sistema de selección, contratación de colaboradores.	
	Sociabilidad	La administración nunca realiza reuniones de integración entre los colaboradores.	
	Estabilidad emocional	No reciben incentivos por parte de la gerencia.	
	Cooperación	No existe cooperación por falta de comunicación por parte de la administración, no estimula a que los colaboradores desarrollen cooperación voluntaria.	

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autoras

2.5.1. Motivación al talento humano

1. ¿Con que frecuencia se dota de recursos necesarios para el desarrollo del servicio de alojamiento?

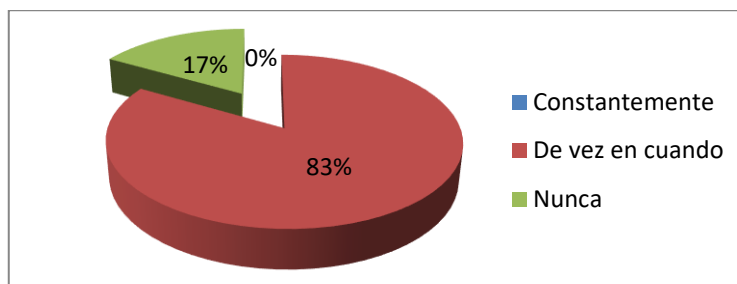
Nº 38. ¿Con qué frecuencia se dota de recursos de recursos necesarios para el desarrollo del servicio de alojamiento?

RANGO	FRECUENCIA	%
Constantemente	0	0%
De vez en cuando	5	83%
Nunca	1	17%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Nº 32. ¿Con qué frecuencia se dota de recursos de recursos necesarios para el desarrollo del servicio de alojamiento?



Fuente: Cuadro No. 38

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

El 83% de los colaboradores encuestados, consideran que es poca la asignación de recursos, pero es necesario para un buen desarrollo del servicio de todas las áreas.

2. ¿Qué área de recreación recibe más atención al momento de dar mantenimiento?

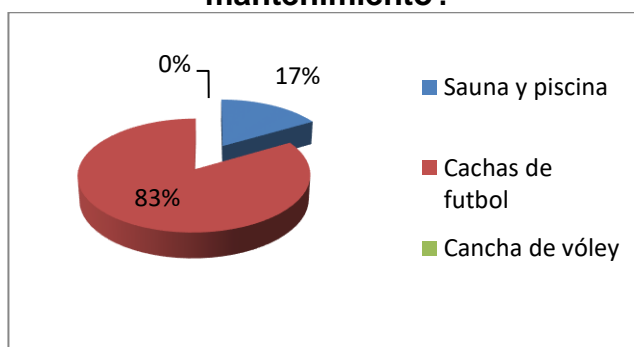
Nº 39. ¿Qué área de recreación recibe más atención al momento de dar mantenimiento?

RANGO	FRECUENCIA	%
Sauna y piscina	1	17%
Cachas de futbol	5	83%
Cancha de vóley	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Nº 33. ¿Qué área de recreación recibe más atención al momento de dar mantenimiento?



Fuente: Cuadro No. 39

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

El 83% de los colaboradores encuestados, consideran que son las canchas de fútbol las que reciben más atención en el momento de dar mantenimiento, mientras que el 17% opina que se da más atención al sauna y piscinas.

3. ¿Cuáles son los equipos de cocina mejor conservados para la preparación de los alimentos?

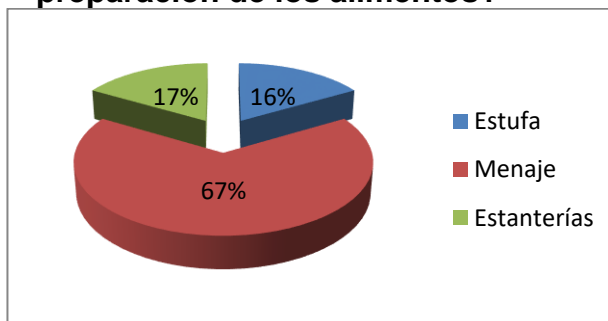
Nº 40. ¿Cuáles son los equipos de cocina mejor conservados para la preparación de los alimentos?

RANGO	FRECUENCIA	%
Estufa	1	16%
Menaje	4	67%
Estanterías	1	17%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Nº 34. ¿Cuáles son los equipos de cocina mejor conservados para la preparación de los alimentos?



Fuente: Cuadro No. 40

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Análisis

El 67% de los colaboradores encuestados, considera que el recurso más conservado es el menaje, la estufa y la estantería no se encuentran en muy buen estado.

N° 41. MATRIZ DE DIAGNÓSTICO MOTIVACIÓN DEL TALENTO HUMANO

FACTOR	PARÁMETRO	PROBLEMÁTICA	HERRAMIENTA DE INVESTIGACIÓN
Motivación del Talento Humano	Motivación interna	Existe un ambiente individualista, en la que cada colaborador desarrolla las actividades en forma independiente.	Análisis de encuestas Observación directa
	Apoyo de la administración	La administración no da prioridad a la adquisición de materiales e insumos para el desarrollo de las actividades, originado que en ocasiones los servicios no sean ofertados con calidad.	
	Disponibilidad de Recursos	No existe planificación en lo referente adquisiciones de materiales, utensilios e insumos para el menú, las compras se las hace dependiendo de los requerimientos del momento.	
	Ambiente de trabajo	Los colaboradores no se sienten conformes con el ambiente de trabajo, ya que en muchas ocasiones son asignados a trabajos que no están capacitados. Los recursos son limitados	

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autoras

N° 42. MATRIZ DE DIAGNÓSTICO GENERAL

FACTOR	SITUACIONAL ACTUAL	PROBLEMA	ACCIÓN
Servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Las instalaciones no son aceptables debido a la falta de áreas de distracción propias de las empresas turísticas. • La variedad del menú carece de tecnificación que en muchos casos no tiene relación el precio con la calidad. • Las habitaciones no disponen de todas las comodidades para una adecuada estadía. • Los espacios destinados al esparcimiento se encuentran en mal estado como sauna, turco. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los clientes se aburren con facilidad debido a la limitación de lugares de entretenimiento. • Las necesidades de los clientes no son satisfechas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar juegos para niños, deportes extremos, lugares para acampar • Establecer procesos de mejora en los servicios como variedad del menú y mejora de las instalaciones.
Enfoque al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • No se da seguimiento a los servicios ofertados. • No existen instrumentos que permita evaluar el nivel de aceptación por falta de conocimientos técnicos de parte del Gerente de la hostería. • La publicidad es escasa y la empresa confía en la visita de los clientes frecuentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe una base de datos de los clientes que visitan la hostería y no da seguimiento a los mismos 	<ul style="list-style-type: none"> • Levantar una base de datos para llevar un registro de los clientes y poder realizar un seguimiento de satisfacción.
Gestión del Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> • La administración no considera a la capacitación como un elemento importante para mejorar el desempeño de las actividades de la hostería. • El gerente de la hostería no cancela las respectivas utilidades a los colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • El desempeño laboral no es muy bueno debido a la falta de capacitación y comunicación con la gerencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un Plan de Capacitación e incentivos.

Motivación al Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> • La realización de sus actividades no recibe apoyo de otros colaboradores cuando es necesario. • El área de trabajo no tiene apoyo por parte de la administración para el buen desarrollo de sus funciones. • No se cuenta con los materiales necesarios al momento de querer realizar el trabajo. • Las condiciones de trabajo en la hostería no son adecuadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una despreocupación por parte de la administración en disponer a los colaboradores de lo necesario para la elaboración de platillos y labores de mantenimiento de las instalaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un Plan de actividades por semana. • Implementar matrices de requerimientos periódicos.
-------------------------------------	--	---	--

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autoras

“AUDITORIA DE CALIDAD DEL SERVICIO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA LA HOSTERÍA “VIÑA DEL RÍO” EN EL CANTÓN PATATE, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, PERIODO: JULIO – DICIEMBRE 2011”.

ÍNDICE

ÁREAS DE SERVICIO DE RECREACIÓN, RESTAURANTE Y HOSPEDAJE

2.6 ARCHIVO PERMANENTE

ARCHIVO PERMANENTE	
Hojas de Marcas	AP1

2.6.1 Marcas de auditoría

Las marcas preferentemente deben ser escritas con lápiz de color rojo, ya que su uso se encuentra generalizado al igual que los papeles de trabajo elaborados por el auditor usualmente son hechos con lápiz de papel. A continuación se proponen las marcas de auditoría más usadas.

N° 43. MARCAS

MARCAS	SIGNIFICADOS
√	Revisado o verificado
Σ	Sumatoria
□	Hallazgos
‡	No reúne requisitos
◇	No existe documentación
□	Notas Aclaratorias
□	No existe

ELABORADO POR: MA. MC.	FECHA: 19-06-2012
REVISADO POR: VM. GL.	FECHA: 19-07-2012

HOSTERÍA VIÑA DEL RIO

INDICE

ÁREAS DE SERVICIO DE RECREACIÓN, RESTAURANTE Y HOSPEDAJE

2.7 ARCHIVO CORRIENTE

ARCHIVO CORRIENTE/ CONOCIMIENTO PRELIMINAR	
Programa de Auditoría.	PA1
Carta de Requerimiento.	CP1
Entrevista preliminar.	CP2

2.7.1 FASE I CONOCIMIENTO PRELIMINAR

“HOSTERÍA VIÑA DEL RÍO”
Auditoría de calidad a los servicios
Planificación
Programa de auditoría

OBJETIVOS:

- Establecer los recursos que serán necesarios para la realización de la auditoría.
- Establecer el compromiso de colaboración con la gerencia de la empresa para la aplicación del examen.

HOSTERÍA: “VIÑA DEL RÍO”				
TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA ADMINISTRATIVA - CALIDAD				
No	DESCRIPCION	REF P.T	ELAB.POR.	FECHA
1	Entrevistamos a la Gerente General notificándole el inicio de la Auditoría y solicitándole la respectiva documentación para llevar a cabo nuestra Auditoría.	CP1 1/2	MA. MC.	28-07-2012
2	Efectuamos una entrevista preliminar.	CP2 1/5	MA. MC.	28-07-2012

ELABORADO POR: MA. MC.	FECHA: 19-06-2012
REVISADO POR: VM. GL.	FECHA: 19-07-2012

Patate, 28 de Junio de 2011

GERENTE: Arellano Abedrabbo Marco Antonio

Presente

De nuestra consideración:

Con un saludo cordial, nosotras Adriana y Catalina Martínez Cali, **SOLICITAMOS** la autorización respectiva para la realización de la auditoría de calidad del servicio como herramienta de gestión para la hostería “VIÑA DEL RÍO” en el cantón Patate, Provincia de Tungurahua, correspondiente al periodo: Julio a Diciembre del 2011. Para el efecto, la citada auditoría se realizará de acuerdo a las respectivas normas y reglamentos de auditoría existentes, con el fin de obtener una opinión acerca de la gestión realizada en la entidad y obtener evidencias que sustenten nuestra opinión.

Al mismo tiempo de la manera más comedida solicitamos la completa colaboración y facilidades por parte del personal que labora en la entidad, para acceder a la respectiva información, a fin de evaluar el cumplimiento de los objetivos y la optimización y buen uso de los recursos.

Por la atención a la presente, anticipo nuestros sinceros agradecimientos.

Atentamente,

CATALINA MARTINEZ
AUTORA DE LA TESIS

ADRIANA MARTINEZ
AUTORA DE LA TESIS

ELABORADO POR: MA. MC.	FECHA: 19-06-2012
REVISADO POR: VM. GL.	FECHA: 19-07-2012

2.7.1.1 CUESTIONARIO DE VISITA PRELIMINAR

1. DATOS GENERALES.

a) RAZON SOCIAL.

Arellano Abedrabbo Marco Antonio

b) FECHA DE CREACIÓN.

20 de Julio de 1999

c) LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA.

Provincia de Tungurahua Cantón Patate, Ciudadela Sector San Nicolás a 2 Kilómetros del Estadio vía a Baños Kilómetro 2

d) ACTIVIDAD ECONOMICA.

Servicio de Hospedaje en Hostería

e) REPRESENTANTE LEGAL.

Arellano Abedrabbo Marco Antonio

2. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA.

a) N° DE EMPLEADOS

Seis Empleados.

b) ÁREAS DE TRABAJO.

Área Administrativa, Contabilidad y Recepción

ELABORADO POR: MA. MC.	FECHA: 28-07-2012
REVISADO POR: VM. GL.	FECHA: 04-08-2012

c) SERVICIOS.

Nº 44. Servicios

SERVICIOS	CARACTERÍSTICAS
HOSPEDAJE	<ul style="list-style-type: none"> ➤ CABAÑAS Sencillas Dobles Niños ➤ Cabañas matrimoniales. ➤ 11 cabañas familiares con dos dormitorios. ➤ Cuenta con una capilla para reuniones religiosas. <p>19 cabañas simples, dobles y triples.</p>
RESTAURANTE	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidad para 150 personas ➤ Tiene un salón apto para reuniones, conferencias, seminarios, el cual tiene capacidad para 80 personas.

ELABORADO POR: MA. MC.	FECHA: 28-07-2012
REVISADO POR: VM. GL.	FECHA: 04-08-2012

ÁREAS DE RECREACIÓN

- Amplias áreas verdes
- Piscina de agua temperada
- Tobogán
- Sauna
- Snack bar
- Básquet
- Fútbol

ELABORADO POR:
MA. MC.

FECHA:
28-07-2012

REVISADO POR:
VM. GL.

FECHA:
04-08-2012

d) ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

N° 45. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Nº	FUNCIONES	NOMBRES
1	Gerente General	Arellano Abedrabbo Marco Antonio
2	Administradora	Meléndez Ruiz Mariana
3	Contador	Parra Ortega José Raúl
4	Recepcionista	Caicedo Velasco Mercedes
5	Cocinera	Eloiza Alulema Juana
6	Mesero	Chicaiza Chicaiza Manuel Mesías

e) FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

De acuerdo a las encuestas realizadas en el capítulo del diagnóstico se refleja que la hostería "VIÑA DEL RÍO" no cuenta con Misión, Visión, Objetivos, Políticas etc.

ELABORADO POR: MA. MC.	FECHA: 28-07-2012
REVISADO POR: VM. GL.	FECHA: 04-08-2012

NO EXISTE

3. SE HAN REALIZADO AUDITORÍAS DE CALIDAD EN PERÍODOS PASADOS?

Si

No**X**.....

ALCANCE DEL EXAMEN

“Auditoria de calidad del servicio como herramienta de gestión para la hostería “VIÑA DEL RIO” en el cantón Patate, provincia de Tungurahua, periodo: Julio – Diciembre 2.011

ELABORADO POR: MA. MC.	FECHA: 28-07-2012
REVISADO POR: VM. GL.	FECHA: 04-08-2012

HOSTERÍA VIÑA DEL RIO

INDICE

**ÁREA DE SEVICIO DE RECREACIÓN, HOSPEDAJE Y
RESTAURANTE**

2.8 ARCHIVO CORRIENTE

LEGAJO CORRIENTE/ CONOCIMIENTO PRELIMINAR	
Programa de Auditoría.	PA
Control Interno.	CI
Informe de Control Interno.	ICI
Orden de Trabajo	OT
Memorando de Planificación	MP

2.8.1. FASE II: PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

“HOSTERÍA VIÑA DEL RÍO”
Auditoría de calidad a los servicios
Evaluación de control interno
Programa de auditoría

OBJETIVOS:

- Adquirir información de los controles internos existentes en las áreas de Recreación, Hospedaje y Restaurante.
- Evaluar el cumplimiento de los controles internos existentes.
- Desarrollar los hallazgos que sustenten conclusiones y recomendaciones.

N° 46. OBJETIVOS

HOSTERÍA: “VIÑA DEL RÍO” TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA ADMINISTRATIVA - CALIDAD				
No	DESCRIPCION	REF P.T	ELAB.P OR.	FECHA
1	Evalúe el control Interno del Nivel de Apoyo.	CI1/30	MA. MC.	16-09-2012
2	Evaluación de Hallazgos.	CI 6/11,15/1 6,20/21,2 7/30	MA. MC.	16-09-2012
3	Informe de Control Interno.	ICI 1/7	MA. MC.	16-09-2012
4	Realice una Orden de Trabajo	OT 1/1	MA. MC.	16-09-2012
5	Elabore el Plan Específico	MP 1/4	MA. MC.	16-09-2012

ELABORADO POR: MA. MC.	FECHA: 16-09-2012
REVISADO POR: VM. GL.	FECHA: 22-09-2012

2.8.2. EVALUACIÓN ESPECÍFICA DEL CONTROL INTERNO ÁREA ADMINISTRATIVA-CALIDAD. (ANEXO 4)

NIVEL ADMINISTRATIVO

ENTIDAD: HOSTERÍA “VIÑA DEL RÍO”
TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de calidad
COMPONENTE: Gestión
SUBCOMPONENTE: Nivel administrativo

N° 47. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

N°	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
PLANEACIÓN				
1.	¿La hostería cuenta con misión, visión y objetivos organizacionales?		✓	<input type="checkbox"/> No existe
2.	¿En la hostería existe un Manual de Políticas?		✓	<input type="checkbox"/> No existe
3.	¿La Hostería se maneja de acuerdo a un Manual de Principios y Valores?		✓	<input type="checkbox"/> La Hostería no cuenta con un manual de principios y valores.
ORGANIZACIÓN				
4.	¿La hostería cuenta con un organigrama estructural y funcional bien definido?		✓	<input type="checkbox"/> No existe
5.	¿Al iniciar su trabajo en la hostería su jefe le indicó por escrito cuáles son sus responsabilidades y funciones?		✓	<input type="checkbox"/> Los empleados conocen sus actividades verbalmente y no por escrito
6.	¿Existe un procedimiento de selección y contratación de colaboradores?		✓	<input type="checkbox"/> Conoce cada uno su respectivo puesto pero no existe un manual.

= Hallazgos

AB & CA AUDITORES

CI 2/30

Nº	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
DIRECCIÓN				
7.	¿Considera adecuadas las condiciones de trabajo?		✓	<input type="checkbox"/> No existe
8.	¿Para la realización de sus actividades recibe apoyo de otros colaboradores cuando es necesario?	✓		
9.	¿Considera que su área de trabajo tiene apoyo por parte de la dirección para el buen desarrollo de sus funciones?		✓	<input type="checkbox"/> No existe
CONTROL				
10.	¿Considera usted que las actividades de la hostería obedece a una previa planificación?		✓	<input type="checkbox"/> No existe
11.	¿Conoce usted si la hostería cumplió con los objetivos y metas establecidas?		✓	<input type="checkbox"/> No existe

= Hallazgos

ELABORADO POR: MA. MC.	FECHA: 16-09-2012
REVISADO POR: VM. GL.	FECHA: 22-09-2012

HOSTERÍA “VIÑA DEL RÍO”

NIVEL ADMINISTRATIVA

N° 48. MATRIZ DE PONDERACIÓN

Nº	COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1.	¿La hostería cuenta con misión, visión y objetivos organizacionales?	6	0
2.	¿En la hostería existe un Manual de Políticas?	6	0
3.	¿La Hostería se maneja de acuerdo a un Manual de Principios y Valores?	6	0
4.	¿La hostería cuenta con un organigrama estructural y funcional bien definido?	6	0
5.	¿Al iniciar su trabajo en la hostería su jefe le indicó por escrito cuáles son sus responsabilidades y funciones?	6	6
6.	¿Existe un procedimiento de selección y contratación de colaboradores?	6	3
7.	¿Considera adecuadas las condiciones de trabajo?	6	2
8.	¿Para la realización de sus actividades recibe apoyo de otros colaboradores cuando es necesario?	6	3
9.	¿Considera que su área de trabajo tiene apoyo por parte de la dirección para el buen desarrollo de sus funciones?	6	2

AB & CA AUDITORES

CI 4/30

Nº	COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
10.	¿Considera usted que las actividades de la hostería obedece a una previa planificación?	6	4
11.	¿Conoce usted si la hostería cumplió con los objetivos y metas establecidas?	6	1
TOTAL		66	21

ELABORADO POR: MA. MC.	FECHA: 16-09-2012
REVISADO POR: VM. GL.	FECHA: 22-09-2012

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{\text{CALIFICACIÓN TOTAL}}{\text{PONDERACIÓN TOTAL}} \times 100$$

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{21}{66}$$

CONFIANZA PONDERADA= 31,82%

Nº 49. RIESGO Y CONFIANZA

TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA		
RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	ALTO	BAJO
51% - 75%	MEDIO	MODERADO
76% - 95%	BAJO	ALTO

RESULTADO:

- **CONFIANZA:** Bajo
- **RIESGO:** Alto

ELABORADO POR: MA. MC.	FECHA: 16-09-2012
REVISADO POR: VM. GL.	FECHA: 22-09-2012

2.8.2.1 DETERMINACIÓN DE HALLAZGOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA

N° 50. DETERMINACIÓN DE HALLAZGOS

HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFFECTO	P. RELEVANTES	SUGERENCIAS
AUSENCIA DE FILOSOFIA EMPRESARIAL	La hostería carece de una filosofía empresarial que incluya: misión, visión, políticas, valores, objetivos.	Definir la filosofía empresarial como elemento fundamental que permita mejorar la administración y convertir a la hostería en competitiva.	La administración desconoce procedimientos técnicos de administración de empresas por lo tanto cree no es importante.	Al no contar con un Código de Conducta escrito y aprobado, la hostería no podría sancionar faltas disciplinarias de cualquier índole, lo que le limitara a tomar decisiones en cuanto al desempeño de sus colaboradores	No posee una filosofía empresarial que permita mejorar a la organización, creando un sentido de identidad y pertenencia en ella.	Se necesita la elaboración de la filosofía empresarial adaptándole a las necesidades y condiciones actuales de la Hostería para que exista mejor desempeño y cumplimiento en sus actividades.

ELABORADO POR: MA. MC.	FECHA: 16-09-2012
REVISADO POR: VM. GL.	FECHA: 22-09-2012

N° 51

HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	P. RELEVANTES	SUGERENCIAS
INEXISTENCIA DE UN MANUAL DE POLÍTICAS	No existe un Manual de Políticas que se encuentre a disposición de los colaboradores por lo que no tienen conocimiento de sus deberes, derechos y obligaciones.	Es importante que el Manual de Políticas se lo conozca con el objeto de que tanto el patrono como los colaboradores tengan conocimiento con claridad a qué atenerse en caso de discrepancias.	Por descuido y falta de conocimiento de los encargados de la empresa no se ha realizado un Manual de Políticas que se lo proporcione al personal para el momento de su contratación.	Por causa de desconocimiento de lo importante que es tener un Manual de Políticas.	Por total desconocimiento de un Manual de Políticas en la Hostería no se puede cumplir a cabalidad los deberes derechos y obligaciones de los colaboradores.	La hostería debería a corto plazo estructurar un Manual de Políticas que permita realizar las actividades que cumplen cada uno de los integrantes de la empresa y de esta manera propender al cumplimiento de tareas en un clima de tranquilidad y mutuo respeto.

ELABORADO POR: MA. MC.	FECHA: 16-09-2012
REVISADO POR: VM. GL.	FECHA: 22-09-2012

N° 52

HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	P. RELEVANTES	SUGERENCIAS
INEXISTENCIA DE UN MANUAL DE PRINCIPIOS Y VALORES	No existe un Manual de Principios ni Valores que se encuentre a disposición de los colaboradores es por ello que no promueven un cambio de pensamiento	Es fundamental que exista un Manual de Principios y Valores porque nos ayuda a tener un Sólido plan de organización.	Desconocimiento de la importancia que es tener un Manual de Principios y Valores en la Hostería.	Al no contar con un Manual de Principios y Valores escrito y aprobado, la hostería no podría imponer sanciones ni verificar el comportamiento humano	En la Hostería "VIÑA DEL RIO" no existen ningún tipo de Manuales de Principios y Valores que fortalezca los intereses de todos los miembros de la organización.	La Hostería debería estructurar un Manual de Principios y Valores, de esta manera se logrará el éxito en los procesos de mejora continua.
					ELABORADO POR: MA. MC.	FECHA: 16-09-2012
					REVISADO POR: VM. GL.	FECHA: 22-09-2012

N° 53

HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	P.RELEVANTES	SUGERENCIAS
INEXISTENCIA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	La hostería no cuenta con un Organigrama Estructural ni Funcional que permita definir las competencias y mejorar el desempeño de los colaboradores.	La hostería debe establecer la estructura organizacional en donde se especifique las funciones y roles de desempeño y el mismo debe ser aprobado por la administración	La hostería no define ni especifica las funciones del personal las mismas que son improvisadas, los colaboradores realizan las actividades distintas según designe la administración	El personal al no tener definido sus competencias, el desempeño de los mismos es deficiente y carece de eficiencia.	No existe un organigrama estructural que defina los puestos en los que queden sustentadas en el mismo.	Se requiere la elaboración de una estructura organizacional adaptándole a las necesidades y requerimientos de la Hostería para que de esta manera exista un mejor desempeño en cuanto a cumplimiento de actividades.

ELABORADO POR: MA. MC.	FECHA: 16-09-2012
REVISADO POR: VM. GL.	FECHA: 22-09-2012

N° 54

HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
INEXISTENCIA DE MANUAL DE FUNCIONES	En la Hostería no existe un manual de funciones, por ende cada colaborador realiza varias funciones a la vez, ya que dichas tareas y obligaciones están difundidas únicamente de forma verbal.	El manual de funciones es una guía práctica que orienta la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.	Falta de iniciativa y planificación en la elaboración de éste documento.	Demora en los procesos a realizarse en la entidad por no tener acceso a una guía práctica como el manual de funciones en el que se segreguen las funciones de forma específica.	No se cuenta con un manual de funciones, lo cual tienen desconocimiento de labores de los empleados y en si la duplicación de funciones.	Elaborar de manera urgente un manual de funciones y proveer al menos una copia completa de dichos manuales a la gerencia, departamentos, secciones o unidades, para que sea fuente de consulta, enriquecimiento personal y global.

ELABORADO POR: MA. MC.	FECHA: 16-09-2012
REVISADO POR: VM. GL.	FECHA: 22-09-2012

N° 55

HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	P.RELEVANTES	SUGERENCIAS
INEXISTENCIA DE PROCEDIMIENTOS PARA LA SELECCIÓN DE COLABORADORES	La Hostería no tiene diseñado ningún plan de selección y contratación de colaboradores, el cual no permite evaluar ni destrezas ni habilidades.	La selección del personal es un proceso que comprende la convocatoria, evaluación y contratación del candidato más idóneo para el puesto.	Falta de interés y visualización de la importancia de un proceso adecuado y planeado de selección de personal.	El inadecuado proceso de selección genera que se contrate personal que no cumpla con las actividades encomendadas, ya que no poseen el conocimiento ni las habilidades adecuadas para el puesto.	En la Hostería "VIÑA DEL RIO" no existe un programa establecido para la selección adecuada del personal.	La Gerencia Administrativa deberá estructurar un plan de selección de colaboradores acorde a las necesidades de la Hostería y ponerlo en práctica lo más pronto posible.

ELABORADO POR: MA. MC.	FECHA: 16-09-2012
REVISADO POR: VM. GL.	FECHA: 22-09-2012

2.8.3. EVALUACIÓN ESPECÍFICA DEL CONTROL INTERNO ÀREA FINANCIERA (ANEXO 5)

NIVEL FINANCIERO

ENTIDAD: HOSTERÍA “VIÑA DEL RÌO”
TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de calidad
COMPONENTE: Gestión
SUBCOMPONENTE: Nivel financiero

N° 56. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Nº	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
1.	¿La Hostería tiene una planificación presupuestaria anual?		✓	<input type="checkbox"/> No existe
2.	¿En la Hostería se analizan los desembolsos a realizar?	✓		
3.	¿La hostería se basa en Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas?		✓	<input type="checkbox"/> No existe
4.	¿Los desembolsos que se registran del momento son contabilizados al mismo tiempo?	✓		
5.	¿En la Hostería se refleja el cumplimiento de los objetivos en los estados financieros?		✓	<input type="checkbox"/> No existe
6.	¿En la Hostería existen políticas de depósito de los ingresos obtenidos por los servicios?	✓		Se conocen los procedimientos pero no se encuentra por escrito.
7.	¿El acceso a los ingresos está protegido por mecanismos de seguridad limitados para personas autorizadas?	✓		
8.	¿Se realiza un seguimiento de análisis a los estados financieros continuamente?		✓	<input type="checkbox"/> No existe

= Hallazgos

ELABORADO POR: MA. MC.	FECHA: 16-09-2012
REVISADO POR: VM. GL.	FECHA: 22-09-2012

HOSTERÍA “VIÑA DEL RÍO”

NIVEL FINANCIERO

N° 57. MATRIZ DE PONDERACIÓN

Nº	COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1.	¿La Hostería tiene una planificación presupuestaria anual?	6	2
2.	¿En la Hostería se analizan los desembolsos a realizar?	6	6
3.	¿La hostería se basa en Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas?	6	0
4.	¿Los desembolsos que se registran del momento son contabilizados al mismo tiempo?	6	6
5.	¿En la Hostería se refleja el cumplimiento de los objetivos en los estados financieros?	6	2
6.	¿En la Hostería existen políticas de depósito de los ingresos obtenidos por los servicios?	6	3
7.	¿El acceso a los ingresos está protegido por mecanismos de seguridad limitados para personas autorizadas?	6	6
8.	¿Se realiza un seguimiento de análisis a los estados financieros continuamente?	6	2
TOTAL		48	27

ELABORADO POR: MA. MC.	FECHA: 16-09-2012
REVISADO POR: VM. GL.	FECHA: 22-09-2012

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{\text{CALIFICACIÓN TOTAL}}{\text{PONDERACIÓN TOTAL}} \times 100$$

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{27}{48}$$

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = 56,25\%$$

N° 58. RIESGO Y CONFIANZA

TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA		
RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	ALTO	BAJO
51% - 75%	MEDIO	MODERADO
76% - 95%	BAJO	ALTO

RESULTADO:

- **CONFIANZA:** Moderado
- **RIESGO:** Medio

ELABORADO POR: MA. MC.	FECHA: 16-09-2012
REVISADO POR: VM. GL.	FECHA: 22-09-2012

2.8.3.1 DETERMINACIÓN DE HALLAZGOS DEL ÁREA FINANCIERA

N° 59

HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	P. RELEVANTES	SUGERENCIAS
NO SE UTILIZAN PRESUPUESTOS	La Hostería" VIÑA DEL RÍO" no elabora ni utiliza presupuestos	La aplicación y elaboración de un presupuesto es importante ya que proporciona un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, y a su vez ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.	Conocimiento en la elaboración y beneficios que brinda los presupuestos a la organización.	La falta de presupuesto ocasiona no limita un monto para gastos; por lo que la empresa incurre en demasiados gastos administrativos, estableciendo una inadecuada toma de decisiones.	En la empresa no se realizan presupuestos pero es muy necesario ya que es una herramienta significativa en la Gestión empresarial.	La Hostería deberá de manera urgente proceder a la elaboración de un presupuesto que permita administrar adecuadamente los recursos financieros y de esta forma mejorar sus flujos económicos.

ELABORADO POR: MA. MC.	FECHA: 16-09-2012
REVISADO POR: VM. GL.	FECHA: 22-09-2012

N° 60

HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	P. RELEVANTES	SUGERENCIAS
INAPLICABILIDAD DE LAS NORMAS DE AUDITORIA GENERALMENTE ACEPTADAS	En la Hostería no se utilizan las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.	Son los principios fundamentales de la auditoría a los que se deben enmarcar su desempeño los auditores durante el proceso de la misma.	La administración las desconoce y por ello cree que no son muy importantes.	La falta de las NAGA ocasiona un mal desempeño en los auditores al momento de realizar una auditoría.	La hostería no cuenta con estas normas pero es muy importante ya que nos ayuda con la ejecución de la auditoría.	Es importante que los estados financieros de cada periodo estén elaborados conforme a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas mediante una base uniforme.

ELABORADO POR: MA. MC.	FECHA: 16-09-2012
REVISADO POR: VM. GL.	FECHA: 22-09-2012

2.8.4. EVALUACIÓN ESPECÍFICA DEL CONTROL INTERNO AL TALENTO HUMANO (ANEXO 6)

TALENTO HUMANO

ENTIDAD: HOSTERÍA “VIÑA DEL RÍO”
TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de calidad
COMPONENTE: Gestión
SUBCOMPONENTE: Talento humano

N° 61. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Nº	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
1.	¿Ha recibido alguna capacitación de cualquier índole para mejorar el desempeño de sus funciones?		✓	<input type="checkbox"/> No ponen mucha importancia en capacitar al personal
2.	¿Se potencia la iniciativa de los colaboradores para el mejoramiento continuo de la calidad?	✓		
3.	¿Se le brinda posibilidades de progresar en la empresa?		✓	<input type="checkbox"/> No Existe
4.	¿Se siente usted a gusto en la hostería y comprometido con ella?	✓		
5.	¿Recibe usted cursos de superación personal dentro de la hostería?		✓	<input type="checkbox"/> No Existe
6.	¿Se siente motivado a permanecer en la hostería?		✓	<input type="checkbox"/> No Existe
7.	¿En la Hostería existen puestos de trabajo determinados para cada área?		✓	<input type="checkbox"/> No Existe

= Hallazgos

ELABORADO POR: MA. MC.	FECHA: 16-09-2012
REVISADO POR: VM. GL.	FECHA: 22-09-2012

HOSTERÍA “VIÑA DEL RÍO”

TALENTO HUMANO

N° 62. MATRIZ DE PONDERACIÓN

N°	COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1.	¿Ha recibido alguna capacitación de cualquier índole para mejorar el desempeño de sus funciones?	6	0
2.	¿Se potencia la iniciativa de los colaboradores para el mejoramiento continuo de la calidad?	6	2
3.	¿Se le brinda posibilidades de progresar en la empresa?	6	0
4.	¿Se siente usted a gusto en la hostería y comprometido con ella?	6	5
5.	¿Recibe usted cursos de superación personal dentro de la hostería?	6	0
6.	¿Se siente motivado a permanecer en la hostería?	6	0
7.	¿En la Hostería existen puestos de trabajo determinados para cada área?	6	0
TOTAL		54	7

ELABORADO POR: MA. MC.	FECHA: 16-09-2012
REVISADO POR: VM. GL.	FECHA: 22-09-2012

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{\text{CALIFICACIÓN TOTAL}}{\text{PONDERACIÓN TOTAL}} \times 100$$

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{7}{54}$$

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = 12.96\%$$

Nº 63. RIESGO Y CONFIANZA

TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA		
RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	ALTO	BAJO
51% - 75%	MEDIO	MODERADO
76% - 95%	BAJO	ALTO

RESULTADO:

- **CONFIANZA:** Bajo
- **RIESGO:** Alto

ELABORADO POR: MA. MC.	FECHA: 16-09-2012
REVISADO POR: VM. GL.	FECHA: 22-09-2012

2.8.4.1 DETERMINACIÓN DE HALLAZGOS DEL TALENTO HUMANO

N° 64

HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	P. RELEVANTES	SUGERENCIAS
AUSENCIA DE CAPACITACIÓN A LOS COLABORADORES	La Hostería no brinda capacitaciones de ningún tipo a los colaboradores.	La capacitación busca mejorar conocimientos, habilidades, actitudes para un mejor desempeño laboral en beneficio de la hostería.	La gerencia desconoce los beneficios que da una capacitación por lo tanto cree que no es importante.	Al no contar con capacitaciones en la hostería los limita a mejorar el desempeño de los colaboradores.	No se realizan capacitaciones que permitan mejorar el desempeño de los colaboradores en beneficio de la hostería para que de esta manera se pueda brindar servicios de calidad.	Es necesario impartir capacitaciones por lo menos dos veces por año, ya que de esta manera se ahorra dinero, se mejora la motivación y ende disminuye el índice de rotación de colaboradores.

ELABORADO POR: MA. MC.	FECHA: 16-09-2012
REVISADO POR: VM. GL.	FECHA: 22-09-2012

N° 65

HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	P. RELEVANTES	SUGERENCIAS
FALTA DE UN PLAN DE MOTIVACIÓN A LOS COLABORADORES.	La Hostería no tiene diseñado ningún plan de motivación para sus colaboradores.	La motivación es un aspecto muy importante que se debe tomar en cuenta. Motivando a los colaboradores reconociendo su labor, estimulando su inteligencia y habilidad entre otras acciones, puede llevarnos hacia el éxito empresarial.	La gerencia no motiva a sus colaboradores es las mismas que no permiten que desarrollen sus habilidades.	Los colaboradores al no tener motivación se sienten imposibilitados a contribuir al desarrollo de la hostería.	No existe motivación por parte de la gerencia en la que permita que el colaborador se desarrolle de manera eficiente y eficaz.	Es importante que la Gerencia diseñe de manera urgente un vasto plan de incentivos y motivación para sus colaboradores a fin de recrear un ambiente de mayor colaboración y compromiso con los grandes objetivos de la empresa hotelera.

ELABORADO POR: MA. MC.	FECHA: 16-09-2012
REVISADO POR: VM. GL.	FECHA: 22-09-2012

2.8.5. EVALUACIÓN ESPECÍFICA DEL CONTROL INTERNO AL SERVICIO (ANEXO 7)

SERVICIOS

ENTIDAD: HOSTERÍA “VIÑA DEL RÍO”
TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de calidad
COMPONENTE: Gestión
SUBCOMPONENTE: Servicios

N° 66. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Nº	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
SERVICIOS				
1.	¿Le parece bueno el servicio que le brinda la hostería?	✓		
2.	¿La hostería cuenta con un control previo y continuo de la atención que presta el personal a sus clientes?		✓	<input type="checkbox"/> No Existe
3.	¿La hostería cuenta con catálogos de servicios y precios?	✓		
4.	¿Cuenta la hostería con publicidad y propaganda de los servicios a ofertar?	✓		
5.	¿En la Hostería existen estrategias que otorguen un valor agregado con respecto a otras hosterías?		✓	<input type="checkbox"/> No Existe
6.	¿Existen procedimientos o flujo gramas a seguir para determinados procesos?		✓	<input type="checkbox"/> No Existe
7.	¿En la hostería hay conocimiento de lo que implica la implantación de un sistema de gestión a la calidad?		✓	<input type="checkbox"/> No Existe conocimiento al respecto pero hacen el intento.
HOSPEDAJE				
8.	¿El servicio de hospedaje que le brinda la hostería es de calidad?		✓	<input type="checkbox"/> No Existe
9.	¿Cuentan las habitaciones con las seguridades necesarias para salvaguardar los bienes personales?		✓	<input type="checkbox"/> No Existe
RESTAURANTE				
10.	¿El menú que le ofrece la hostería es variado?		✓	<input type="checkbox"/> No Existe variedad en el menú.

AB & CA AUDITORES

CI 23/30

Nº	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
11.	¿Las instalaciones y decoraciones del comedor de la hostería son adecuadas?	✓		
AREAS DE RECREACION				
12.	¿Cumple la hostería con las instalaciones adecuadas propias de una empresa turística?		✓	<input type="checkbox"/> No Existe
13.	¿La hostería cuenta con suficientes áreas de recreación para niños?		✓	<input type="checkbox"/> No Existe

= Hallazgos

ELABORADO POR: MA. MC.	FECHA: 16-09-2012
REVISADO POR: VM. GL.	FECHA: 22-09-2012

HOSTERÍA “VIÑA DEL RÍO”

SERVICIOS

N° 67. MATRIZ DE PONDERACIÓN

Nº	COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1.	¿Le parece bueno el servicio que le brinda la hostería?	6	6
2.	¿La hostería cuenta con un control previo y continuo de la atención que presta el personal a sus clientes?	6	2
3.	¿La hostería cuenta con catálogos de servicios y precios?	6	6
4.	¿Cuenta la hostería con publicidad y propaganda de los servicios a ofertar?	6	6
5.	¿En la Hostería existen estrategias que otorguen un valor agregado con respecto a otras hosterías?	6	0
6.	¿Existen procedimientos o flujogramas a seguir para determinados procesos?	6	0
7.	¿En la hostería hay conocimiento de lo que implica la implantación de un sistema de gestión a la calidad?	6	0
8.	¿El servicio de hospedaje que le brinda la hostería es de calidad?	6	0
9.	¿Cuenta las habitaciones con las seguridades necesarias para salvaguardar los bienes personales?	6	0
10.	¿El menú que le ofrece la hostería es variado?	6	2
11.	¿Las instalaciones y decoraciones del comedor de la hostería son adecuadas?	6	6

Nº	COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
12.	¿Cumple la hostería con las instalaciones adecuadas propias de una empresa turística?	6	3
13.	¿La hostería cuenta con suficientes áreas de recreación para niños?	6	1
TOTAL		78	32

ELABORADO POR: MA. MC.	FECHA: 16-09-2012
REVISADO POR: VM. GL.	FECHA: 22-09-2012

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{\text{CALIFICACIÓN TOTAL}}{\text{PONDERACIÓN TOTAL}} \times 100$$

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{32}{78}$$

CONFIANZA PONDERADA= 41.03%

Nº 68. RIESGO Y CONFIANZA
TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA

RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	ALTO	BAJO
51% - 75%	MEDIO	MODERADO
76% - 95%	BAJO	ALTO

RESULTADO:

- **CONFIANZA:** Bajo
- **RIESGO:** Alto

ELABORADO POR: MA. MC.	FECHA: 16-09-2012
REVISADO POR: VM. GL.	FECHA: 22-09-2012

2.8.5.1 DETERMINACIÓN DE HALLAZGOS DE LOS SERVICIOS

N° 69

HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	P. RELEVANTES	SUGERENCIAS
INEXISTENCIA DE PLAN DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS	La Hostería no cuenta con un Plan que ayude a mejorar la calidad de los servicios.	Se debe diseñar un Plan de Gestión para mejorar la calidad de los servicios que oferta la hostería, a fin de corregir las falencias y se tome los correctivos necesarios.	La administración desconoce sobre cualquier tipo de planificación y realiza las actividades de forma improvisada.	Al no realizar una adecuada planificación las actividades se desarrollan de forma desorganizada originando un servicio a los usuarios.	No se aplica ningún plan de Gestión de Calidad de los servicios en la Hostería "VIÑA DEL RIO"	Aplicar un amplio plan de Gestión de calidad de los servicios que permita evaluar la Gestión administrativa y operativa de la Hostería, a fin de que sus máximos personeros puedan tomar decisiones oportunas y adecuadas.

ELABORADO POR: MA. MC.	FECHA: 16-09-2012
REVISADO POR: VM. GL.	FECHA: 22-09-2012

N° 70

HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	P. RELEVANTE	SUGERENCIAS
INEXISTENCIA DE FLUJOGRAMAS	En la Hostería no existen procesos definidos, esto se da por la falta de flujogramas en los que se detallan los procedimientos a seguir.	La elaboración de flujo gramas en las empresas permiten mantener de forma gráfica los procedimientos, que se llevan a cabo en los almacenes para representar secuencias de un proceso.	Falta de conocimiento en cuanto a la elaboración.	Que el personal no tenga de donde obtener información de lo que se debe hacer, generando problemas en las operaciones	La gerencia de la empresa no está interesada en los detalles y le es suficiente una descripción genérica del proceso.	Es importante estructurar flujogramas de todos los procesos, ya que son una secuencia gráfica de pasos a seguir para realizar cualquier tarea o actividad de una manera eficiente y directa.

ELABORADO POR: MA. MC.	FECHA: 16-09-2012
REVISADO POR: VM. GL.	FECHA: 22-09-2012

N° 71

HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO
AUSENCIA DE MECANISMOS PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	La Hostería no dispone de mecanismos para evaluar la satisfacción del cliente, ni tampoco imparte capacitaciones a los colaboradores que permita brindar un adecuado servicio y atención al cliente.	Se debería realizar capacitaciones trimestrales al personal de la Hostería "VIÑA DEL RIO" para brindar un buen servicio al cliente.	Descuido de la gerencia de la Hostería en brindar capacitaciones al personal para el mejoramiento del servicio.	Se recomienda adoptar algún mecanismo que permita evaluar la satisfacción del cliente (Eje. Encuestas periódicas), así como impartir capacitaciones a los colaboradores sobre servicio y atención al cliente, que ayuden a:

ELABORADO POR: MA. MC.	FECHA: 16-09-2012
REVISADO POR: VM. GL.	FECHA: 22-09-2012

N° 72

HALLAZGO	P. RELEVANTES	SUGERENCIAS
AUSENCIA DE MECANISMOS PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	La Hostería "VIÑA DEL RIO" no realiza un estudio adecuado al cliente luego de haber prestado el servicio para poder medir su nivel de satisfacción.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Brindar una mayor satisfacción al usuario ✓ Mejorar la imagen de la Hostería y del servicio ✓ Ofrecer al cliente un excelente servicio y atención que haga que este regrese ✓ Ofertar los servicios a precios razonables ✓ Ofrecer una atención amable y personalizada ✓ Presentar un local cómodo y limpio ✓ Mostrar una excelente presencia e imagen de los colaboradores ✓ Cuidar el orden, prolijidad y organización en las funciones de los colaboradores ✓ Retroalimentarse de los clientes sobre sus deseos y necesidades <p>Se debe realizar un estudio de las necesidades del cliente mediante una encuesta para medir su satisfacción. Ya que nosotros dependemos de él.</p>

ELABORADO POR: MA. MC.	FECHA: 16-09-2012
REVISADO POR: VM. GL.	FECHA: 22-09-2012

2.8.1.4 INFORME DE CONTROL INTERNO

Ambato, 09 de Enero del 2013

Señor:

Marco Antonio Abedrabbo Arellano

GERENTE GENERAL

HOSTERÍA “VIÑA DEL RIO”

De nuestra consideración:

Reciba un cordial saludo, con esta oportunidad me permito informar que como parte de la Auditoría de Calidad se ha procedido a efectuar la evaluación del sistema de control interno, de cuyo análisis se establecen las siguientes debilidades, por lo que en cada caso me permito efectuar las recomendaciones pertinentes a fin de fortalecer, el sistema de control interno y en otros casos minimizar riesgos innecesarios, siendo su detalle el siguiente:

ELABORADO POR: MA. MC.	FECHA: 16-09-2012
REVISADO POR: VM. GL.	FECHA: 22-09-2012

AREA ADMINISTRATIVA

1. AUSENCIA DE FILOSOFIA EMPRESARIAL

Debilidad: La Hostería carece de una filosofía empresarial que incluya: misión, visión, políticas, valores y objetivos.

Recomendación dirigida a la gerencia: Se necesita la elaboración de la filosofía empresarial adaptándole a las necesidades y condiciones actuales de la Hostería para que exista mejor desempeño y cumplimiento en sus actividades.

2. INEXISTENCIA DE UN MANUAL DE POLÍTICAS

Debilidad: No existe un Manual de Políticas que se encuentre a disposición de los colaboradores por lo que no tienen conocimiento de sus deberes, derechos y obligaciones.

Recomendación dirigida a la gerencia: La Hostería debería a corto plazo estructurar un Manual de Políticas que permita realizar las actividades que cumplen cada uno de los integrantes de la empresa y de esta manera propender al cumplimiento de tareas en un clima de tranquilidad y mutuo respeto.

3. INEXISTENCIA DE UN MANUAL DE PRINCIPIOS Y VALORES

Debilidad: No existe un Manual de Principios y Valores que se encuentra a

ELABORADO POR: MA. MC.	FECHA: 16-09-2012
REVISADO POR: VM. GL.	FECHA: 22-09-2012

disposición de los colaboradores es por ello que no promueven un cambio de pensamiento.

Recomendación dirigida a la gerencia: La Hostería debería estructurar un Manual de Principios y Valores, de esta manera se logrará el éxito en los procesos de mejora continua.

4. INEXISTENCIA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Debilidad: La Hostería no cuenta con un Organigrama Estructural ni Funcional que permita definir las competencias y mejorar el desempeño de los colaboradores.

Recomendación dirigida a la gerencia: Se requiere la elaboración de una estructura organizacional adaptándole a las necesidades y requerimientos de la hostería para que de esta manera exista un mejor desempeño en cuanto a cumplimiento de actividades.

5. INEXISTENCIA DE MANUAL DE FUNCIONES

Debilidad: En la Hostería no existe un manual de funciones, por ende cada colaborador realiza varias funciones a la vez, ya que dichas tareas y obligaciones están difundidas únicamente de forma verbal.

Recomendación dirigida a la gerencia: Elaborar de manera urgente un manual de funciones y proveer al menos una copia completa de dichos manuales a la gerencia, departamentos, secciones o unidades, para que sea

ELABORADO POR: MA. MC.	FECHA: 16-09-2012
REVISADO POR: VM. GL.	FECHA: 22-09-2012

fuentes de consulta, enriquecimiento personal y global.

6. INEXISTENCIA DE PROCEDIMIENTOS PARA LA SELECCIÓN DE COLABORADORES

Debilidad: La Hostería no tiene diseñado ningún plan de selección y contratación de colaboradores, el cual no permite evaluar ni destrezas ni habilidades.

Recomendación dirigida a la gerencia: La Gerencia Administrativa deberá estructurar un plan de selección de colaboradores acorde a las necesidades de la Hostería y ponerlo en práctica lo más pronto posible.

AREA FINANCIERA

7. NO SE UTILIZAN PRESUPUESTOS

Debilidad: La Hostería "VIÑA DEL RÍO" no elabora ni utiliza presupuestos.

Recomendación dirigida a la gerencia: La Hostería deberá de manera urgente proceder a la elaboración de un presupuesto que permita administrar adecuadamente los recursos financieros y de esta forma mejorar sus flujos económicos.

8. INAPLICABILIDAD DE LAS NORMAS DE AUDITORÍA GENERALMENTE ACEPTADAS

ELABORADO POR: MA. MC.	FECHA: 16-09-2012
REVISADO POR: VM. GL.	FECHA: 22-09-2012

Debilidad: En la Hostería no se utilizan las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

Recomendación dirigida a la gerencia: Es importante que los estados financieros de cada periodo estén elaborados conforme a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas mediante una base uniforme.

TALENTO HUMANO

9. AUSENCIA DE CAPACITACIÓN A LOS COLABORADORES

Debilidad: La Hostería no brinda capacitaciones de ningún tipo a los colaboradores.

Recomendación dirigida a la gerencia: Es necesario impartir capacitaciones por lo menos dos veces por año, ya que de esta manera se ahorra dinero, se mejora la motivación y por ende disminuye el índice de rotación de colaboradores.

10. FALTA DE UN PLAN DE MOTIVACIÓN A LOS COLABORADORES

Debilidad: La Hostería no tiene diseñado ningún plan de motivación para sus colaboradores.

Recomendación dirigida a la gerencia: Es importante que la Gerencia diseñe de manera urgente un vasto plan de incentivos y motivación para sus colaboradores a fin de recrear un ambiente de mayor colaboración y compromiso con los grandes objetivos de la empresa hotelera.

ELABORADO POR: MA. MC.	FECHA: 16-09-2012
REVISADO POR: VM. GL.	FECHA: 22-09-2012

SERVICIOS

11. INEXISTENCIA DE PLAN DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS

Debilidad: La Hostería no cuenta con un Plan que ayude a mejorar la calidad de los servicios.

Recomendación dirigida a la gerencia: Aplicar un amplio plan de Gestión de Calidad de los servicios que permita evaluar la Gestión administrativa y operativa de la Hostería, a fin de que sus máximos personeros puedan tomar decisiones oportunas y adecuadas.

2. INEXISTENCIA DE FLUJOGRAMAS

Debilidad: En la Hostería no existen procesos definidos, esto se da por la falta de flujogramas en los que se detallen los procedimientos a seguir.

Recomendación dirigida a la gerencia: Es importante estructurar flujogramas de todos los procesos, ya que son una secuencia gráfica de pasos a seguir para realizar cualquier tarea o actividad de una manera eficiente y directa.

11. AUSENCIA DE MECANISMOS PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Debilidad: La Hostería no dispone de mecanismos para evaluar la satisfacción del cliente, ni tampoco imparte capacitaciones a los colaboradores que permita brindar un adecuado servicio y atención al cliente.

Recomendación dirigida a la gerencia: Se recomienda adoptar algún mecanismo que permita evaluar la satisfacción del cliente (Ej. Encuestas periódicas), así como impartir capacitaciones a los colaboradores sobre servicio y atención al cliente, que ayuden a:

- ✓ Brindar una mayor satisfacción al usuario
- ✓ Mejorar la imagen de la Hostería y del servicio
- ✓ Ofrecer al cliente un excelente servicio y atención que haga que este regrese
- ✓ Ofertar los servicios a precios razonables
- ✓ Ofrecer una atención amable y personalizada
- ✓ Presentar un local cómodo y limpio
- ✓ Mostrar una excelente presencia e imagen de los colaboradores
- ✓ Cuidar el orden, prolijidad y organización en las funciones de los colaboradores
- ✓ Retroalimentarse de los clientes sobre sus deseos y necesidades

Se debe realizar un estudio de las necesidades del cliente mediante una encuesta para medir su satisfacción. Ya que nosotros dependemos de él.

Atentamente,

MARTINEZ ADRIANA
AUTORA DE LA TESIS

MARTINEZ CATALINA
AUTORA DE LA TESIS

ELABORADO POR: MA. MC.	FECHA: 16-09-2012
REVISADO POR: VM. GL.	FECHA: 22-09-2012

ASUNTO: ORDEN DE TRABAJO

FECHA: 15/09/2012

Por el presente se estipula el desarrollo de la Auditoría de Calidad a las áreas de Restaurante, Hospedaje y áreas de Recreación de la Hostería “VIÑA DEL RIO”; sujetándose a las normas y procedimientos de Auditoría y otras disposiciones legales, para lo cual se elaborará el Plan Específico, los correspondientes Papeles de Trabajo con índices, marcas y referencias, así como el borrador del Informe.

Atentamente,

MARTINEZ ADRIANA
AUTORA DE LA TESIS

MARTINEZ CATALINA
AUTORA DE LA TESIS

ELABORADO POR: MA. MC.	FECHA: 16-09-2012
REVISADO POR: VM. GL.	FECHA: 22-09-2012

4. DIAS PRESUPUESTADOS

La Auditoría de Calidad se llevará a cabo en 24 semanas, distribuidas así:

FASE I Diagnóstico General	5 semanas
FASE II Planificación Específica	9 semanas
FASE III Ejecución de la Auditoría	8 semanas
FASE IV Comunicación de Resultados	2 semanas

5. RECURSOS FINANCIEROS

- Materiales
- Pasajes

6. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

a. Componentes escogidos para la fase de la ejecución

La Auditoría de Calidad a los servicios analizará las áreas de recreación, hospedaje y restaurante de la HOSTERIA" VIÑA DEL RIO".

ELABORADO POR: MA. MC.	FECHA: 16-09-2012
REVISADO POR: VM. GL.	FECHA: 22-09-2012

b. Enfoque de auditoría

Auditoría orientada hacia la calidad haciendo énfasis en los servicios.

c. Objetivos:

OBJETIVO GENERAL

Elaborar una Auditoría de calidad a los servicios de las áreas de recreación, hospedaje y restaurante que ofrece la Hostería "VIÑA DEL RIO", con el objetivo de medir la eficiencia y eficacia de los servicios y así fortalecer el mejoramiento de la calidad de los mismos, correspondientes al periodo de Julio - Diciembre 2.011.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Efectuar el diagnóstico a las áreas de recreación, hospedaje y restaurante mediante un análisis de los procesos administrativos.
- Realizar un sistema de control interno, del área de recreación, hospedaje y restaurante de la hostería "VIÑA DEL RÍO".
- Formular conclusiones y recomendaciones como resultado del desarrollo de la Auditoría de Calidad del Servicio.

ELABORADO POR: MA. MC.	FECHA: 16-09-2012
REVISADO POR: VM. GL.	FECHA: 22-09-2012

d. Alcance

La Auditoría de Calidad practicada a la hostería “VIÑA DEL RÍO”, comprende el periodo del ejercicio económico del año 2.011 correspondiente a la administración del Ing. Arellano Abedrabbo Marco Antonio.

e. Indicadores financieros

Para la aplicación de la Auditoría de Calidad se emplearán indicadores de economía, eficiencia, eficacia, permitiéndonos tener un conocimiento amplio de la situación actual de la hostería.

ELABORADO POR: MA. MC.	FECHA: 16-09-2012
REVISADO POR: VM. GL.	FECHA: 22-09-2012

HOSTERÍA VIÑA DEL RIO

INDICE

ÁREA DELSERVICIO DE RECREACIÓN, HOSPEDAJE Y RESTAURANTE

2.9 ARCHIVO CORRIENTE

LEGAJO CORRIENTE/ CONOCIMIENTO PRELIMINAR	
Programa de Auditoría.	PA
Indicadores Financieros	IF

2.9.1 FASE III EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

“HOSTERÍA VIÑA DEL RÍO” Auditoría de calidad a los servicios Ejecución de trabajo Programa de auditoría

OBJETIVOS:

- Evaluar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en el uso de los recursos asignados a las áreas de recreación, hospedaje y restaurante.
- Verificar el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados a cada área de los servicios establecidos.
- Establecer en cumplimiento de los requerimientos de los clientes.

HOSTERÍA: “VIÑA DEL RÍO”				
TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA ADMINISTRATIVA - CALIDAD				
No	DESCRIPCION	REF P.T	ELAB.POR.	FECHA
1	Indicadores Financieros.	IF 1/2	MA. MC.	24-11-2012

ELABORADO POR: MA. MC.	FECHA: 24-11-2012
REVISADO POR: VM. GL.	FECHA: 29-11-2012

2.9.9.1 INDICADORES FINANCIEROS

1. INDICADOR QUE MIDE LA LIQUIDEZ

CAPITAL DE TRABAJO = Activo Corriente – Pasivo Corriente

CAPITAL DE TRABAJO = 43.839,82 - 3.679,15

CAPITAL DE TRABAJO = \$ 40.160,67

Análisis

La Hostería “VIÑA DEL RÍO” posee \$40.160,67 como capital de trabajo, por lo que se puede determinar que la liquidez de la empresa si es adecuada para solventar sus necesidades.

2. INDICADOR QUE MIDE EL ENDEUDAMIENTO

INDICE DE SOLIDEZ = $\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}} \times 100$

INDICE DE SOLIDEZ = $\frac{3.679,15}{148.042,74} \times 100$

INDICE DE SOLIDEZ = 2,49%

Análisis

El estándar en la aplicación nos indica que para el año 2011 la Hostería “VIÑA DEL RÍO” tiene obligaciones con terceros en una cuantía relativamente baja, lo que significa que tiene una solidez aceptable.

ELABORADO POR: MA. MC.	FECHA: 24-11-2012
REVISADO POR: VM. GL.	FECHA: 05-12-2012

$$\text{INDICE DE PASIVO A PATRIMONIO} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{PATRIMONIO}}$$

$$\text{INDICE DE PASIVO A PATRIMONIO} = \frac{3.679,15}{144.363,59}$$

$$\text{INDICE DE SOLIDEZ} = 0,03$$

Análisis

El índice de Solidez nos indica que por cada unidad monetaria aportada por los dueños de la Hostería "VIÑA DEL RÍO", existe \$ 0,03 aportado por los acreedores.

ELABORADO POR: MA. MC.	FECHA: 24-11-2012
REVISADO POR: VM. GL.	FECHA: 05-12-2012

2.10. FASE IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

“HOSTERÍA VIÑA DEL RÍO” Auditoría de calidad a los servicios Comunicación de resultados Programa de auditoría

OBJETIVOS:

- Emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones en el informe de Auditoría de Calidad.

HOSTERÍA: “VIÑA DEL RÍO”				Hoja No. 1
TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA ADMINISTRATIVA - CALIDAD				
No	DESCRIPCION	REF P.T	ELAB.POR.	FECHA
1	Informe final de Auditoría de Calidad a los Servicios.		MA. MC.	29-09-2011

ELABORADO POR: MA. MC.	FECHA: 18-12-2012
REVISADO POR: VM. GL.	FECHA: 03-02-2013

HOSTERÍA “VIÑA DEL RÍO”

**INFORME DE AUDITORÍA DE
CALIDAD A LOS SERVICIOS**

**DEL 01 DE JULIO AL 31 DE
DICIEMBRE DEL 2.011**

AB & CA AUDITORES

Riobamba, 30 de Noviembre de 2011.

Señor

Arellano Abedrabbo Marco Antonio

GERENTE GENERAL DE LA HOSTERÍA “VIÑA DEL RÍO”.

Presente.-

De nuestra consideración.

Una vez realizada la Auditoría de Calidad a las áreas de recreación, hospedaje y restaurante por el periodo comprendido entre el 01 de Julio al 31 de Diciembre de 2011, en base a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, ponemos a su disposición los resultados obtenidos en el siguiente informe adjunto.

Se espera haber satisfecho sus necesidades y que los comentarios y recomendaciones planteados sirvan para la adecuada toma de decisiones sobre las áreas evaluadas.

Atentamente,

MARTINEZ ADRIANA
AUTORA DE LA TESIS

MARTINEZ CATALINA
AUTORA DE LA TESIS

**2.10.1 INFORME DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS
HOSTERÍA “VIÑA DEL RÍO”**

Señor

Arellano Abedrabbo Marco Antonio

GERENTE GENERAL DE LA HOSTERÍA “VIÑA DEL RÍO”.

De nuestra consideración.

Efectuada la Auditoría de Calidad a los Servicios de la Hostería “VIÑA DEL RÍO”, en el periodo comprendido entre el 01 de Julio y el 31 de Diciembre del 2011, y muy específicamente a los procesos que se ejecutan en las áreas de recreación, hospedaje y restaurante, debemos concluir que nuestra responsabilidad se ha limitado a expresar una opinión acerca de la administración realizada en las áreas objeto del examen de Auditoría de Calidad, siendo por lo tanto, la prestación misma de esos servicios responsabilidad de la gerencia de la empresa.

La Auditoría de Calidad en mención se ha practicado a los servicios aplicando las normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Estas Normas requieren que la Auditoría se planifique y ejecute de tal manera, que permita obtener una seguridad razonable que la información, documentación y actividades examinadas están libres de errores de carácter significativo; simultáneamente, que las operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad a las normas, políticas internas y demás disposiciones legales y reglamentarias aplicables.

En la presente Auditoría se analizaron como componentes a las áreas de recreación, hospedaje y restaurante, mediante la aplicación al personal de cuestionarios, observaciones y entrevistas, revisión y evaluación de documentos y otras actividades seleccionadas.

ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

MOTIVO

La Auditoría de Calidad a las áreas de recreación, hospedaje y restaurante de la Hostería “VIÑA DEL RÍO” periodo Julio – Diciembre del 2011 se realizó para emitir una opinión razonable en cuanto a la eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos, economía y ecología en el desarrollo de sus operaciones y cumplimiento de normativa interna.

OBJETIVO

- Efectuar el diagnóstico a las áreas de recreación, hospedaje y restaurante mediante un análisis de los procesos administrativos.
- Ejecutar un control interno a las áreas de recreación, hospedaje y restaurante de la hostería “VIÑA DEL RÍO”.
- Formular conclusiones y recomendaciones como resultado del desarrollo de la Auditoría de Calidad del Servicio.

ALCANCE

La Auditoría de Calidad practicada a la hostería “VIÑA DEL RÍO”, comprende el ejercicio económico del año 2011, correspondiente a la administración del Ing. Arellano Abedrabbo Marco Antonio.

ENFOQUE

La Auditoría de Calidad a los Servicios está orientada a las áreas de recreación, hospedaje y restaurante para determinar la eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos.

AB & CA AUDITORES

COMPONENTES AUDITADOS

Los componentes a ser evaluados son:

- Áreas de recreación
- Hospedaje
- Restaurante

INDICADORES UTILIZADOS

Dadas las características de los componentes a examinar, durante la ejecución de la Auditoría de Calidad se aplicaron únicamente los Indicadores Financieros.

INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

ANTECEDENTES

La familia Arellano, ecuatorianos de ancestro, enamorados permanentes de la belleza del paisaje andino, escogieron hace años este sitio para construir su residencia campestre. Lo hicieron pausada y tranquilamente, cuidando absolutamente todos los detalles. La hostería inició su actividad hotelera hace 17 años y es así que en el año 1994, deciden compartir este ambiente de solaz y esparcimiento, y emprenden en la construcción de lo que ahora es la Hostería Viña del Río. De la misma manera que con su hogar, no descuidan detalle alguno y procuran imprimir su sello familiar a todas las instalaciones, con sobretodo una gran dosis de amor por la naturaleza y la elegancia, la misma que es catalogada cuatro estrellas plata. La Hostería ha atendido y atiende a cientos de clientes tanto nacionales como extranjeros, los mismos que han disfrutado y disfrutan de la calidad y la comodidad de nuestras instalaciones.

RESULTADOS ESPECÍFICOS DE LA AUDITORÍA

AREA ADMINISTRATIVA

1. AUSENCIA DE FILOSOFIA EMPRESARIAL

Debilidad: La Hostería carece de una filosofía empresarial que incluya: misión, visión, políticas, valores y objetivos.

Recomendación dirigida a la gerencia: Se necesita la elaboración de la filosofía empresarial adaptándole a las necesidades y condiciones actuales de la Hostería para que exista mejor desempeño y cumplimiento en sus actividades.

2. INEXISTENCIA DE UN MANUAL DE POLÍTICAS

Debilidad: No existe un Manual de Políticas que se encuentre a disposición de los colaboradores por lo que no tienen conocimiento de sus deberes, derechos y obligaciones.

Recomendación dirigida a la gerencia: La Hostería debería a corto plazo estructurar un Manual de Políticas que permita realizar las actividades que cumplen cada uno de los integrantes de la empresa y de esta manera propender al cumplimiento de tareas en un clima de tranquilidad y mutuo respeto.

3. INEXISTENCIA DE UN MANUAL DE PRINCIPIOS Y VALORES

Debilidad: No existe un Manual de Principios y Valores que se encuentra a

disposición de los colaboradores es por ello que no promueven un cambio de pensamiento.

Recomendación dirigida a la gerencia: La Hostería debería estructurar un Manual de Principios y Valores, de esta manera se logrará el éxito en los procesos de mejora continua.

4. INEXISTENCIA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Debilidad: La hostería no cuenta con un Organigrama Estructural ni Funcional que permita definir las competencias y mejorar el desempeño del personal.

Recomendación dirigida a la gerencia: Se requiere la elaboración de una estructura organizacional adaptándole a las necesidades y requerimientos de la hostería para que de esta manera exista un mejor desempeño en cuanto a cumplimiento de actividades.

5. INEXISTENCIA DE MANUAL DE FUNCIONES

Debilidad: En la Hostería no existe un manual de funciones, por ende cada empleado realizan varias funciones a la vez, ya que dichas tareas y obligaciones están difundidas únicamente de forma verbal.

Recomendación dirigida a la gerencia: Elaborar de manera urgente un manual de funciones y proveer al menos una copia completa de dichos manuales a la Gerencia, departamentos, secciones o unidades, para que sea fuente de consulta, enriquecimiento personal y global.

6. INEXISTENCIA DE PROCEDIMIENTOS PARA LA SELECCIÓN DE LOS COLABORADORES

AB & CA AUDITORES

Debilidad: La Hostería no tiene diseñado ningún plan de selección y contratación de colaboradores, el cual no permite evaluar ni destrezas ni habilidades.

Recomendación dirigida a la gerencia: La Gerencia Administrativa deberá estructurar un plan de selección de colaboradores acorde a las necesidades de la Hostería y ponerlo en práctica lo más pronto posible.

AREA FINANCIERA

7. NO SE UTILIZAN PRESUPUESTOS

Debilidad: La Hostería "VIÑA DEL RÍO" no elabora ni utiliza presupuestos.

Recomendación dirigida a la gerencia: La Hostería deberá de manera urgente proceder a la elaboración de un presupuesto que permita administrar adecuadamente los recursos financieros y de esta forma mejorar sus flujos económicos.

8. INAPLICABILIDAD DE LAS NORMAS DE AUDITORÍA GENERALMENTE ACEPTADAS

Debilidad: En la Hostería no se utilizan las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

Recomendación dirigida a la gerencia: Es importante que los estados financieros de cada periodo estén elaborados conforme a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas mediante una base uniforme.

TALENTO HUMANO

9. AUSENCIA DE CAPACITACIÓN A LOS COLABORADORES

Debilidad: La Hostería no brinda capacitaciones de ningún tipo a los colaboradores.

Recomendación dirigida a la gerencia: Es necesario impartir capacitaciones por lo menos dos veces por año, y que de esta manera se ahorra dinero, se mejora la motivación y por ende disminuye el índice de rotación de los colaboradores.

10. FALTA DE UN PLAN DE MOTIVACIÓN A LOS COLABORADORES

Debilidad: La Hostería no tiene diseñado ningún plan de motivación para sus colaboradores.

Recomendación dirigida a la gerencia: Es importante que la Gerencia diseñe de manera urgente un vasto plan de incentivos y motivación para sus colaboradores a fin de recrear un ambiente de mayor colaboración y compromiso con los grandes objetivos de la empresa hotelera.

SERVICIOS

11. INEXISTENCIA DE PLAN DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS

Debilidad: La Hostería no cuenta con un Plan que ayude a mejorar la calidad de los servicios.

Recomendación dirigida a la gerencia: Aplicar un amplio plan de Gestión de calidad de los servicios que permitan evaluar la Gestión administrativa y operativa de la Hostería, a fin de que sus máximos personeros puedan tomar decisiones oportunas y adecuadas.

3. INEXISTENCIA DE FLUJOGRAMAS

Debilidad: En la Hostería no existen procesos definidos, esto se da por la falta de flujogramas en los que se detallen los procedimientos a seguir.

Recomendación dirigida a la gerencia: Es importante estructurar flujogramas de todos los procesos, ya que son una secuencia gráfica de pasos a seguir para realizar cualquier tarea o actividad de una manera eficiente y directa.

11. AUSENCIA DE MECANISMOS PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Debilidad: La Hostería no dispone de mecanismos para evaluar la satisfacción del cliente, ni tampoco imparte capacitaciones a los colaboradores que permita brindar un adecuado servicio y atención al cliente.

Recomendación dirigida a la gerencia: Se recomienda adoptar algún mecanismo que permita evaluar la satisfacción del cliente (Eje. Encuestas periódicas), así como impartir capacitaciones a los colaboradores sobre servicio y atención al cliente, que ayuden a:

AB & CA AUDITORES

- ✓ Brindar una mayor satisfacción al usuario
- ✓ Mejorar la imagen de la Hostería y del servicio
- ✓ Ofrecer al cliente un excelente servicio y atención que haga que este regrese
- ✓ Ofertar los servicios a precios razonables
- ✓ Ofrecer una atención amable y personalizada
- ✓ Presentar un local cómodo y limpio
- ✓ Mostrar una excelente presencia e imagen de los colaboradores
- ✓ Cuidar el orden, prolijidad y organización en las funciones de los colaboradores
- ✓ Retroalimentarse de los clientes sobre sus deseos y necesidades

Se debe realizar un estudio de las necesidades del cliente mediante una encuesta para medir su satisfacción. Ya que nosotros dependemos de él.

Atentamente,

MARTINEZ ADRIANA
AUTORA DE LA TESIS

MARTINEZ CATALINA
AUTORA DE LA TESIS

AB & CA AUDITORES

12. INDICADORES FINANCIEROS

1. INDICADOR QUE MIDE LA LIQUIDEZ

CAPITAL DE TRABAJO = Activo Corriente – Pasivo Corriente

CAPITAL DE TRABAJO = 43.839,82 - 3.679,15

CAPITAL DE TRABAJO = \$ 40.160,67

Análisis

La Hostería “VIÑA DEL RÍO” posee \$ 40.160,67 de capital de trabajo, que se puede determinar que la liquidez de la empresa si es adecuada para solventar sus necesidades.

2. INDICADOR QUE MIDE EL ENDEUDAMIENTO

INDICE DE SOLIDEZ = $\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}} = x 100$

INDICE DE SOLIDEZ = $\frac{3.679,15}{148.042,74} = x 100$

INDICE DE SOLIDEZ = 2,49%

Análisis

El estándar en la aplicación nos indica que para el año 2.011 tiene obligaciones con terceros el cual es un valor bajo, esto significa que la Hostería “VIÑA DEL RÍO” tiene una solidez aceptable.

ELABORADO POR: MA. MC.	FECHA: 19-09-2012
REVISADO POR: VM. GL.	FECHA:

AB & CA AUDITORES

$$\text{INDICE DE PASIVO A PATRIMONIO} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{PATRIMONIO}}$$

$$\text{INDICE DE PASIVO A PATRIMONIO} = \frac{3679,15}{144363,59}$$

$$\text{INDICE DE SOLIDEZ} = 0,03$$

Análisis

El índice de Pasivo a Patrimonio nos indica que por cada unidad monetaria aportada por los dueños de la Hostería “VIÑA DEL RÍO”, existe \$ 0,03 aportado por los acreedores.

Ambato, Diciembre 20 del 2012

Atentamente,

MARTINEZ ADRIANA
AUTORA DE LA TESIS

MARTINEZ CATALINA
AUTORA DE LA TESIS

CAPITULO III
PROPUESTA PARA MEJORAR LOS SERVICIOS QUE PRESTA LA HOSTERÍA
“VIÑA DEL RÍO”

3.1. ÁREA ADMINISTRATIVA

3.1.1. Misión propuesta

“Satisfacer las necesidades de nuestros clientes nacionales y extranjeros con un servicio de calidad, amabilidad y excelencia; y contribuir al mejoramiento de la actividad turística en la provincia de Tungurahua a través de ofertas que involucren el desarrollo turístico sustentable de la región”.

3.1.2. Visión propuesta

“Ser la mejor y más reconocida hostería a nivel nacional e internacional con servicios turísticos de categoría y altos estándares de calidad”

3.1.3. Objetivos empresariales propuestos

1. General

Mejorar el servicio a nuestros clientes nacionales y extranjeros a través de la implementación de un modelo de gestión que satisfaga las necesidades de los usuarios de la hostería.

3.1.3.2 Específicos:

- Mejorar continuamente la infraestructura e instalaciones de la Hostería para brindar un excelente servicio a nuestros clientes.
- Impulsar la actividad turística de la provincia y el país.
- Renovar periódicamente nuestros paquetes de servicios.
- Crear fuentes de empleo como aporte a la comunidad.
- Optimizar los recursos con fines de rentabilidad
- Eficiencia y eficacia en la prestación de servicios, mediante la disposición de

personal capacitado, y la tecnología necesaria para satisfacer al cliente.

3.1.4. Principios propuestos

- Desarrollar e integrar áreas que propendan al descanso y la comodidad para lograr una óptima satisfacción del cliente.
- Implementar estrategias para mejorar cada día el servicio.
- Ser una empresa que genere empleo y oportunidades a las personas.
- Capacitar al personal en su entorno laboral.
- Distinguirnos por la honestidad en la prestación del servicio.

3.1.5. Valores propuestos

Los valores que identifican a la Hostería Viña del Río como una empresa de servicio se definen así:

Honestidad: Cumplir con las responsabilidades con la comunidad, los proveedores y los clientes externos e internos, sobre la base de transparencia, confianza y precios justos a través de procesos claramente definidos.

Calidad: Brindar a los clientes satisfacción total, cuidando cada uno de los detalles, atendidos por un recurso humano capacitado con altos estándares de calidad dentro de una adecuada infraestructura.

Calidez: Vivir un ambiente alegre, de respeto y confianza, que haga sentir a los clientes como en casa, felices y cómodos.

Compromiso: Ser un equipo humano comprometido, que trabaja con amor y dedicación para servir al cliente, quien es la razón de ser y existir de la Empresa.

3.1.6. Manual de políticas propuesto

Políticas generales de la hostería.

- Todo trabajador deberá siempre presentar el saludo al cliente mostrando en todo momento hospitalidad.
- Se deberá notificar al supervisor de turno, por lo menos con una hora de anticipación, si por algún motivo existiera una falta o atraso.
- Los Colaboradores no podrán comer el producto en horas de trabajo, almuerzo, cena salvo periodos de degustación.
- Realizar el trabajo en equipo, con mucho respeto y consideración que como personas todos nos merecemos.
- Estar siempre enmarcados en todo momento en la buena atención a nuestros clientes; así, se garantizará que estos regresen.

De la Vestimenta y presentación del personal.

- Todo el personal de Hostería “Viña del Río” llevará consigo siempre su uniforme de una forma impecable con su respectivo gafete, malla para el cabello en el caso de las mujeres, y cuidado de su presentación personal tanto para mujeres como para hombres en todo momento.
- El personal de cocina llevará uniforme compuesto de chaqueta blanca, pantalón a cuadros negro, zapatos antideslizantes negro, toca y pico en forma impecable.
- El personal de servicio llevará pantalón negro, camisa celeste, delantal blanco, calzado negro antideslizante en forma impecable.

Forma de pago

- A todo el personal se pagará el sueldo en dos quincenas iguales; para el pago de horas extras, se procederá a su cálculo de acuerdo con el código Laboral vigente en el País.

De la motivación

- Se elegirá al Empleado del Trimestre previa nominación de la administradora de la hostería en la que se explique los motivos; la foto del ganador será expuesta en la cartelera del hotel.

De tipo sanitario

- Intensificar los procesos de limpieza en todas las áreas de la hostería.
- Elaborar una cartelera de adecuada presentación en la que se informe oportunamente aspectos relevantes del que hacer de la hostería, como por ejemplo los turnos y sectorización de la limpieza del local por los días de la semana enfatizando el control de limpieza en los lugares de alto tráfico, haciendo un permanente seguimiento al personal de limpieza.
- Prestar mayor atención a la limpieza de la Hostería, ya que de la imagen y limpieza del lugar dependerá una gran parte del éxito de la Hostería.
- Antes de la contratación del personal, la administración deberá exigir un certificado de Salud para cada uno de los futuros colaboradores a fin de verificar el buen estado de los mismos.
- Como supervisores, exigir que se cumplan las medidas de asepsia y sanidad necesarias por parte de los colaboradores.
- Contar, en los lugares donde exista manipulación de alimentos, con el uso obligatorio de guantes, jabón, mallas para el cabello, desinfectante para las manos, etc.
- La limpieza en las diferentes áreas tiene que ser impecable, tanto en lo personal como en lo instrumental.

Área de restaurante.

Requerimientos de productos.

- Se atenderá con rapidez los productos para que siempre exista un stock en nuestra empresa, así no habrá lugar para improvisar.
- Los productos que ingresen a la empresa pasarán por un chequeo

previo en el cual se verifique la calidad, fechas de caducidad, procedencia, etc.

- En la cocina se deberá llevar un correcto control de los productos que entran y salen de la misma, así se podrá saber con exactitud lo que se tiene.
- En el restaurante, la apertura del local se realizará a las 6:30 AM, por la persona de turno la misma que se encargará del arreglo de mesas y limpieza del local, antes de la apertura al cliente a las 7: 30 AM.
- El momento del ingreso del cliente al establecimiento, el coordinador de servicio se encargará de darle la bienvenida, y lo realizará de la siguiente manera: “bienvenidos a (nombre de la empresa), soy (el nombre de la/el mesero), les guío a su mesa”; esto lo deberá realizar en 5 minutos.
- Después de dirigir al cliente a la mesa, el coordinador de servicio entregará la carta y esperará 5 minutos antes de tomar el pedido.
- Al momento de tomar el mando el coordinador de servicio deberá pedir el nombre y número telefónico del cliente, datos que formarán parte de una base de datos que serán de mucha ayuda para realizar encuestas telefónicas acerca del servicio.
- Los pedidos serán en un lapso de 8 a 10 min.
- El coordinador de servicio deberá estar muy pendiente de las mesas que hayan terminado de consumir los productos, para proceder a limpiarlas, retirando toda clase de desperdicios como vasos, platos y demás; la limpieza se realizará en 2 o 3 minutos como máximo, y ésta se hará con el fin de que el cliente se sienta cómodo y pueda continuar con su conversación.
- En la salida del cliente, el coordinador de servicio deberá despedirlo afectuosamente y haciéndole sentir importante, pidiéndole que regrese pronto.
- Deberá recomendar al cliente todos los productos; si es necesario deberá dar una breve explicación de cada uno.
- El momento de recepción de los insumos, el cocinero encargado deberá tener una lista de todos ellos, con lo cual podrá revisar

cuidadosamente cada detalle para no tener ningún problema.

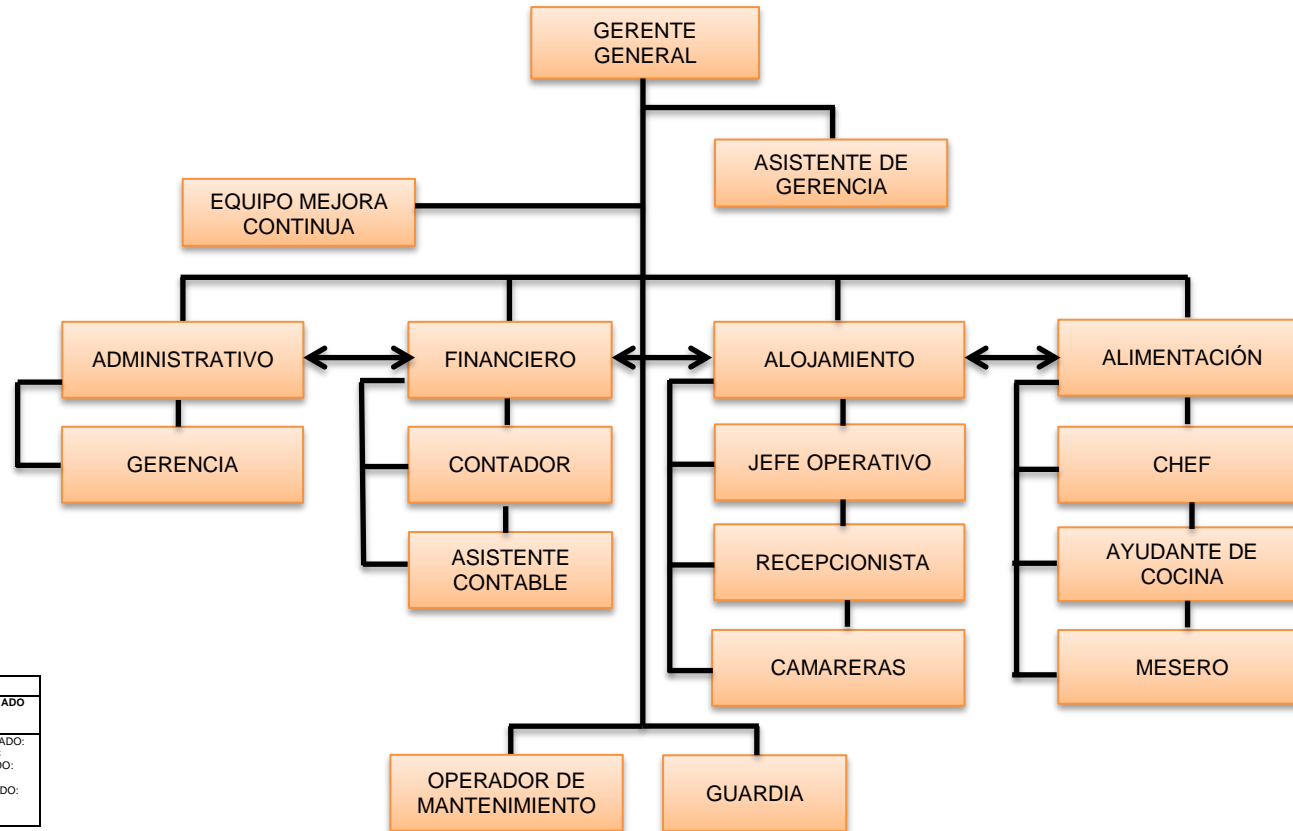
- Se deberá exigir al proveedor que él también tenga una lista con los productos requeridos por la empresa.

De la administración general

- Recibir informes semanales de las diferentes áreas
- Tener una reunión quincenal con todo el personal operativo y administrativo para la evaluación de los informes.
- Llevar a cabo el mantenimiento permanente de las instalaciones y de carácter integral cada seis meses.
- Cambiar el diseño del local cada año.
- Decorar el local según la fecha o época.

3.1.7. Organigrama estructural propuesto

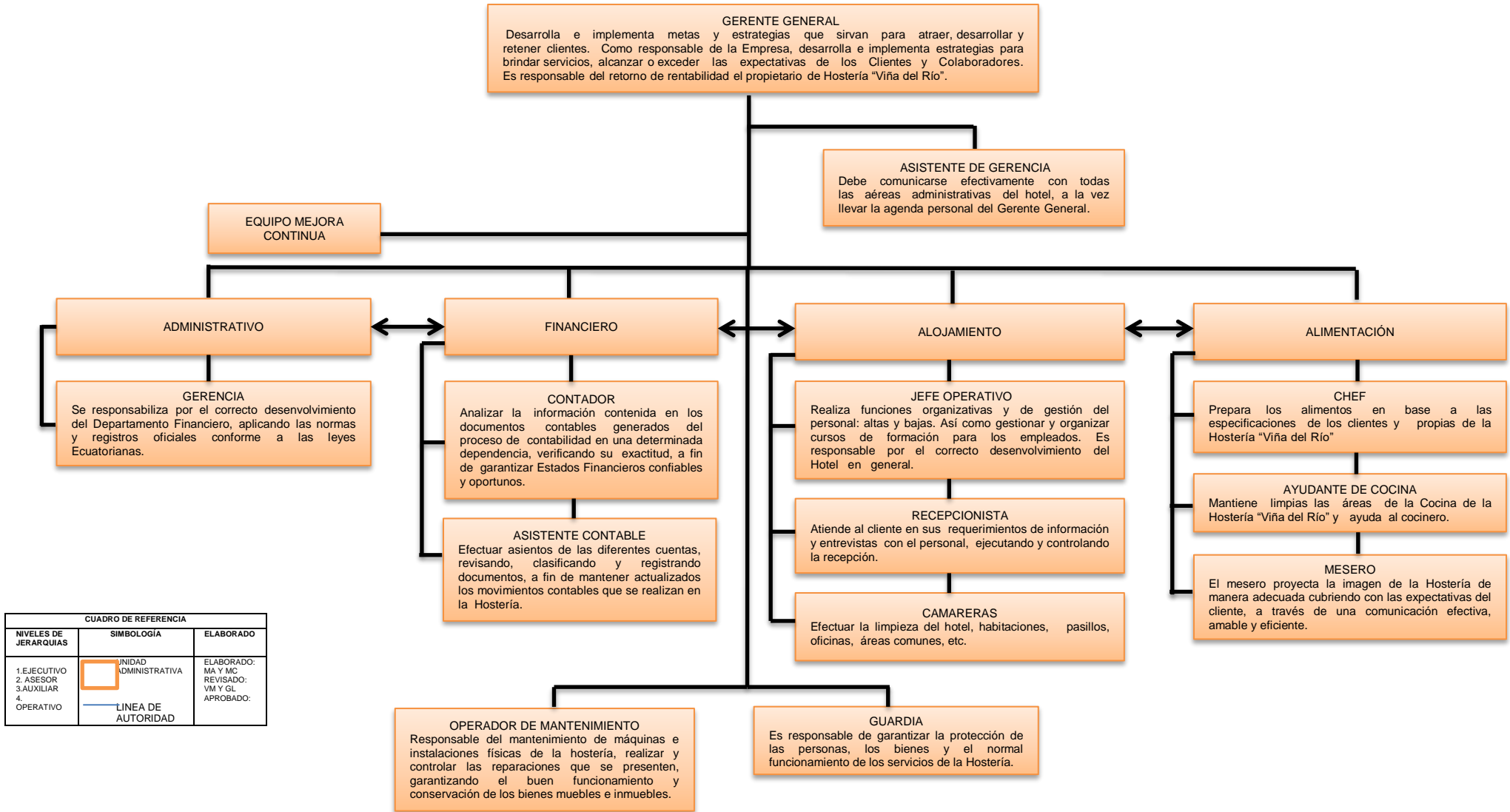
Nº 35. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL HOSTERÍA “VIÑA DEL RÍO”



CUADRO DE REFERENCIA		
NIVELES DE JERARQUIAS	SIMBOLOGIA	ELABORADO
1. EJECUTIVO 2. ASESOR 3. AUXILIAR 4. OPERATIVO	UNIDAD ADMINISTRATIVA LINEA DE AUTORIDAD	ELABORADO: MA Y MC REVISADO: VM Y GL APROBADO:

3.1.8. Organigrama funcional

N° 36. Organigrama Funcional propuesto



CUADRO DE REFERENCIA		
NIVELES DE JERARQUIAS	SIMBOLOGÍA	ELABORADO
1. EJECUTIVO		ELABORADO: MA Y MC
2. ASESOR		REVISADO: VM Y GL
3. AUXILIAR		APROBADO:
4. OPERATIVO		
	LÍNEA DE AUTORIDAD	

3.1.9. Manual de funciones propuesto

Como parte de la realización del modelo de gestión para el Hostería “Viña del Río”, se han definido claramente las funciones del personal y se ha establecido los perfiles de cada uno de éstos. Como metodología utilizada para este fin, se ha empleado el de levantamiento de procesos, misma que se aplicará directamente por un transcurso de 2 meses a todo el personal de Hostería “Viña del Río”.

CÓDIGO	PERFIL DEL PUESTO	NIVEL
		1.
	PUESTO	
1.1.	Gerente General	
	DEPENDE DE:	
	Ninguno	
	SUBORDINADOS	
	Gerente Administrativo	2.1.
	Jefe Operativo	3.1.
1.1.1.	FUNCIÓN BÁSICA	
	Desarrolla e implementa metas y estrategias que sirvan para atraer, desarrollar y retener clientes. Como responsable de la Empresa, desarrolla e implementa estrategias para brindar servicios, alcanzar o exceder las expectativas de los Clientes y Colaboradores. Es responsable del retorno de rentabilidad el propietario de Hostería “Viña del Río”.	
1.1.2.	RESPONSABILIDADES	
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entrena al personal administrativo para asegurar que los estándares de la Hostería “Viña del Río” se cumplan. ➤ Dirige y controla los gastos de Hostería “Viña del Río” y control de pérdidas. 	

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Controla también el cumplimiento de los proyectos trazados. ➤ Hacer una empresa inteligente, dinámica, creativa y responsable. ➤ Estar pendiente de que la competencia no sea un impedimento y seguir siendo líder en su ámbito. 	
1.1.3.	CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS	
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Liderazgo y habilidad para tomar decisiones ➤ Creatividad. ➤ Alta capacidad para trabajar bajo presión. ➤ Excelentes habilidades para entrevistas, valoración y juicio. ➤ Excelentes habilidades de asesoría, Planeación y desarrollo. ➤ Conocimiento de leyes laborales, fiscales, etc. <p><u>Educación y Certificados:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Título profesional en Administración de Empresas Hoteleras y Servicios. ➤ Inglés intermedio y/o avanzado. ➤ Excelente manejo de sistemas de computación. <p><u>Experiencia:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Experiencia requerida de 3 a 5 años en cargos similares. <p><u>Otros requisitos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Edad entre 28 y 45 años. 	

Elaborado por: Autoras

CÓDIGO	PERFIL DEL PUESTO	NIVEL
	PUESTO	2.2.
2.2.1.	Asistente de Gerencia	
	DEPENDE DE:	
	Gerente Administrativo	2.1.

	SUBORDINADOS	
	Ninguno	
2.2.2.	FUNCIÓN BÁSICA	
	Debe comunicarse efectivamente con todas las aéreas administrativas del hotel, a la vez llevar la agenda personal del Gerente General.	
2.2.3.	RESPONSABILIDADES	
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ordenamiento y Funcionamiento de la papelería y archivos de la empresa. ➤ Dar información a todos los departamentos de finanzas, y mantener la buena comunicación entre sí. ➤ Ordenar adecuadamente las oficinas de todas las áreas. ➤ Estar al pendiente de lo que sea necesario dentro de la empresa. Mantener una buena relación e información ante los empresarios. 	
2.2.4.	CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS	
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Creatividad ➤ Alta capacidad para trabajar bajo presión ➤ Dinamismo <p><u>Educación y Certificados:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Título profesional en Administración de Empresa. ➤ Inglés intermedio y/o avanzado. ➤ Excelente manejo de sistemas de computación. <p><u>Experiencia:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Experiencia requerida de 3 a 5 años en cargos similares. <p><u>Otros requisitos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Edad entre 23 y 45 años. 	

CÓDIGO	PERFIL DEL PUESTO	NIVEL
	PUESTO	2.
2.1.	Gerente Administrativo	
	DEPENDE DE:	
	Gerente General	1.1.
	SUBORDINADOS	
	Jefe Operativo	3.1.
2.1.1.	FUNCIÓN BÁSICA	
	Se responsabiliza por el correcto desenvolvimiento del Departamento Financiero, aplicando las normas y registros oficiales conforme a las leyes Ecuatorianas.	
2.1.2.	RESPONSABILIDADES	
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocer las funciones de Cuentas por pagar, en el procesamiento de todas las facturas de bienes y servicios comprados por la Hostería "Viña del Río", asegurándose informar al Gerente General sobre la provisión de la documentación correcta, para la formulación de diarios de fin de mes. ➤ Conocer la función de Cuentas por Cobrar, con atención particular en el control de crédito revisando periódicamente los estatus de cuentas. ➤ Conocer las funciones de las áreas de Caja General y Caja Chica, para operar y asistir en la solución de algún problema que pudiera aparecer. ➤ Conocer los procedimientos de compras, particularmente el manejo correcto de la documentación, autorizaciones, impuestos y retenciones. ➤ Conocer la preparación de diarios, prepago, seguros, rol de pagos y otros diarios mensuales requeridos para asegurar la precisión del Balance Mensual de Pérdidas y Ganancias y Balance General. ➤ Estar y mantenerse actualizado (a) en Impuestos, derechos, permisos, licencias y trámites en general 	

	<p>con las autoridades municipales y nacionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ En general, supervisar día a día las funciones de la oficina de Contabilidad. La conciliación mensual de Activos y Pasivos. Preparación de reportes internos. 	
2.1.3.	CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS	
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Alta capacidad para trabajar bajo presión ➤ Una persona que posea valores humanos sólidos y muy arraigados. <p><u>Educación y Certificados:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Educación y Certificado. ➤ Excelente manejo de sistemas contables. <p><u>Experiencia</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Experiencia requerida de 1 a 2 años en el cargo. 	

Elaborado por: Autoras

CÓDIGO	PERFIL DEL PUESTO	NIVEL
	PUESTO	2.
2.1.	Contador	
	DEPENDE DE:	
	Gerente General	1.1.
	SUBORDINADOS	
	Asistente Contable	3.1.
2.1.1.	FUNCIÓN BÁSICA	
	Analizar la información contenida en los documentos contables generados del proceso de contabilidad en una determinada dependencia, verificando su exactitud, a fin de garantizar Estados Financieros confiables y oportunos.	
2.1.2.	RESPONSABILIDADES	
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Analizar los resultados económicos, detectando áreas críticas y señalando cursos de acción que permitan lograr mejoras. ➤ Asesorar a la gerencia en planes económicos y 	

	<p>financieros, tales como presupuestos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Preparar y certificar los estados financieros de fin de ejercicio con sus correspondientes notas, de conformidad con lo establecido en las normas vigentes. ➤ Prepara los estados financieros y balances de ganancias y pérdidas. ➤ Contabiliza las nóminas de pagos del personal de la Hostería. 	
2.1.3.	CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS	
	<p><u>Educación y Certificados:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Lic. en contabilidad y auditoría CPA. <p><u>Experiencia</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Experiencia requerida de 2 a 3 años en el cargo. 	

Elaborado por: Autoras

CÓDIGO	PERFIL DEL PUESTO	NIVEL
	PUESTO	2.
2.1.	Asistente Contable	
	DEPENDE DE:	
	Contador	1.1.
	SUBORDINADOS	
	Ninguno	3.1.
2.1.1.	FUNCIÓN BÁSICA	
	Efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la Hostería.	
2.1.2.	RESPONSABILIDADES	
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos. ➤ Archiva documentos contables para uso y control interno. ➤ Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos. ➤ Revisa y verifica planillas de impuestos. 	

	➤ Participa en la elaboración de inventarios.	
2.1.3.	CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS	
	<u>Educación y Certificados:</u> ➤ Bachiller en contabilidad. <u>Experiencia</u> ➤ Experiencia requerida de 1 a 2 años en el cargo.	

Elaborado por: Autoras

CÓDIGO	PERFIL DEL PUESTO	NIVEL
	PUESTO	3.
3.1.	Jefe Operativo	
	DEPENDE DE:	
	Gerente General	1.1.
	SUBORDINADOS	
	Operador de Mantenimiento	3.2.1.
	Cocinero	3.3.1.
	Camareras	3.4.1.
	Guardia	3.5.1.
3.1.1.	FUNCIÓN BÁSICA	
	Realiza funciones organizativas y de gestión del personal: altas y bajas. Así como gestionar y organizar cursos de formación para los empleados. Es responsable por el correcto desenvolvimiento del Hotel en general.	
3.1.2.	RESPONSABILIDADES	
	➤ Definir funciones de puestos. ➤ Intervenir en el proceso de reclutamiento de personal. ➤ Supervisar el trabajo de sus subalternos. ➤ Participar en las reuniones diarias con los demás jefes de departamentos. ➤ Revisar la facturación de las cuentas de los huéspedes. ➤ Mantener actualizada la capacitación del empleado.	

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Asegurarse de que se logre la satisfacción total del cliente. ➤ Mantener informado al personal de las actividades y disposiciones de la administración. ➤ Asegurarse de que las tarifas aplicadas sean las correctas. ➤ Apoyar al personal en la solución de problemas. ➤ Revisar los reportes para asegurar que sean correctos. <p>Para ser un agente de recepción es necesario contar con una serie de cualidades importantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidad de Planeación. ➤ Visión ➤ Buen manejo de recursos humanos ➤ Liderazgo ➤ Observación 	
3.1.3.	CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS	
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Alta capacidad para trabajar bajo presión. ➤ Buen manejo de recursos humanos. ➤ Dinámica y servicial. ➤ Una persona que posea valores humanos sólidos y muy arraigados. <p><u>Educación y Certificados:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Educación y Certificados: ➤ Título Universitario en Administración de Empresas Hoteleras o afines. <p><u>Experiencia</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Experiencia requerida de 1 a 2 años en el cargo. 	

Elaborado por: Autoras

CÓDIGO	PERFIL DEL PUESTO	NIVEL
	PUESTO	2.
2.1.	Recepcionista	
	DEPENDE DE:	
	Jefe Operativo	1.1.
	SUBORDINADOS	

	Ninguno	3.1.
2.1.1.	FUNCIÓN BÁSICA	
	Atiende al cliente en sus requerimientos de información y entrevistas con el personal, ejecutando y controlando la recepción.	
2.1.2.	RESPONSABILIDADES	
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Atiende al cliente que solicita información dándole la orientación requerida. ➤ Recibe la correspondencia y mensajes dirigidos a la unidad. ➤ Elabora informes periódicos de las actividades realizadas. 	
2.1.3.	CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS	
	<u>Educación y Certificados:</u> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Bachiller en estudios referentes al cargo. <u>Experiencia</u> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Experiencia requerida de 1 año en el cargo. 	

Elaborado por: Autoras

CÓDIGO	PERFIL DEL PUESTO	NIVEL
	PUESTO	3.4.
3.4.1.	Camareras	
	DEPENDE DE:	
	Jefe operativo	3.1.
	SUBORDINADOS	
	Ninguno	
3.4.2.	FUNCIÓN BÁSICA	
	Efectuar la limpieza del hotel, habitaciones, pasillos, oficinas, áreas comunes, etc.	
	RESPONSABILIDADES	
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Limpieza y mantenimiento del inmueble. ➤ Elaboración de pedidos de suministros para su área de trabajo. 	

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Almacenaje, control y ordenamiento de productos. ➤ Elaboración reportes que corresponden a ama de llaves. ➤ Control del nivel de inventario de utilería (artículos de tocador) y de artículos reciclables y no reciclables. ➤ Hay que asegurarse de que los colaboradores cuenten con los equipos necesarios para realizar sus funciones así como suministros. 	
3.4.3.	CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS	
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Persona dinámica y orientada al servicio y hospitalidad. ➤ Alta capacidad para trabajar bajo presión. ➤ Trabajo en equipo. <p><u>Educación y Certificados:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Educación y Certificados: Bachiller. <p><u>Experiencia:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Experiencia requerida de 1 año en el cargo. <p><u>Otros requisitos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Edad entre 20 y 35 años. ➤ Disponibilidad de tiempo completo. 	

Elaborado por: Autoras

CÓDIGO	PERFIL DEL PUESTO	NIVEL
	PUESTO	3.3.
3.3.1.	Chef	
	DEPENDE DE:	
	Jefe operativo	3.1.
	SUBORDINADOS	
	Mesero	3.3.2.1.
	Ayudante de Cocina	3.3.3.1.
3.3.1.1.	FUNCIÓN BÁSICA	

	Prepara los alimentos en base a las especificaciones de los clientes y propias de la Hostería “Viña del Río”	
3.3.1.2.	RESPONSABILIDADES	
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Operar efectivamente las estaciones de preparación de cocina. ➤ Revisar diariamente los récords, asegurarse de hacer un buen informe de la cantidad necesaria de producción lo más acertado posible. ➤ Sacar todos los alimentos necesarios diariamente de la congeladora. ➤ Asegurarse de que los alimentos estén listos a tiempo. ➤ Debe recordar que siempre debe permanecer en el área de trabajo durante su horario. ➤ Cuando tenga tiempo libre, adelantar preparaciones o avances, para el menú del día siguiente. ➤ Mantener un buen sistema de limpieza e higiene durante la preparación en cocina. ➤ Identificar, fechar y cubrir debidamente todos los alimentos en refrigeración. ➤ Usar las recetas estándares para mantener un apropiado manejo de costos. ➤ Asegurarse de cumplir con el sistema de tarjetas para mantener un alto estándar de calidad. ➤ Ser responsable de la seguridad y calidad de la comida Utilizar el uniforme y guantes. 	
3.3.1.3.	CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS	
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidad para trabajar bajo presión. ➤ Trabajo en equipo. <p><u>Educación y Certificados:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Educación y Certificados: ➤ Bachiller técnico en el área de gastronomía. ➤ <p><u>Experiencia</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Experiencia requerida de 1 a 2 años en el mismo 	

	<p>cargo.</p> <p><u>Otros requisitos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Edad entre 22 a 30 años. ➤ Disponibilidad de tiempo completo. 	
--	---	--

Elaborado por: Autoras

CÓDIGO	PERFIL DEL PUESTO	NIVEL
	PUESTO	3.3.3.
3.3.3.1.	Ayudante de Cocina	
	DEPENDE DE:	
	Jefe operativo	3.1.
	SUBORDINADOS	
	Ninguno	
3.3.3.2.	FUNCIÓN BÁSICA	
	Mantiene limpias las áreas de la Cocina de la Hostería "Viña del Río" y ayuda al cocinero.	
3.3.3.3.	RESPONSABILIDADES	
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apariencia impecable utilizando zapatos lustrados, uniforme limpio y planchado, cabello bien corto, manos con uñas cortas y limpias, afeitado y obligatorio uso del gorro de posilleros o la red para el cabello. ➤ Ubicar las bandejas de servicio de limpieza, lavado de vajillas, cubertería y cristalería (menaje); ordenar y distribuir todos los ítems limpios, usando métodos específicos. ➤ Promover activamente la prevención de accidentes manteniendo todas las áreas secas y limpias, trapeando constantemente. 	
3.3.3.4.	CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS	
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Higiene y limpieza de todas las áreas: cuarto de limpieza, Área de cocina y el área de llegada de productos. <p><u>Educación y Certificados:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Educación y Certificados: 	

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bachiller con conocimientos en cualquier área (título profesional no indispensable). <p><u>Otros requisitos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Edad entre 19 y 30 años. ➤ Disponibilidad de tiempo completo. 	
--	---	--

Elaborado por: Autoras

CÓDIGO	PERFIL DEL PUESTO	NIVEL
	PUESTO	3.3.2.
3.3.2.1.	Mesero	
	DEPENDE DE:	
	Jefe operativo	3.1.
	SUBORDINADOS	
	Ninguno	
3.3.2.2.	FUNCIÓN BÁSICA	
	El mesero proyecta la imagen de la Hostería de manera adecuada cubriendo con las expectativas del cliente, a través de una comunicación efectiva, amable y eficiente.	
3.3.2.3.	RESPONSABILIDADES	
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisar la limpieza del área de trabajo ➤ Servir las órdenes de los clientes lo más pronto posible, de acuerdo a los estándares de servicio. ➤ Completar diaria y semanalmente las tareas asignadas. ➤ Estar al tanto de los platos especiales. ➤ Tener conocimiento de todos los platos del menú. ➤ Estar preparado para contestar cualquier pregunta del menú en forma directa y concisa. ➤ Revisar la comida antes de servirla a los Clientes para asegurarse de que su apariencia, temperatura y porciones sean las correctas. ➤ Seguir correctamente las órdenes de los 	

	<p>estándares de servicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Promover y practicar la política de limpieza ➤ Promover y practicar la Hospitalidad. ➤ Arreglar las mesas de acuerdo a las normas establecidas. 	
3.3.2.4.	CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS	
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Persona dinámica y orientada al servicio y hospitalidad. ➤ Alta capacidad para trabajar bajo presión Trabajo en equipo. <p><u>Educación y Certificados:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Educación y Certificados: ➤ Bachiller o estudios universitarios en carreras afines a gastronomía u hotelería. ➤ Inglés intermedio o avanzado . 	

Elaborado por: Autoras

CÓDIGO	PERFIL DEL PUESTO	NIVEL
	PUESTO	3.2.
3.2.1.	Operador de Mantenimiento	
	DEPENDE DE:	
	Jefe Operativo	3.1.
	SUBORDINADOS	
	Ninguno	
3.2.2.	FUNCIÓN BÁSICA	
	Responsable del mantenimiento de máquinas e instalaciones físicas de la hostería, realizar y controlar las reparaciones que se presenten, garantizando el buen funcionamiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles.	
3.2.3.	RESPONSABILIDADES	
	➤ Supervisa el mantenimiento de las instalaciones.	

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realiza reparaciones de equipos. ➤ Estima el tiempo y los materiales necesarios para realizar las labores de mantenimiento y reparaciones. ➤ Elabora notas de pedido de materiales y repuestos. ➤ Rinde información al jefe inmediato, del mantenimiento y las reparaciones realizadas. 	
3.2.4.	CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS	
	<u>Educación y Certificados:</u> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Educación y Certificados. ➤ Ingeniero civil o industrial o carrera a fin al área donde va a desempeñarse. ➤ Título Universitario en Construcción civil o Mantenimiento industrial. <u>Experiencia</u> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Experiencia requerida de 2 años de experiencia en el área de mantenimiento o reparaciones. 	

Elaborado por: Autoras

CÓDIGO	PERFIL DEL PUESTO	NIVEL
	PUESTO	3.5.
3.5.1.	Guardia	
	DEPENDE DE:	
	Jefe operativo	3.1.
	SUBORDINADOS	
	Ninguno	
3.5.2.	FUNCIÓN BÁSICA	
	Es responsable de garantizar la protección de las personas, los bienes y el normal funcionamiento de los servicios de la Hostería.	
3.5.3.	RESPONSABILIDADES	
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Saber prever la seguridad de los clientes, de los colaboradores y las instalaciones. ➤ Reconocer aquellas situaciones que son 	

	<p>potencialmente peligrosas como los son robos, incendios, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Detectar rápidamente las situaciones de peligro ➤ Dinamismo y cortesía, orientadas al servicio. ➤ Alta capacidad para trabajar bajo presión 	
3.5.4.	CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS	
	<p><u>Educación y Certificados:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Educación y Certificados: Bachiller. ➤ Conocer sistemas de seguridad. <p><u>Experiencia:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Experiencia requerida de 1 a 3 años en el cargo. <p><u>Otros requisitos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Edad entre 22 y 30 años. ➤ Disponibilidad de tiempo completo. 	

Elaborado por: Autoras

3.2. AREA FINANCIERA

N° 73. PRESUPUESTO DE EGRESOS PROPUESTO EN DÓLARES

CUENTAS	RUBROS 2011	RUBROS PROPUESTOS 2012	TIEMPO
Publicidad	240,66	2.000,00	ANUAL
Suministros y Materiales	9.447,42	7.044,32	ANUAL
Insumos	23.761,46	23.761,46	ANUAL
Mant. Habitaciones	2.607,99	2.000,00	ANUAL
Mant. Cocina	476,89	476,89	ANUAL
Mant. Instalaciones	7.360,53	3.000,00	ANUAL
Comb. piscina	10.405,78	10.405,78	ANUAL
Sueldos y salarios	17.961,06	28.224,00	ANUAL
Servicios varios	19.464,75	14.598,56	ANUAL
Comb. Administrativo	4.461,93	3.360,00	ANUAL
Honorarios profes.	1.550,00	1.550,00	ANUAL
Serv. Tv cable	725,68	725,68	ANUAL
Gastos varios	34.102,12	27.281,70	ANUAL
TOTAL EGRESOS	\$ 132.566,27	\$ 123.951,50	
DIFERENCIA	\$ 8.614,77		

Elaborado por: Autoras

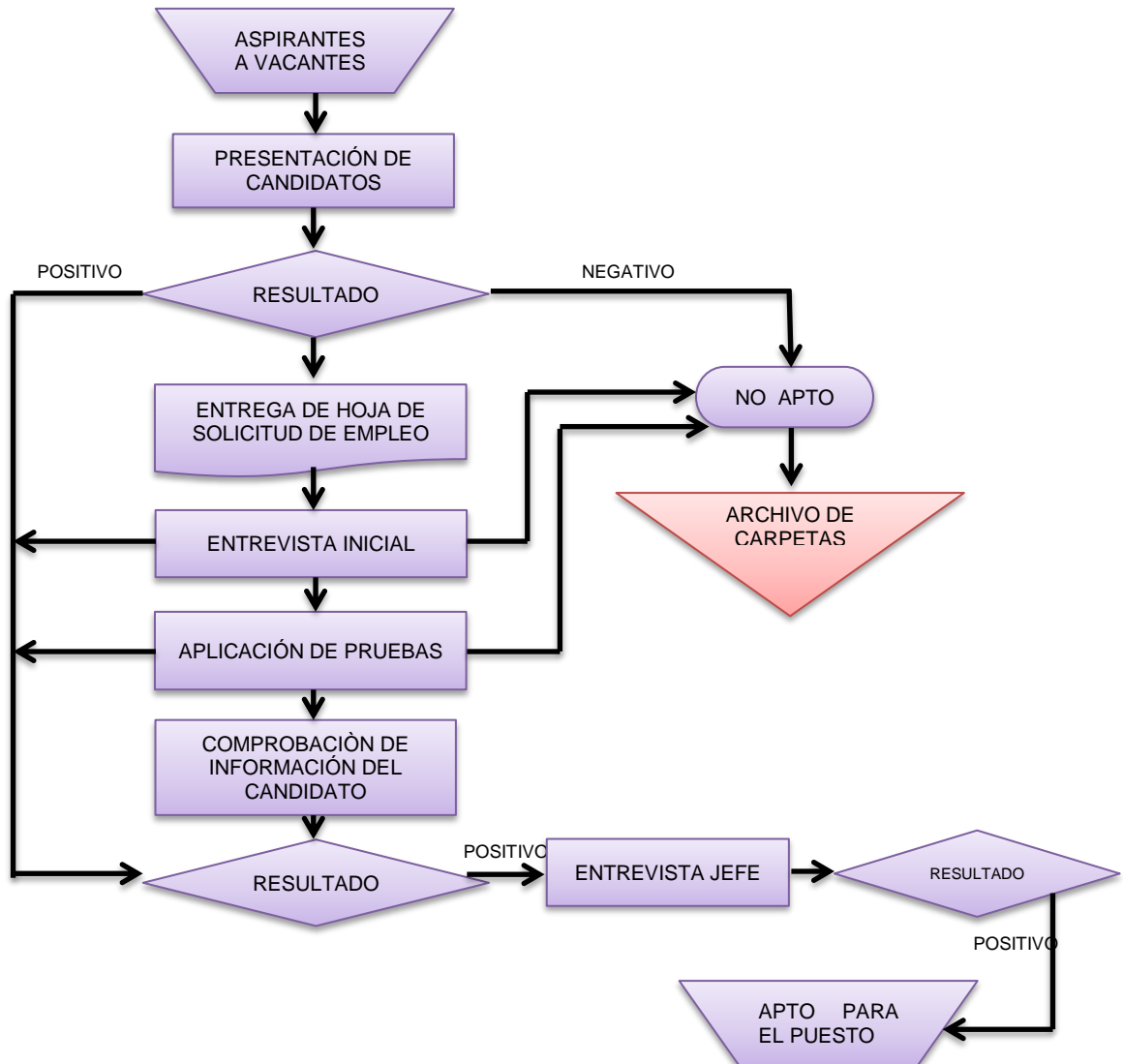
ANÁLISIS FINANCIERO

Se espera que en el año 2012 tengan un ingreso anual de \$ 150.000,00 y que sus gastos se reduzcan a \$ 123.951,50 optimizando recursos del 6,95% de los gastos, para que la empresa evite tener pérdidas en cada periodo anual.

Con esto se espera que la Administración ponga en marcha este presupuesto en beneficio de la Hostería "VIÑA DEL RÍO".

3.3. TALENTO HUMANO

Estrategias de selección del personal



Elaborado por: Autoras

3.3.1 Plan de capacitación

N° 74: Plan de Capacitación

CURSOS	EQUIPO	JUSTIFICACION	OBJETIVOS	FRECUECIA
SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE	Todo el personal	Permitirá contar con un personal alineado e idóneo, con eficiencia y eficacia.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cómo ayudar al huésped a tomar decisiones ➤ Manejo efectivo del teléfono ➤ Charlas de calidad en atención al cliente 	Dos veces por año
ETIQUETA Y PROTOCOLO	Todo el personal	Este programa capacitará a los colaboradores en ser más sutiles, con una gran cultura haciendo que el cliente se sienta a gusto y alagado.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Atención cordial hacia el cliente ➤ Como organizar eventos ➤ Presentación de imagen adecuada, limpia y profesional 	Dos veces por año
ACTITUD POSITIVA	Todo el personal	Alcanzar nuestras metas a través de colaboradores con un pensamiento abierto y positivo.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dar charlas de autoestima enfocado al desarrollo humano 	Dos veces al año

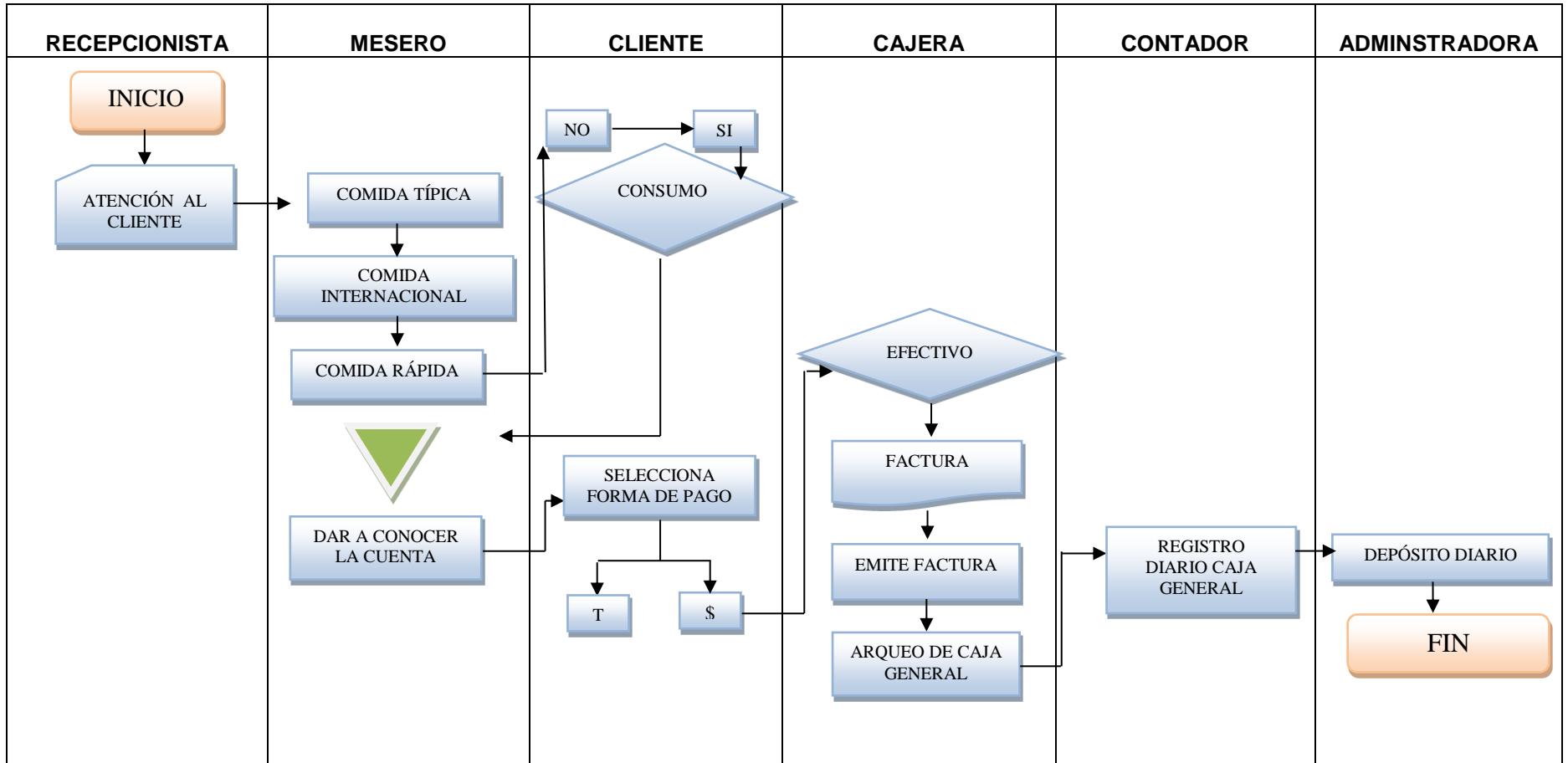
LIDERAZGO	Personal administrativo	Permitirá ampliar conocimientos e incrementar habilidades de liderazgo promoviendo así exitosamente todos los objetivos para alcanzar sus metas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Como motivar, dirigir y controlar al personal ➤ Como llamar la atención al personal sin generar resentimientos ➤ Como mejorar la comunicación con el personal 	Dos veces al año
-----------	-------------------------	---	---	------------------

Elaborado por: Autoras

3.4. AREA DEL SERVICIO

FLUJOGRAMAS PROPUESTOS PARA UN MEJOR SERVICIO DE CALIDAD

Nº 75. SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN

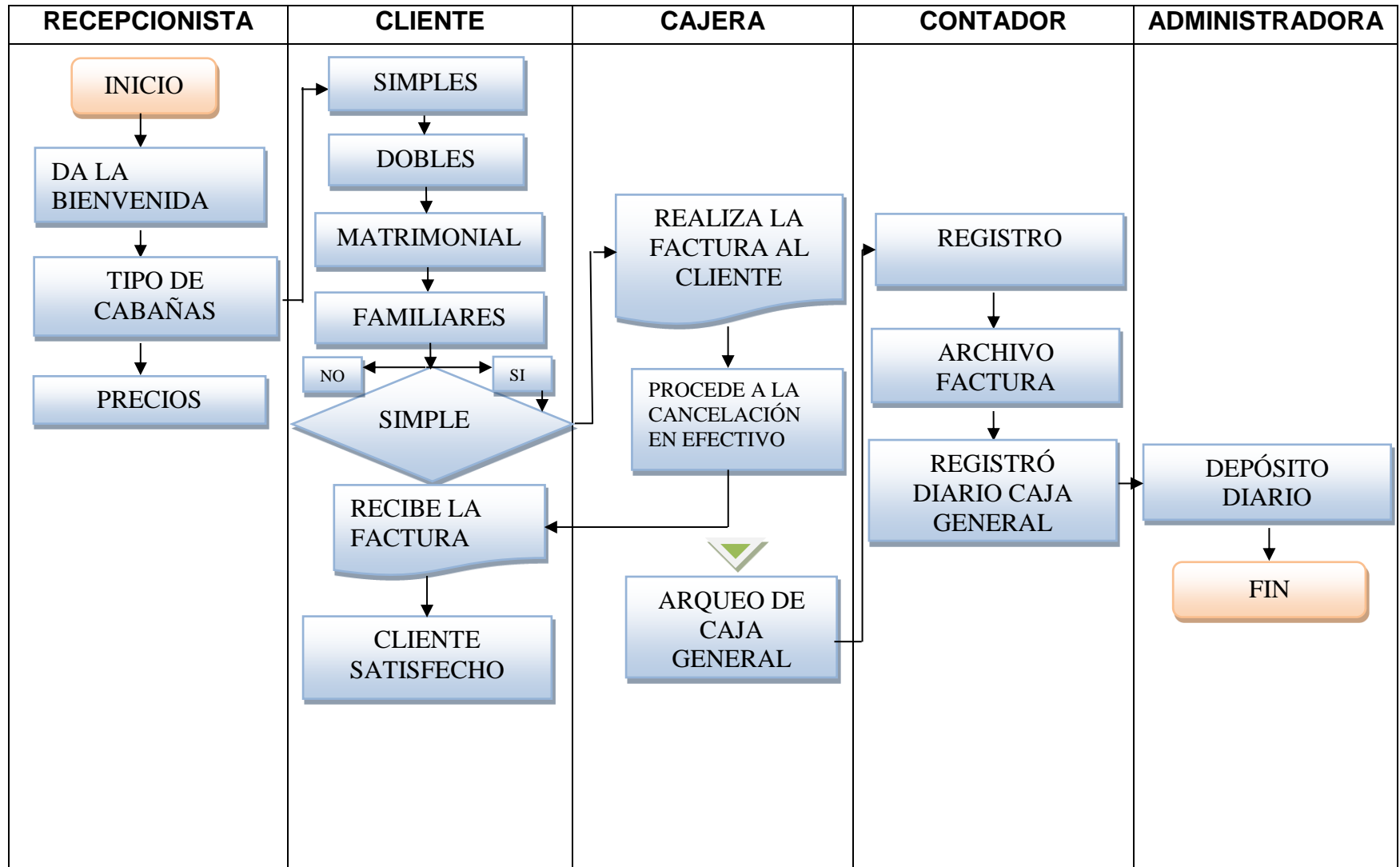


Elaborado por: Autoras

Análisis

1. La recepcionista da la bienvenida y da atención al cliente.
2. El mesero da a conocer al cliente el menú que ofrece la Hostería.
3. El cliente decide lo que va a consumir.
4. La cajera recibe el pago en efectivo y lo pone en su Caja General custodiada.
5. La Cajera realiza un Arqueo de Caja diario para saber cuanto ha tenido de ingreso en el servicio de restaurante.
6. El contador realiza el registro diario de Caja General.
7. La Administradora realiza el respectivo depósito diario.

N° 76. SERVICIOS DE ALOJAMIENTO

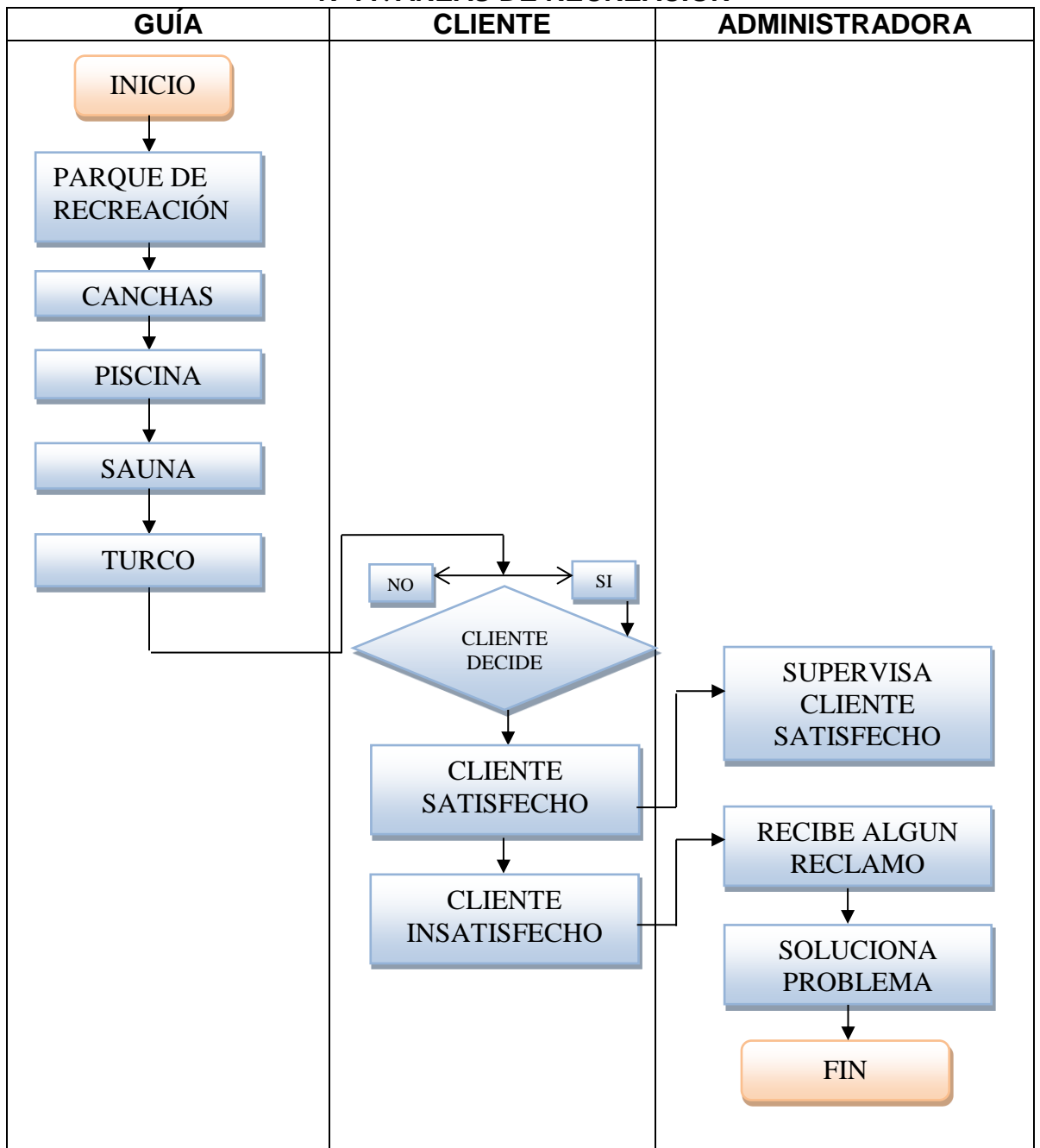


Elaborado por: Autoras

Análisis

1. La recepcionista da la bienvenida al cliente.
2. La recepcionista da a conocer el tipo de habitaciones que tiene la hostería.
3. La recepcionista da a conocer los precios que tienen las habitaciones de la Hostería.
4. El cliente toma la decisión de la habitación simple que es la más común.
5. La recepcionista extiende la factura con el valor acordado.
6. EL cliente procede a la cancelación en efectivo, recibe su factura original.
7. El cliente queda satisfecho con la atención brindada.
8. La cajera realiza el respectivo arque de caja general diario.
9. El contador realiza el registro de la factura, archiva la factura.
10. La administradora realiza el depósito diario.

Nº 77. ÁREAS DE RECREACIÓN



Elaborado por: Autoras

Análisis

1. El guía da a conocer todos los servicios que brinda la Hostería.
2. El cliente acoge lo que le gusta o puede hacer uso de todas las instalaciones.
3. La administradora supervisa que el cliente haya quedado satisfecho y si es insatisfecho, recibe algún reclamo, soluciona el problema en un acuerdo mutuo con el cliente tratando de no perderlo y de esta manera quedar segura de que vuelva a utilizar las instalaciones.

CAPÍTULO IV

4.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1.1. CONCLUSIONES

- La hostería carece de una filosofía empresarial definida, lo que origina que la empresa se desarrolle sin ninguna dirección ni proyección.
- La Hostería no posee planificación de ninguna índole que ayude a delimitar objetivos en el corto, mediano y largo plazo.
- La Hostería no dispone de un Manual de políticas que regule la actuación de todos y cada uno de los colaboradores de la empresa.
- En la Hostería no existe una estructura organizacional ni funcional, por lo que las actividades de los colaboradores no están sujetos a una tarea específica.
- La Hostería sujeto de la auditoría no posee un manual de funciones que delimite las responsabilidades del personal.
- La administración no dispone de un plan de capacitación para el personal, lo cual no permite que los colaboradores se desempeñen bien en sus tareas encomendadas.

4.1.2. RECOMENDACIONES

- A la Administración se recomienda que diseñe la filosofía de la hostería con el propósito de tener claro la razón de ser de la hostería y a dónde quiere llegar en el futuro.
- Con el propósito de mejorar las actividades la hostería se sugiere trabajar en función de una adecuada planificación que permita delimitar objetivos en el corto, mediano y largo plazo
- La hostería requiere la elaboración inmediata de un Manual de Políticas con el propósito de mejorar las actividades de los colaboradores, que permita que se desarrollen adecuadamente.
- A la Administración se sugiere que trabaje en la estructuración organizacional y funcional, a fin de que las distintas tareas estén adecuadamente bien definidas y delimitadas.
- Es necesario que la administración elabore urgentemente de un manual de funciones que regule el desempeño de la administración y colaboradores de la hostería.
- Que la empresa estructure un plan de capacitación en las diferentes áreas operativas a fin de contar con personal altamente capacitado que permita ofertar un servicio y atención de calidad.

RESUMEN

La presente investigación es una Auditoría de Calidad del Servicio como herramienta de gestión para la Hostería “Viña del Río” en el cantón Patate, provincia de Tungurahua, periodo: julio – diciembre 2.011.

Para desarrollar esta propuesta seguimos las pautas establecidas en las Normas de Auditoría Generalmente Aceptados NAGA; este instrumento establece parámetros para guiar auditorías administrativas. Asimismo se usaron instrumentos como: indicadores, cuadros analíticos, cuadros comparativos y gráficas.

La Auditoría de Calidad del Servicio realizada da a conocer el siguiente informe: Establecer una misión, visión, organigrama estructural y funcional, capacitaciones frecuentes al personal, motivación por parte de la gerencia hacia los colaboradores, fomentar comunicación con la gerencia y mejorar los servicios que ofrece la hostería para lograr un mejor funcionamiento en beneficio de todos los que conforman la organización.

A lo que se recomienda elaborar una excelente filosofía empresarial adaptándole a las necesidades de la hostería y dando cumplimiento a todas las actividades encomendadas.

Se deberá planificar un programa de selección del personal acorde a las necesidades de la empresa para así tener colaboradores idóneos.

Implementar un plan de motivación para el personal en la cual se sientan a gusto y con ganas de superación, con aspiraciones de ascender esto lograra que el personal tenga una estabilidad laboral, y que la hostería no se sienta obligada a tener una rotación de colaboradores.

Es necesario realizar capacitaciones dos veces por año ya que es un elemento importante para mejorar el desempeño de las actividades de la hostería.

Realizar reuniones de integración entre los colaboradores para obtener mejor comunicación y un buen ambiente de trabajo.

ABSTRACT

This research is a Service Quality Audit as a management tool for the inn "Viña del Río" in Patate, Tungurahua Province, since July to December 2011.

To develop this proposal it was followed the guidelines established in the Generally Accepted Auditing Standards NAGA, this instrument provides parameters to guide administrative audits. Indicators, analytical tables, comparative charts and graphs were used as instruments.

The Service Quality Audit presents following report: Establishing a mission vision, organizational and functional structural, frequent training, and motivation by management to employees, promoting communication with management and improve the services offered by the inn to achieve better performance for the benefit of all who are member of the organization.

It is recommended to create a good business philosophy adapted to the inn needs and in compliance with all suggested activities.

In order to have appropriate partners plan a personnel selection program according to the needs of the company.

Implement a motivation for staff in which they feel comfortable and eager to excel, with aspirations to ascend this achieved that staff have job stability and that the inn does not feel obligated to have a rotation of partners.

Training twice a year is needed because it is an important element to improve the performance of the activities of the inn.

Perform integration meetings between employees for better communication and a good working environment.

BIBLIOGRAFÍA

- ARENS, Alvin; ELDER, Randal, BEASLEY, Mark. (2007) “Auditoría un Enfoque Integral. 11^a ed. México: Pearson.
- BACA URBINA, Gabriel. (2001) Evaluación de Proyectos 4^a ed. México: Mc Graw Hill.
- BENJAMIN, Enrique. (2007) auditoria administrativa, 2^a ed. México: Pearson.
- BOLAÑOS, BARRERA, Ricardo. (2005) Pequeñas y Medianas Empresas Pymes, vigésima 2^a ed. Madrid:
- CARRETO, Julio. (2010) Procesos Administrativos 2^a ed. Ambato:
- COOK, John, GARY, Minkie. (1988) Auditoria, 3^a ed. México: Mc Graw Hill.
- CORPORACIÓN DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES (2012) Quito: CEP.
- FERNÁNDEZ, Arena, José A. (1979) El proceso administrativo. 11^a ed. México: Diana.
- KOONTZ, Harold y Cyril O´ Donnell. (2002) Elementos de administración: enfoque internacional. 6^a ed. México: MC Graw Hill.
- HARRY, Abravanel. (1991) Cultura Organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos, México: Casa Nueva S.A.
- MANTILLA, Samuel Alberto. (2005) Auditoria, Bogotá: Ecoe Ediciones.
- MUNCH, Lourdes. (2007) Proceso Administrativo, México: Pearson.
- RIVAS, José. (1996) Motivos y motivación en la Empresa, 2^a ed. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- WHITTINGTON, Ray, KURT, Pany. (2000) Auditoria: un enfoque integral, 12^a ed. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- ZEITHAML, Valarie, PARASURAMAN A. BERRY, Leonard. (1992) Calidad de servicios: cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores, Madrid:

LIKOGRAFIA

- <http://hosteriaviñadelrio.com> (en línea)
- http://html.rincondelvago.com/metodologia-de-investigacion_1.html (en línea)
- <http://www.monografias.com/trabajos11/metods/metods.shtml> (en línea)
- <http://www.hederaconsultores.com> (en línea)
- <http://calidadenelservicio.wordpress.com> (en línea)
- <http://www.ibm.com> (en línea)
- <http://www.elprisma.com/apuntes/administración-de-empresas/administraciónconceptos/> (en línea)
- [http:// www.intercodex.com/PROCEDIMIENTO-PROCESO-ADMINISTRATIVO-PRACTICO-CD-ROM-OBRA-CERRADA-VOLS](http://www.intercodex.com/PROCEDIMIENTO-PROCESO-ADMINISTRATIVO-PRACTICO-CD-ROM-OBRA-CERRADA-VOLS) (en línea)

ANEXOS

AB & CA AUDITORES

ANEXO No. 1

ENCUESTA A LA GERENCIA Y AL PERSONAL DE LA HOSTERIA “VIÑA DEL RÍO”

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

Objetivo: Identificar las características relevantes de Hostería “Viña del Río” del Cantón Patate, periodo 2011.

Instrucciones: Por favor marque con una X en el lugar que se relacione con su criterio.

ENCUESTA

PLANIFICACIÓN

3.4.1. ¿Conoce cuál es la Misión y Visión de la empresa?

Si ()
No ()

2. ¿Usted cree que es importante que la hostería cuente con una misión y visión?

Si ()
No ()

AB & CA AUDITORES

3. ¿La Hostería desarrolla las actividades de acuerdo a un presupuesto anual?

Si ()

No ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENCUESTA AL PERSONAL DE LA HOSTERIA "VIÑA DEL RÍO"

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

Objetivo: Identificar las características relevantes de Hostería "Viña del Río" del Cantón Patate, periodo 2011.

Instrucciones: Por favor marque con una X en el lugar que se relacione con su criterio.

ENCUESTA

ORGANIZACIÓN

1. ¿Al ingresar a la Hostería le dieron a conocer que funciones desarrollaría?

Si ()

No ()

2. ¿Conoce usted la estructura organizacional y funcional de la Hostería?

Si ()

No ()

3. ¿Conoce usted si la Hostería posee algún tipo de Manual para el desarrollo de las actividades?

Si ()

No ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

AB & CA AUDITORES

ENCUESTA AL PERSONAL DE LA HOSTERIA "VIÑA DEL RÍO"

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

Objetivo: Identificar las características relevantes de Hostería "Viña del Río" del Cantón Patate, periodo 2011.

Instrucciones: Por favor marque con una X en el lugar que se relacione con su criterio.

ENCUESTA

DIRECCIÓN

1. ¿Considera adecuadas las condiciones de trabajo?

Si ()

No ()

2. ¿Para la realización de sus actividades recibe apoyo de otros colaboradores cuando es necesario?

Constantemente ()

De vez en cuando ()

Nunca ()

3. ¿Considera que su área de trabajo tiene apoyo por parte de la dirección para el buen desarrollo de sus funciones?

Todas las veces ()

A veces ()

Nunca ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

AB & CA AUDITORES

ENCUESTA AL PERSONAL DE LA HOSTERIA "VIÑA DEL RÍO"

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

Objetivo: Identificar las características relevantes de Hostería "Viña del Río" del Cantón Patate, periodo 2011.

Instrucciones: Por favor marque con una X en el lugar que se relacione con su criterio.

ENCUESTA

CONTROL

1. ¿Considera usted que las actividades de la Hostería obedece a una previa planificación?

Si ()
No ()

2. ¿Conoce usted si la hostería cumplió con los objetivos y metas establecidas?

Si ()
No ()

3. ¿Cómo considera las acciones realizadas por la administración para el cumplimiento de las metas y objetivos?

Excelente ()
Bueno ()
Malo ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

AB & CA AUDITORES

ANEXO No.2

ENCUESTA A CLIENTES DE LA HOSTERIA "VIÑA DEL RÍO"

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

Objetivo: Identificar las características relevantes de Hostería "Viña del Río" del Cantón Patate, periodo 2011.

Instrucciones: Por favor marque con una X en el lugar que se relacione con su criterio.

ENCUESTA

ALIMENTACIÓN

1. ¿Cómo calificaría el servicio de alimentación de la Hostería "Viña del Río"?

- | | |
|-----------|-----|
| Regular | () |
| Bueno | () |
| Muy bueno | () |
| Excelente | () |

2. ¿Qué tipo de menú a tenido la oportunidad de degustar en la hostería?

- | | |
|----------------------|-----|
| Comida típica | () |
| Comida internacional | () |
| Comida rápida | () |

3. ¿Cómo le pareció la decoración e instalaciones del comedor?

- | | |
|-----------|-----|
| Excelente | () |
| Bueno | () |
| Regular | () |
| Malo | () |

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

AB & CA AUDITORES

ENCUESTA A CLIENTES DE LA HOSTERIA "VIÑA DEL RÍO"

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

Objetivo: Identificar las características relevantes de Hostería "Viña del Río" del Cantón Patate, periodo 2011.

Instrucciones: Por favor marque con una X en el lugar que se relacione con su criterio.

ENCUESTA

ALOJAMIENTO

1. ¿Cómo calificaría el servicio de hospedaje de la hostería "VIÑA DEL RÍO"?

- | | |
|-----------|-----|
| Malo | () |
| Regular | () |
| Bueno | () |
| Excelente | () |

2. ¿Cuentan las habitaciones con las seguridades necesarias para salvaguardar los bienes personales?

- | | |
|----|-----|
| Si | () |
| No | () |

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

AB & CA AUDITORES

ENCUESTA A CLIENTES DE LA HOSTERIA "VIÑA DEL RÍO"

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

Objetivo: Identificar las características relevantes de Hostería "Viña del Río" del Cantón Patate, periodo 2011.

Instrucciones: Por favor marque con una X en el lugar que se relacione con su criterio.

ENCUESTA

ÁREAS DE RECREACIÓN

1. ¿Cree usted que le hace falta a la hostería "VIÑA DEL RÍO" distracciones en general?

Juego para niños ()

Excursiones ()

Piscina ()

Canchas deportivas ()

INSTALACIONES

1. ¿Cumple la hostería con las instalaciones adecuadas propias de una empresa turística?

Si ()

No ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO No. 3

ENCUESTA A CLIENTES DE LA HOSTERIA “VIÑA DEL RÍO”

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

Objetivo: Identificar las características relevantes de Hostería “Viña del Río” del Cantón Patate, periodo 2011.

Instrucciones: Por favor marque con una X en el lugar que se relacione con su criterio.

ENCUESTA

ENFOQUE AL CLIENTE

1. ¿Por qué medios de comunicación se enteró de hostería “VIÑA DEL RÍO”?

- | | |
|-----------------------|-----|
| Internet | () |
| Volantes | () |
| Sección amarilla | () |
| Sugerencias de amigos | () |

2. ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de hostería “VIÑA DEL RÍO”?

- | | |
|-----------------------|-----|
| Es la primera vez | () |
| Es la segunda vez | () |
| Soy cliente frecuente | () |

3. ¿Le gustaría volver a contratar los servicios de hostería “VIÑA DEL RÍO”?

- | | |
|----|-----|
| Si | () |
| No | () |

AB & CA AUDITORES

4. ¿Cuáles son los motivos de su estadía en la hostería “VIÑA DEL RÍO”?

Descanso y recreación ()

Negocios ()

Turismo de aventura ()

Turismo cultural ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENCUESTA AL TALENTO HUMANO DE LA HOSTERIA "VIÑA DEL RÍO"

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

Objetivo: Identificar las características relevantes de Hostería "Viña del Río" del Cantón Patate, periodo 2011.

Instrucciones: Por favor marque con una X en el lugar que se relacione con su criterio.

ENCUESTA

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

1. ¿La administración de la hostería tiene un sistema de selección y contratación de colaboradores?

Si ()

No ()

2. ¿Ha recibido alguna capacitación de cualquier índole para mejorar el desempeño de sus funciones?

Si ()

No ()

3. ¿Cumple la empresa con las disposiciones emanadas por el Ministerio de Relaciones Laborales

Si ()

No ()

AB & CA AUDITORES

4. ¿Cuál es el nivel de motivación que existe en la hostería?

Alta ()

baja ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

AB & CA AUDITORES

ENCUESTA AL TALENTO HUMANO DE LA HOSTERIA "VIÑA DEL RÍO"

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

Objetivo: Identificar las características relevantes de Hostería "Viña del Río" del Cantón Patate, periodo 2011.

Instrucciones: Por favor marque con una X en el lugar que se relacione con su criterio.

ENCUESTA

MOTIVACIÓN AL TALENTO HUMANO

1. ¿Con qué frecuencia se dota de recursos necesarios para el desarrollo del servicio de alojamiento?

- | | |
|------------------|-----|
| Constantemente | () |
| De vez en cuando | () |
| Nunca | () |

2. ¿Qué área de recreación recibe más atención al momento de dar mantenimiento?

- | | |
|-------------------|-----|
| Sauna y piscina | () |
| Canchas de futbol | () |
| Cancha de vóley | () |

3. ¿Cuáles son los equipos de cocina mejor conservados para la preparación de los alimentos?

- | | |
|-------------|-----|
| Estufa | () |
| Menaje | () |
| Estanterías | () |

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO No. 4

NIVEL ADMINISTRATIVO

1. ¿La hostería cuenta con Misión, Visión y objetivos organizacionales?

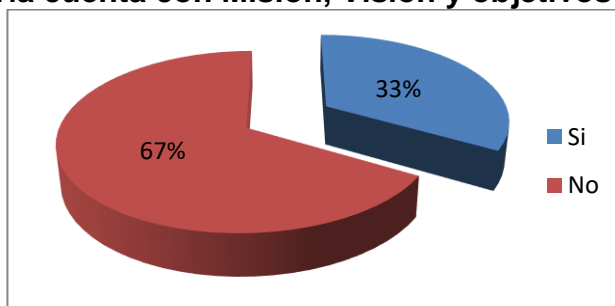
Nº 78. ¿La hostería cuenta con Misión, Visión y objetivos organizacionales?

RANGO	FRECUENCIA	%
Si	2	33%
No	4	67%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Nº 37. ¿La hostería cuenta con Misión, Visión y objetivos organizacionales?



Fuente: Cuadro No 78

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

El 67% afirman que la hostería no cuenta con una misión, visión ni objetivos lo cual es un problema ya que es muy necesario contar con ello porque esto nos ayuda para tener una finalidad y si no tienen esas nociones pueden correr el riesgo de ir a la deriva.

4. ¿En la Hostería existe un Manual de Políticas?

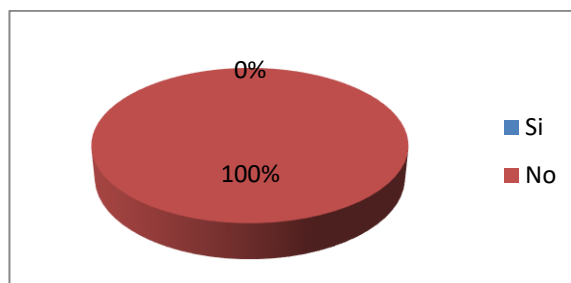
Nº 79. ¿En la Hostería existe un Manual de Políticas?

RANGO	FRECUENCIA	%
Si	0	0%
No	6	100%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Nº 38. ¿En la Hostería existe un Manual de Políticas?



Fuente: Cuadro N.º 79

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

El 100% afirman que la Hostería no cuenta con un Manual de Políticas, el cuál es muy importante que la empresa cuente con ello para que todos los colaboradores lo conozcan y lo pongan en práctica, así la organización se manejará de una mejor manera.

5. ¿La Hostería se maneja de acuerdo a un Manual de Principios y Valores?

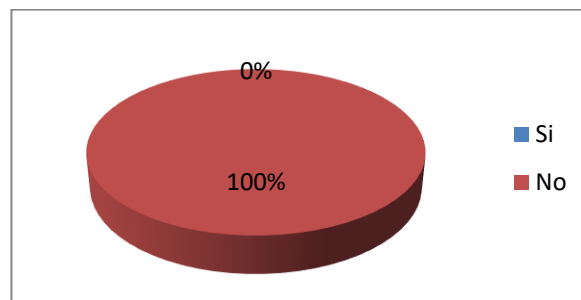
Nº 80. ¿La Hostería se maneja de acuerdo a un Manual de Principios y Valores?

RANGO	FRECUENCIA	%
Si	0	0%
No	6	100%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Nº 39. ¿La Hostería se maneja de acuerdo a un Manual de Principios y Valores?



Fuente: Cuadro Nº 80

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

La Hostería no tiene claro lo importante que es tener establecido los Principios y Valores, pero es necesario ya que son los impulsores principales de la actuación de las personas para establecer compromisos éticos con sus clientes y miembros de la organización. Los Principios y Valores constituyen la base para todas las demás aptitudes y prácticas.

6. ¿La hostería cuenta con un organigrama estructural y funcional bien definido?

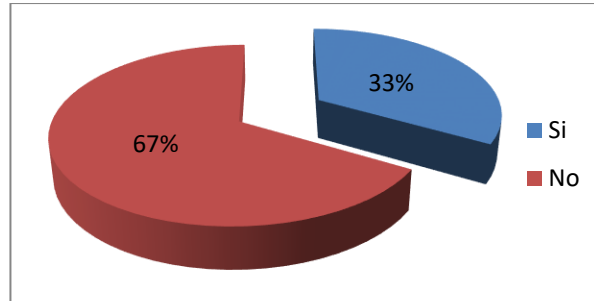
N° 81. ¿La hostería cuenta con un organigrama estructural y funcional bien definido?

RANGO	FRECUENCIA	%
Si	2	33%
No	4	67%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

N° 40. ¿La hostería cuenta con un organigrama estructural y funcional bien definido?



Fuente: Cuadro N° 81

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

El 67% de los colaboradores comentan que no tienen un organigrama estructural y funcional, consideran que es una de las muchas herramientas de las cuales no debe prescindir ninguna empresa sin importar el tamaño ya sea una pequeña organización o una empresa. Es importante tener por escrito todos los puestos de la organización esto nos dará una idea mucho más clara de la responsabilidad que tiene la persona dentro de la empresa.

5. ¿Al iniciar su trabajo en la Hostería su jefe le indico por escrito cuáles son sus responsabilidades y funciones?

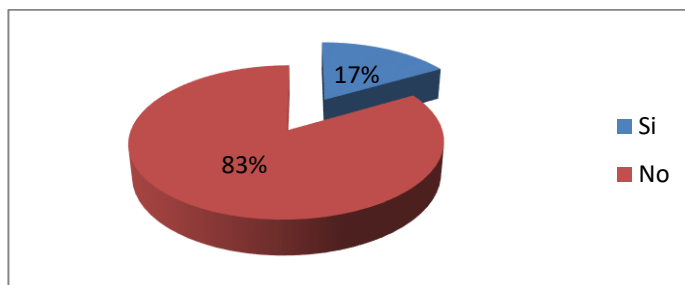
N° 82. ¿Al iniciar su trabajo en la Hostería su jefe le indico por escrito cuáles son sus responsabilidades y funciones?

RANGO	FRECUENCIA	%
Si	1	17%
No	5	83%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

N° 41 ¿Al iniciar su trabajo en la Hostería su jefe le indico por escrito cuáles son sus responsabilidades y funciones?



Fuente: Cuadro N° 82

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

El 83% dicen que no saben cuál es su función en la hostería por que desempeñan varias funciones, el principal problema es carecer de un organigrama estructural pero es necesario que la hostería cuente con uno ya que desempeña un papel muy importante en la organización.

6. ¿Existe un procedimiento de selección y contratación de colaboradores?

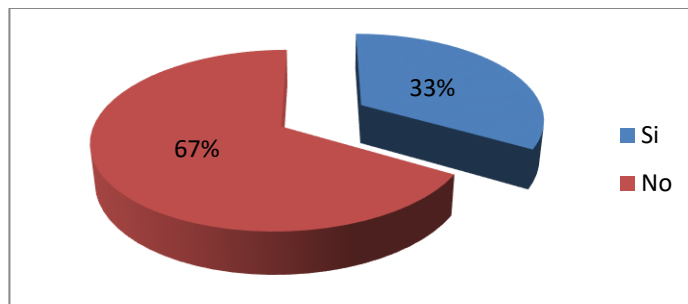
N° 83. ¿Existe un procedimiento de selección y contratación de colaboradores?

RANGO	FRECUENCIA	%
Si	2	33%
No	4	67%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

N° 42. ¿Existe un procedimiento de selección y contratación de colaboradores?



Fuente: Cuadro N° 83

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

El proceso de selección o contratación del personal no es algo muy dispensable para la hostería ya que contratan personal sin realizar este tipo de procesos, pero sería necesario tomarlo en cuenta para contratar al personal adecuado para cada área y así tener un mejor desempeño laboral.

7. ¿Considera adecuadas las condiciones de trabajo?

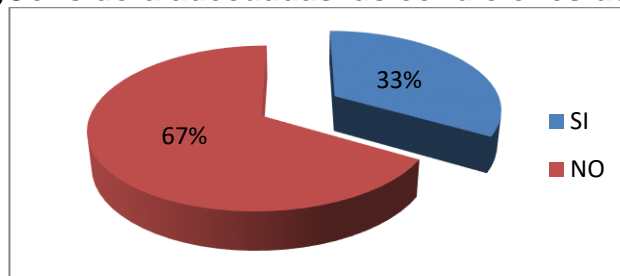
N° 84. ¿Considera adecuadas las condiciones de trabajo?

RANGO	FRECUENCIA	%
SI	2	33%
NO	4	67%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

N° 43. ¿Considera adecuadas las condiciones de trabajo?



Fuente: Cuadro N° 84

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

Del personal encuestado el 33% afirman que si se considera adecuadas las condiciones de trabajo, el 67% consideran que no es favorable el ambiente laboral en vista que muchos de los colaboradores realizan varias actividades y otros colaboradores tienen tareas específicas, esta origina un clima conflictivo.

8. ¿Para la realización de sus actividades recibe apoyo de otros colaboradores cuando es necesario?

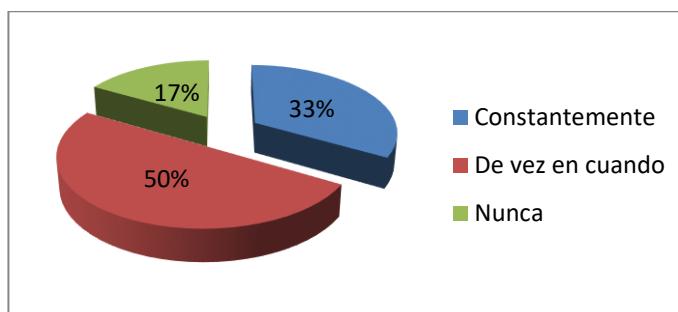
Nº 85. ¿Para la realización de sus actividades recibe apoyo de otros colaboradores cuando es necesario?

RANGO	FRECUENCIA	%
Constantemente	2	33%
De vez en cuando	3	50%
Nunca	1	17%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Nº 44. ¿Para la realización de sus actividades recibe apoyo de otros colaboradores cuando es necesario?



Fuente: Cuadro No. 85

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

Del personal encuestado el 33% exponen que para la realización de las actividades recibe apoyo del personal de otros colaboradores cuando es necesario, el 50% reciben poco apoyo, el 17% nunca ha sido apoyado con compañeros.

9. ¿Considera que su área de trabajo tiene apoyo por parte de la dirección para el buen desarrollo de sus funciones?

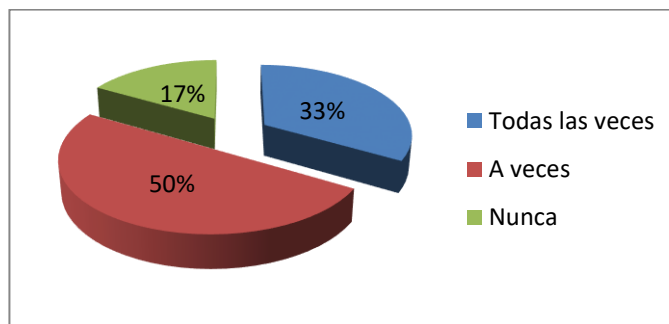
Nº 86. ¿Considera que su área de trabajo tiene apoyo por parte de la dirección para el buen desarrollo de sus funciones?

RANGO	FRECUENCIA	%
Todas las veces	2	33%
A veces	3	50%
Nunca	1	17%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Nº 45. ¿Considera que su área de trabajo tiene apoyo por parte de la dirección para el buen desarrollo de sus funciones?



Fuente: Cuadro N.º 86

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

El 33% del personal encuestado consideran que su área de trabajo tiene apoyo por parte de la dirección para el buen desarrollo de sus funciones, 50% expresa que a veces tiene apoyo, el 17% afirman que nunca han recibido apoyo en el trabajo.

10. ¿Considera usted que las actividades de la hostería obedece a una previa planificación?

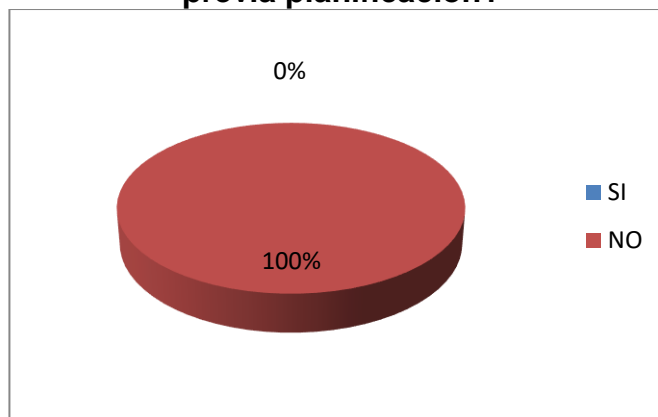
Nº 87. ¿Considera usted que las actividades de la hostería obedece a una previa planificación?

RANGO	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	6	100%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Nº 46. ¿Considera usted que las actividades de la hostería obedece a una previa planificación?



Fuente: Cuadro No. 87

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

Del personal encuestado el 100% coinciden que las actividades que realiza la hostería carecen de una planificación y por lo tanto están sujetos a la improvisación.

11. ¿Conoce usted si la hostería cumplió con los objetivos y metas establecidas?

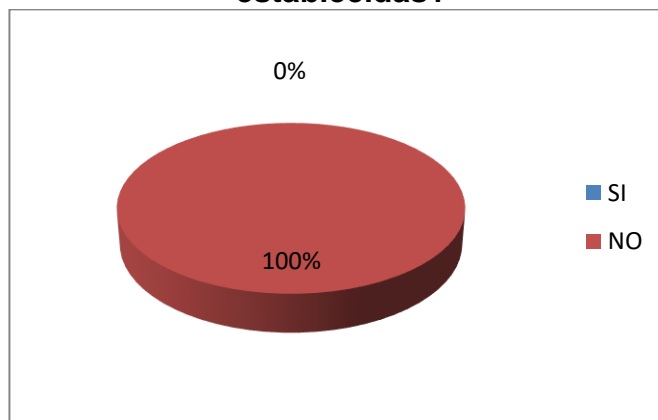
N° 88. ¿Conoce usted si la hostería cumplió con los objetivos y metas establecidas?

RANGO	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	6	100%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

N° 47. ¿Conoce usted si la hostería cumplió con los objetivos y metas establecidas?



Fuente: Cuadro N.º 88

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

Del personal encuestado el 100% coinciden que la hostería no tiene definido los objetivos, ni metas, de ahí la razón de que no haya desarrollado todo el tiempo de funcionamiento.

ANEXO No. 5

NIVEL FINANCIERO

1. ¿La Hostería tiene una planificación presupuestaria anual?

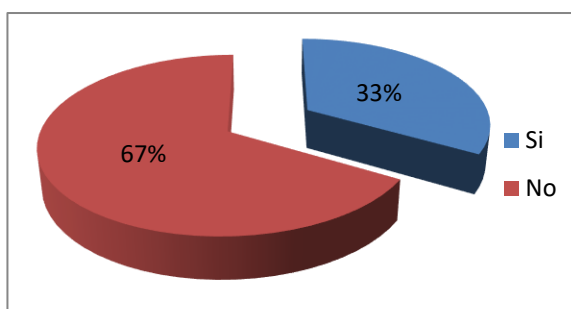
N° 89. ¿La Hostería tiene una planificación presupuestaria anual?

RANGO	FRECUENCIA	%
Si	2	33%
No	4	67%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

N° 48. ¿La Hostería tiene una planificación presupuestaria anual?



Fuente: Cuadro N° 89

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

El 67% comentan que la hostería no cuenta con una planificación presupuestaria anual pero es algo muy necesario ya que nos ayuda a proyectar los gastos que se vayan a realizar durante el año para que así la hostería no tenga gastos inesperados.

2. ¿En la Hostería se analizan los desembolsos a realizar?

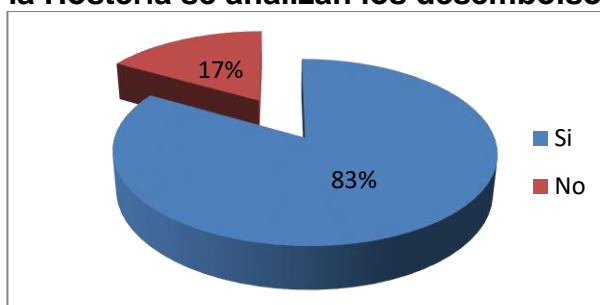
N° 90. ¿En la Hostería se analizan los desembolsos a realizar?

RANGO	FRECUENCIA	%
Si	5	83%
No	1	17%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

N° 49. ¿En la Hostería se analizan los desembolsos a realizar?



Fuente: Cuadro N° 90

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

El 83% afirman que la empresa si analiza todos los desembolsos que realiza la hostería a diario es algo que se debe realizar cautelosamente para no tener ningún inconveniente.

3. ¿La hostería se basa en Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas?

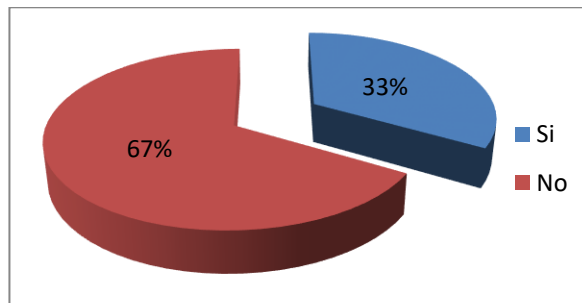
Nº 91. ¿La hostería se basa en Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas?

RANGO	FRECUENCIA	%
Si	2	33%
No	4	67%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Nº 50. ¿La hostería se basa en Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas?



Fuente: Cuadro Nº 91

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

El 67% dicen que sería muy bueno que la hostería cuente con este tipo de normas ya que nos ayudaría a tener un mejor manejo de la hostería.

AB & CA AUDITORES

4. ¿Los desembolsos que se registran del momento son contabilizados al mismo tiempo?

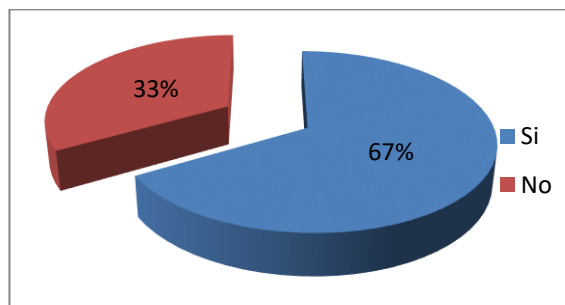
N° 92. ¿Los desembolsos que se registran del momento son contabilizados al mismo tiempo?

RANGO	FRECUENCIA	%
Si	4	67%
No	2	33%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

N° 51. ¿Los desembolsos que se registran del momento son contabilizados al mismo tiempo?



Fuente: Cuadro N° 92

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

El 67% aseguran que la hostería contabiliza todos los movimientos diariamente en este aspecto la hostería se asegura de que todo esto esté controlado.

5. ¿En la Hostería se refleja el cumplimiento de los objetivos en los estados financieros?

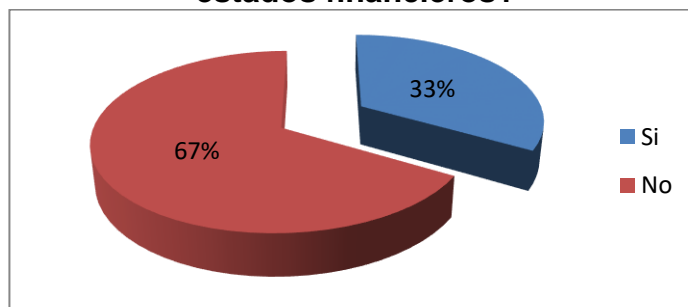
Nº 93. ¿En la Hostería se refleja el cumplimiento de los objetivos en los estados financieros?

RANGO	FRECUENCIA	%
Si	2	33%
No	4	67%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Nº 52. ¿En la Hostería se refleja el cumplimiento de los objetivos en los estados financieros?



Fuente: Cuadro Nº 93

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

El 67% comentan que no son reflejados los objetivos en los estados financieros ya que les falta organizarlos en pequeño, mediano y largo plazo para así alcanzar las metas propuestas en mejora de la hostería.

AB & CA AUDITORES

6. ¿En la Hostería existen políticas de depósito de los ingresos obtenidos por los servicios?

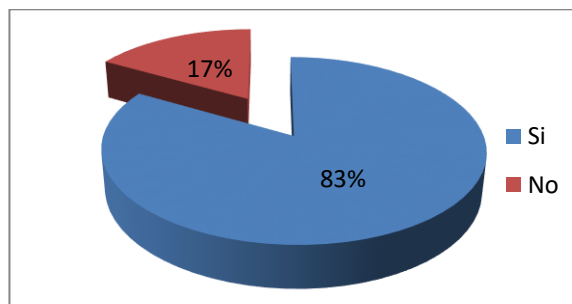
N° 94. ¿En la Hostería existen políticas de depósito de los ingresos obtenidos por los servicios?

RANGO	FRECUENCIA	%
Si	5	83%
No	1	17%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

N° 53. ¿En la Hostería existen políticas de depósito de los ingresos obtenidos por los servicios?



Fuente: Cuadro N° 94

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

El 83% dicen que si se hace depósitos diarios pero de manera verbal, faltarían establecer políticas que nos ayude a ponerlas en práctica pero de manera escrita.

7. ¿El acceso a los ingresos están protegidos por mecanismos de seguridad limitados para personas autorizadas?

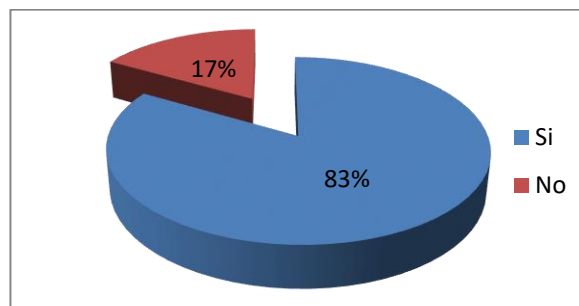
N° 95. ¿El acceso a los ingresos están protegidos por mecanismos de seguridad limitados para personas autorizadas?

RANGO	FRECUENCIA	%
Si	5	83%
No	1	17%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

N° 54. ¿El acceso a los ingresos están protegidos por mecanismos de seguridad limitados para personas autorizadas?



Fuente: Cuadro N° 95

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

El 83% comentan que en este aspecto toda entidad pública o privada por más pequeña que sea cuida de sus intereses económicos de esto se encarga única y exclusivamente la gerencia en lo que respecta a la hostería.

8. ¿Se realiza un seguimiento de análisis a los estados financieros continuamente?

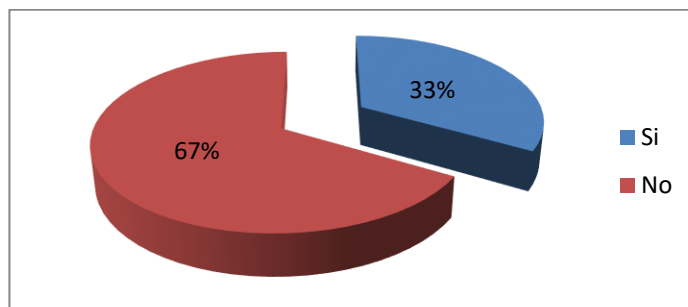
Nº 96. ¿Se realiza un seguimiento de análisis a los estados financieros continuamente?

RANGO	FRECUENCIA	%
Si	2	33%
No	4	67%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Nº 55 ¿Se realiza un seguimiento de análisis a los estados financieros continuamente?



Fuente: Cuadro Nº 96

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

La hostería no tiene un seguimiento de análisis a los estados financieros, es algo muy importante realizarlo por lo menos trimestralmente para ver cuánto les falta para alcanzar las metas u objetivos durante el periodo anual.

ANEXO No. 6

TALENTO HUMANO

1. ¿Ha recibido alguna capacitación de cualquier índole para mejorar el desempeño de sus funciones?

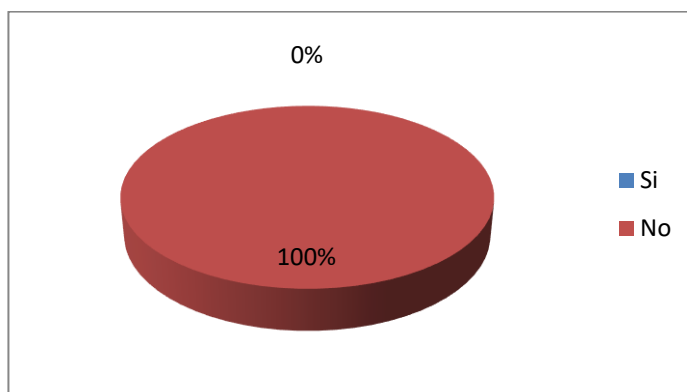
Nº 97 ¿Ha recibido alguna capacitación de cualquier índole para mejorar el desempeño de sus funciones?

RANGO	FRECUENCIA	%
Si	0	0%
No	6	100%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Nº 56 ¿Ha recibido alguna capacitación de cualquier índole para mejorar el desempeño de sus funciones?



Fuente: Cuadro No. 97

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

De los colaboradores encuestados el 100% afirman que nunca han recibido una capacitación de ninguna índole para mejorar el cumplimiento de sus funciones.

2. ¿Se potencia la iniciativa de los colaboradores para el mejoramiento continuo de la calidad?

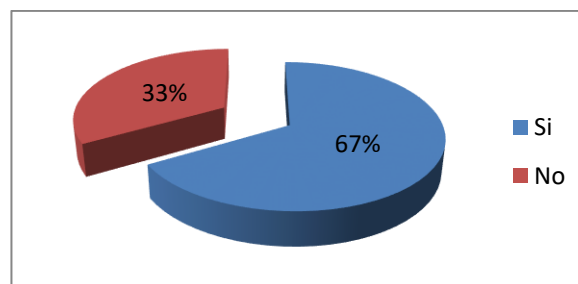
N° 98 ¿Se potencia la iniciativa de los colaboradores para el mejoramiento continuo de la calidad?

RANGO	FRECUENCIA	.
Si	4	67%
No	2	33%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

N° 57. ¿Se potencia la iniciativa de los colaboradores para el mejoramiento continuo de la calidad?



Fuente: Cuadro N° 98

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

El 67% hacen todo lo posible por dar un buen servicio al cliente pero referente a la calidad no lo manejan porque desconocen del tema.

3. ¿Se le brinda posibilidades de progresar en la empresa?

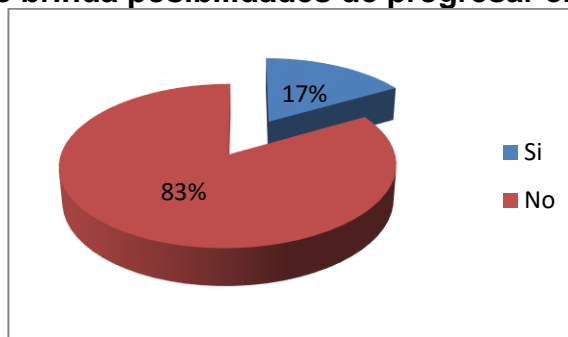
Nº 99. ¿Se le brinda posibilidades de progresar en la empresa?

RANGO	FRECUENCIA	%
Si	1	17%
No	5	83%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Nº 58. ¿Se le brinda posibilidades de progresar en la empresa?



Fuente: Cuadro N.º 99

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

El 83% comentan que para que un empleado incremente sus oportunidades de progreso, tiene que asegurarse que sus actividades añadan valor al cliente, muchas veces los empleados no son los únicos responsables de su estancamiento dentro de su puesto de trabajo. Hay empresas que también tienen un alto grado de responsabilidad en este tema.

AB & CA AUDITORES

4. ¿Se siente usted a gusto en la hostería y comprometido con ella?

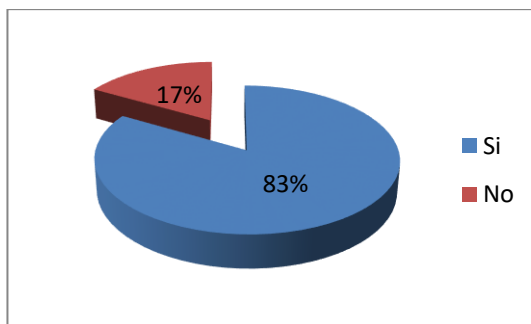
N° 100: ¿Se siente usted a gusto en la hostería y comprometido con ella?

RANGO	FRECUENCIA	%
Si	5	83%
No	1	17%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

N° 59: ¿Se siente usted a gusto en la hostería y comprometido con ella?



Fuente: Cuadro N° 100

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

Los colaboradores manifiestan que si se sienten a gusto en la hostería ya que ese es su sustento de vida y están comprometidos a medida de su alcance.

5. ¿Recibe usted cursos de superación personal dentro de la hostería?

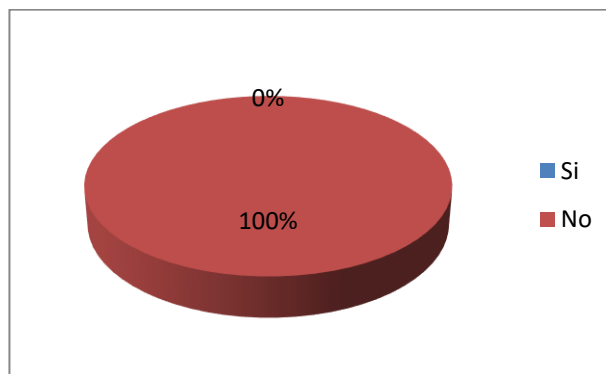
N° 101: ¿Recibe usted cursos de superación personal dentro de la hostería?

RANGO	FRECUENCIA	%
Si	0	0%
No	6	100%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

N° 60: ¿Recibe usted cursos de superación personal dentro de la hostería?



Fuente: Cuadro N° 101

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

Los colaboradores comunican que no reciben cursos de ninguna índole en beneficio de ellos y de esta manera no pueden brindar un servicio de calidad por desconocimiento de algunos temas.

6. ¿Se siente motivado a permanecer en la hostería?

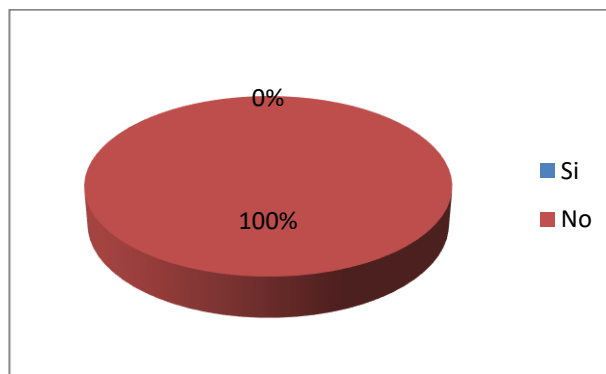
N° 102: ¿Se siente motivado a permanecer en la hostería?

RANGO	FRECUENCIA	%
Si	0	0%
No	6	100%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

N° 61: ¿Se siente motivado a permanecer en la hostería?



Fuente: Cuadro N° 102

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

Los colaboradores manifiestan que no se sienten motivados por parte de la gerencia, por la falta de comunicación y posibilidades de crecer como profesionales.

7. ¿En la Hostería existen puestos de trabajo determinados para cada área?

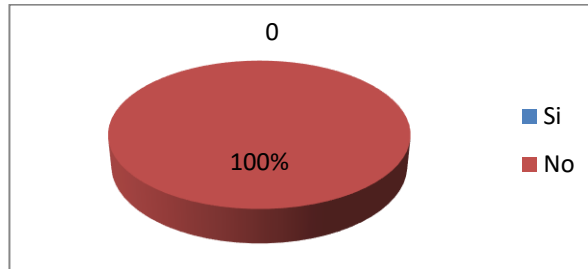
N° 103: ¿En la Hostería existen puestos de trabajo determinados para cada área?

RANGO	FRECUENCIA	%
Si	0	0%
No	6	100%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

N° 62: ¿En la Hostería existen puestos de trabajo determinados para cada área?



Fuente: Cuadro N° 103

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

Los colaboradores manifiestan que en la Hostería no se encuentran determinados los puestos de trabajo, pero es importante ya que cada uno de los colaboradores tienen que conocer su área en donde van a realizar sus tareas encomendadas, para que así cumplan con sus responsabilidades de la mejor manera.

ANEXO No. 7

SERVICIOS

1. ¿Le parece bueno el servicio que le brinda la hostería?

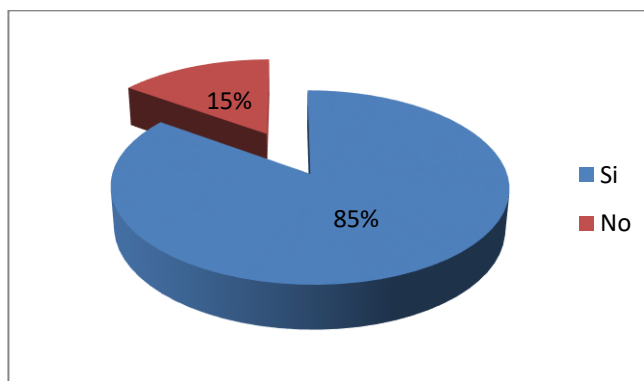
N° 104. ¿Le parece bueno el servicio que le brinda la hostería?

RANGO	FRECUENCIA	%
Si	17	85%
No	3	15%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

N° 63. ¿Le parece bueno el servicio que le brinda la hostería?



Fuente: Cuadro No 104

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

El 85% que son clientes fijos dicen que si es bueno el servicio pero más que todo les gusta porque es un buen lugar para descansar y relajarse, el 15% comentan lo contrario dicen que si les falta mejorar la calidad del servicio en diferencia a otras hosterías.

2. ¿La hostería cuenta con un control previo y continuo de la atención que presta el personal a sus clientes?

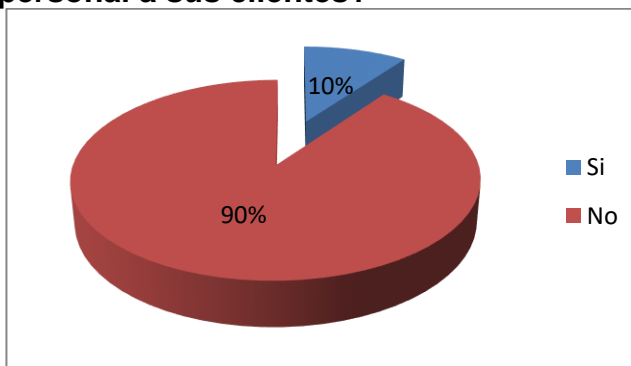
N° 105. ¿La hostería cuenta con un control previo y continuo de la atención que presta el personal a sus clientes?

RANGO	FRECUENCIA	%
Si	2	10%
No	18	90%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

N° 64 ¿La hostería cuenta con un control previo y continuo de la atención que presta el personal a sus clientes?



Fuente: Cuadro N° 105

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

El 90% dicen que no existe pero que ellos tratan de brindarles una buena atención a los clientes pero que lo mejor sería que exista un manual o capacitaciones a los colaboradores para ofrecer una atención de calidad ya que el cliente es el pilar fundamental para que la organización crezca cada día más.

3. ¿La hostería cuenta con catálogos de servicios y precios?

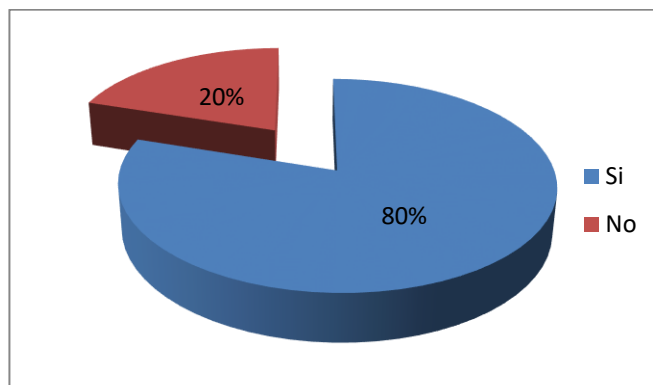
N° 106. ¿La hostería cuenta con catálogos de servicios y precios?

RANGO	FRECUENCIA	%
Si	16	80%
No	4	20%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

N° 65. ¿La hostería cuenta con catálogos de servicios y precios?



Fuente: Cuadro N° 106

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

El 80% manifestó que la hostería si cuenta con un catálogo pero que solo lo conoce el personal pero lo más loable sería hacer catálogos para que cada uno de los clientes conozca los servicios y precios que le brinda la hostería.

4. ¿Cuenta la hostería con publicidad y propaganda de los servicios a ofertar?

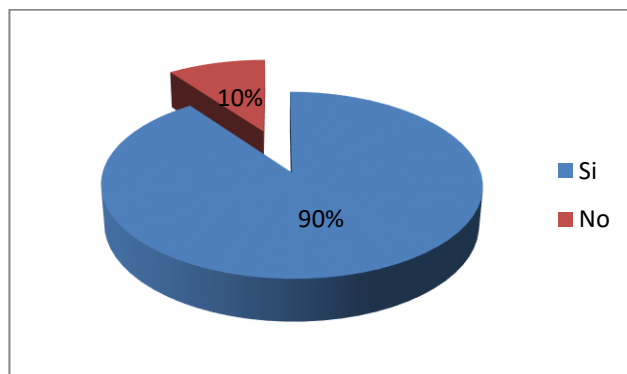
N° 107 ¿La hostería cuenta con catálogos de servicios y precios?

RANGO	FRECUENCIA	%
Si	18	90%
No	2	10%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

N° 66. ¿La hostería cuenta con catálogos de servicios y precios?



Fuente: Cuadro N° 107

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

El 90% manifestó que la hostería maneja una publicidad moderada, ya que es importante porque promociona los servicios que presta la hostería.

5. ¿En la Hostería existen estrategias que otorguen un valor agregado con respecto a otras hosterías?

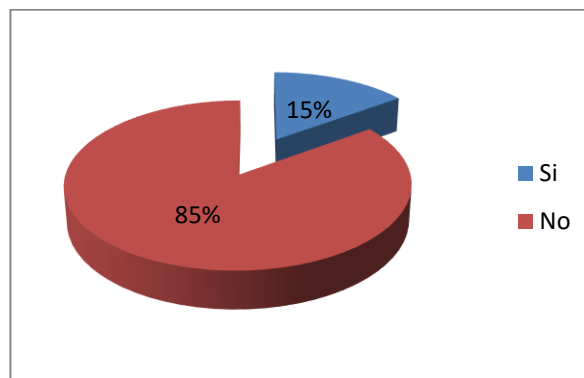
N° 108. ¿En la Hostería existen estrategias que otorguen un valor agregado con respecto a otras hosterías?

RANGO	FRECUENCIA	%
Si	3	15%
No	17	85%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

N° 67. ¿En la Hostería existen estrategias que otorguen un valor agregado con respecto a otras hosterías?



Fuente: Cuadro N° 108

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

El 85% comentan que a la hostería le falta poner un valor agregado a los servicios que presta, esto nos ayudaría para que el cliente se motive y vuelva a usar las instalaciones nuevamente.

6. ¿Existen procedimientos o flujogramas a seguir para determinados procesos?

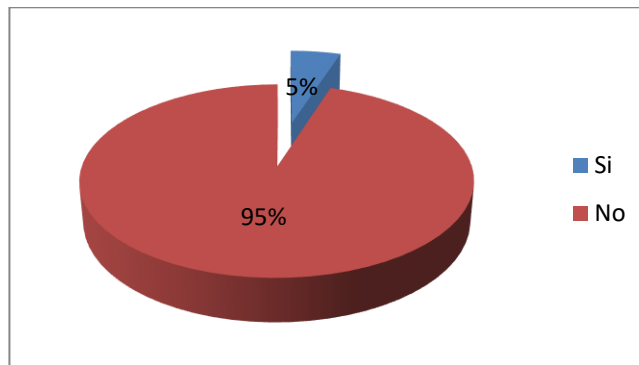
N° 109. ¿Existen procedimientos o flujogramas a seguir para determinados procesos?

RANGO	FRECUENCIA	%
Si	1	5%
No	19	95%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

N° 68. ¿Existen procedimientos o flujogramas a seguir para determinados procesos?



Fuente: Cuadro N° 109

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

No existen procedimientos de flujo gramas a seguir pero sería muy importante aplicarlos ya que nos ayudaría a tener un mejor procedimiento con las compras que se realizan en la hostería.

7. ¿En la hostería hay conocimiento de lo que implica la implantación de un sistema de gestión a la calidad?

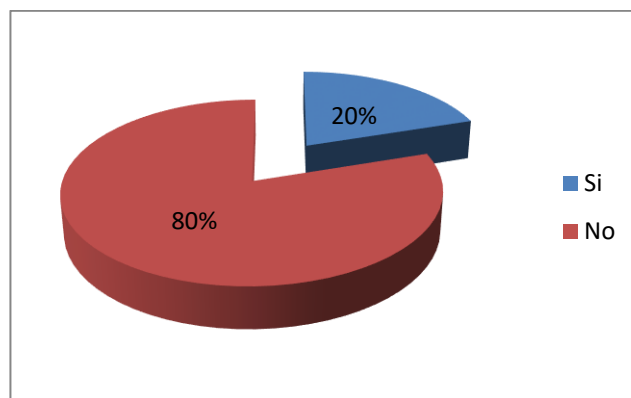
N° 110. ¿En la hostería hay conocimiento de lo que implica la implantación de un sistema de gestión a la calidad?

RANGO	FRECUENCIA	%
Si	4	20%
No	16	80%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

N° 69. ¿En la hostería hay conocimiento de lo que implica la implantación de un sistema de gestión a la calidad?



Fuente: Cuadro N° 110

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

El 80% comentan que desconocen del tema, pero es importante que se implante este sistema para que se garanticen los procesos y procedimientos y así lograr los objetivos en las empresas, ayuda a mejorar los servicios de la organización, y también a dar cumplimiento a los requisitos del cliente, para así poder mejorar su satisfacción.

8. ¿El servicio de hospedaje que le brinda la hostería es de calidad?

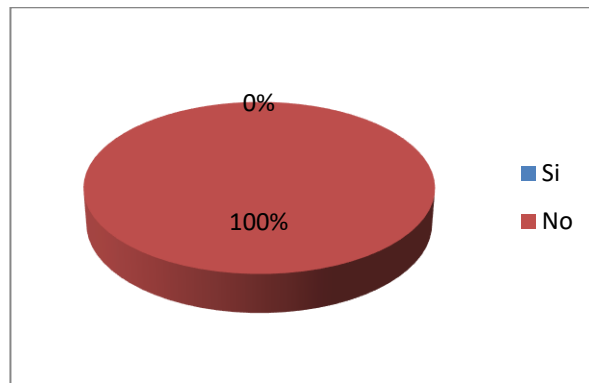
N° 111. ¿El servicio de hospedaje que le brinda la hostería es de calidad?

RANGO	FRECUENCIA	%
Si	0	0%
No	20	100%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

N° 70. ¿El servicio de hospedaje que le brinda la hostería es de calidad?



Fuente: Cuadro N° 111

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

Los clientes afirman que la hostería no brinda un servicio de calidad por la falta de situaciones adversas no hacen que esta hostería cumpla con un servicio de calidad adecuados.

9. ¿Cuenta las habitaciones con las seguridades necesarias para salvaguardar los bienes personales?

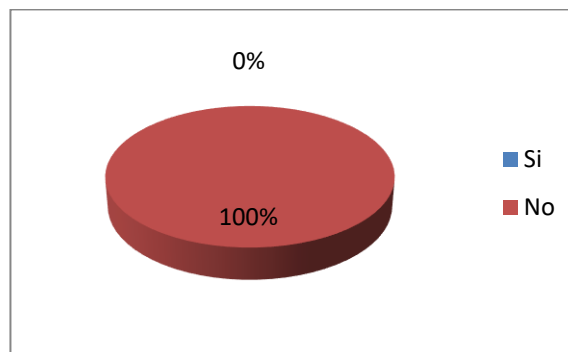
N° 112. ¿Cuenta las habitaciones con las seguridades necesarias para salvaguardar los bienes personales?

RANGO	FRECUENCIA	%
Si	0	0%
No	20	100%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

N° 71. ¿Cuenta las habitaciones con las seguridades necesarias para salvaguardar los bienes personales?



Fuente: Cuadro N°. 112

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

De los clientes encuestados el 100% coincide que no existen las respectivas seguridades en las habitaciones que salvaguarden los bienes en vista que las cerraduras están en malas condiciones.

10. ¿El menú que le ofrece la hostería es variado?

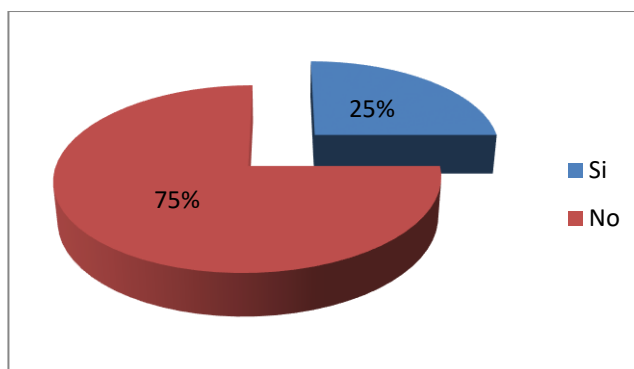
N° 113. ¿El menú que le ofrece la hostería es variado?

RANGO	FRECUENCIA	%
Si	5	25%
No	15	75%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

N° 72. ¿El menú que le ofrece la hostería es variado?



Fuente: Cuadro No. 113

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

Los clientes comentan que en la hostería no existe variedad del menú por lo que recomiendan que deberían de mejorar sus servicios.

11. ¿Las instalaciones y decoraciones del comedor de la hostería son adecuadas?

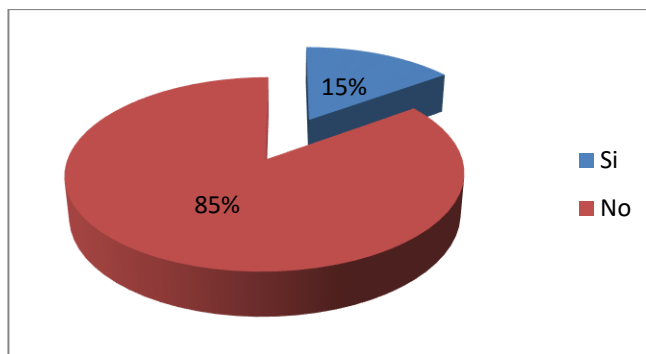
N° 114. ¿Las instalaciones y decoraciones del comedor de la hostería son adecuadas?

RANGO	FRECUENCIA	%
Si	3	15%
No	17	85%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

N° 73. ¿Las instalaciones y decoraciones del comedor de la hostería son adecuadas?



Fuente: Cuadro No. 114

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

Al ser consultado sobre la decoración e instalaciones el 85% considera que en relación a otras hosterías deberían pensar en mejorar.

12. ¿Cumple la Hostería con las instalaciones adecuadas propias de una empresa turística?

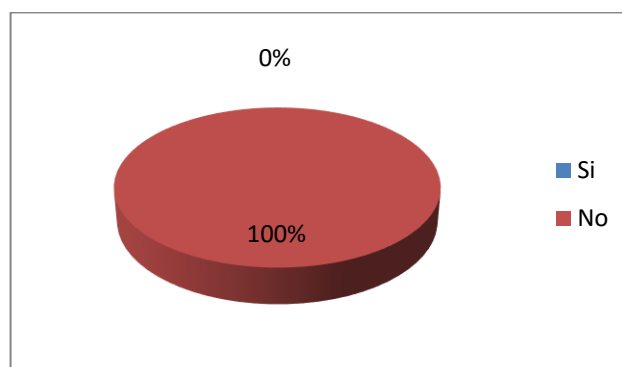
N° 115. ¿Cumple la Hostería con las instalaciones adecuadas propias de una empresa turística?

RANGO	FRECUENCIA	%
Si	0	0%
No	20	100%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

N° 74. ¿Cumple la Hostería con las instalaciones adecuadas propias de una empresa turística?



Fuente: Cuadro N°. 115

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

De las personas encuestadas el 100% coincide que las instalaciones no obedecen a las características propias de una empresa turística.

13. ¿La hostería cuenta con suficientes áreas de recreación para niños?

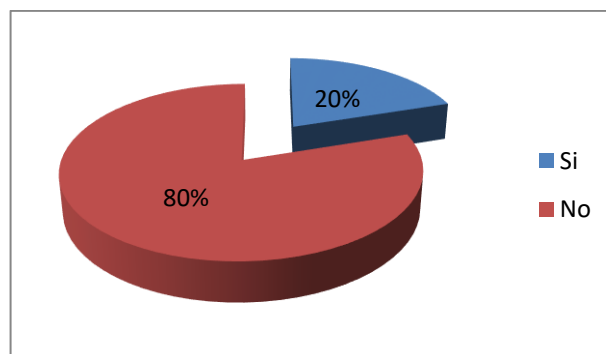
N° 116. ¿La hostería cuenta con suficientes áreas de recreación para niños?

RANGO	FRECUENCIA	%
Si	4	20%
No	16	80%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

N° 75. ¿La hostería cuenta con suficientes áreas de recreación para niños?



Fuente: Cuadro N°. 116

Autoras: Martínez Adriana y Martínez Catalina

Puntos relevantes

El 80% de los clientes manifiestan que en la hostería no existen áreas de recreación exclusiva para los niños.

AB & CA AUDITORES

ANEXO No. 8

HOSTERIA "VIÑA DEL RIO"				
BALANCE GENERAL				
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011				
ACTIVO			PASIVO	
DISPONIBLE			CORTO PLAZO	
Caja	11.135,94		Sueldos por Pagar	1.316,57
Bancos	8.560,61		IESS x Pagar	362,34
TOTAL DISPONIBLE		19.696,55	Prest. Pert. Y Serv.	0,11
EXIGIBLE			XIII Sueldo	312,33
Cuentas por cobrar	3.966,34		XIV Sueldo	1.188,00
(-) Provis. Ctas. Incob.	-643,82		Retenciones Fte.	185,79
Imp. Renta Anticip.	650,54		Retenc. 12% Ia	314,23
12% Ia	967,14		TOTAL PASIVO	3.679,15
Varios deudores	18.247,69		PATRIMONIO	
TOTAL EXIGIBLE		23.187,89	Capital Social	214.219,92
REALIZABLE			TOTAL CAPITAL	214.219,93
Inventarios	807,90		RESULTADOS	
Biblioteca	147,48		Periodo Anterior	6854,59
TOTAL REALIZABLE		955,38	Periodo Actual	3.854,59
ACTIVOS FIJOS			Pérdidas Per. Anterior	26.742,82
Terrenos	6.937,05		(-) Amort. Pérdidas	-3.342,75
Const. En Curso	12.797,28		TOTAL RESULTADOS	26.400,07
Cabañas	138.585,71		RESULTADO DEL PERIODO	43.456,26
Dep. Ac. Cabañas	-129.406,99		TOTAL PATRIMONIO	144.363,59
Instalaciones	64.804,16			
Dep. Ac. Instalac.	-54.281,32			
Const. Complementarias	98.759,47			
Dep. Ac. Const. Comp.	-68.760,68			
Equipo de Cocina	19.396,90			
Dep. Ac. Eq. De Cocina	-19.396,90			
Muebles y Enseres	46.532,58			
Dep. Ac. Muebles y Ens.	-45.209,10			
Equipo de Comput.	4.978,11			
Dep. Ac. Eq. Computac.	-4.532,06			
Vehículos	79.190,94			
Dep. Ac. Vehículos	-49.838,88			
Circuito Cámaras	2.761,11			
Dep. Ac. Circ. Cámaras	-161,07			
TOTAL ACTIVOS FIJOS		103.156,31		
DIFERIDOS Y ACUMULADOS				
Seguros Pag. Por Antic.	1.046,61			
TOTAL DIFERIDOS Y ACUMULADOS		1.046,61		
TOTAL ACTIVO		<u>148.042,74</u>	TOTAL PASIVOS / PATRIMONIO	<u>148.042,74</u>

AB & CA AUDITORES

HOSTERIA "VIÑA DEL RIO"			
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS			
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011			
INGRESO			
Hospedaje		62.377,01	
Restaurante		17.822,00	
Areas de Recreación		8.911,00	
TOTAL INGRESOS			89.110,01
EGRESOS			
ALOJAMIENTO			
Manten. Habitac.		2.607,99	
Sumin. Y Materiales		5.403,10	
Deprec. Cabañas		6.929,29	
Otros Servicios		4.648,34	
TOTAL ALOJAMIENTO			19.588,72
RESTAURANTE			
Insumos		23.761,46	
Sumin. Y Materiales		1.731,57	
Mant. Cocina		476,89	
TOTAL RESTAURANTE			25.969,92
GASTOS SERV. INSTALAC.			
Mantenim. Instalac.		7.360,53	
Depreciac. Instalac.		3.240,21	
Sumin. Y Materiales		2.312,75	
Combustible Piscina		10.405,78	
TOTAL GASTOS SERV. INSTALAC.			23.319,27
TOTAL EGRESOS			68.877,91
EGRESOS OPERACIONALES			
ADMINISTRATIVOS			
Sueldos y Salarios		17.961,06	
Benef. Sociales		1.739,52	
Sumin. De Oficina		336,54	
Telfono y Fax		3.086,19	
Energía Elect.		3.674,16	
Consumo Agua		1.404,64	
Servicios Varios		14.816,41	
Serv. De Luz		-652,74	
Impuestos Contrib.		483,54	
Mantenim. Vehículos		1.715,34	
Comisiones		1.207,97	
Publicidad		104,00	
Publicaciones		136,66	
Combustibles Administ.		4.461,93	
Envio Comunicaciones		3,50	
Deprec. Administ.		6.568,63	
Honorarios Profes.		1.550,00	
Lubricantes		89,29	
Serv. TV. Cable		725,68	
IESS Aporte Pat.		2.182,23	
Fondos Reserva		1.175,15	
Liquidac. Empleados		740,61	
TOTAL ADMINISTRATIVOS			63.510,31
EGRESOS FINANCIEROS			
Intereses		19,74	
Gastos Bancarios		158,31	
TOTAL FINANCIEROS			178,05
TOTAL EGRESOS OPERACIONALES			63.688,36
TOTAL EGRESOS			132.566,27
RESULTADO DEL PERIODO			43.456,26