

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



“AUDITORÍA DE GESTIÓN CON BASE A INDICADORES PARA HOTELES DE CUATRO Y CINCO ESTRELLAS, (ÁREA DE RESTAURANTES) DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”

Trabajo de graduación presentado por:

Bernal Miranda, Oscar Amílcar

Flores Claros, Tania Lucila

Pérez de Cornejo, Wendy Aracely

Para optar al grado de:

LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

Mayo 2017

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	: Msc. Roger Armando Arias.
Secretaria	: Doctora Ana Leticia Zavaleta de Amaya
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	: Licenciado Nixon Rogelio Hernández Vázquez.
Secretaria de la Facultad de Ciencias Económicas	: Licenciada Vilma Marisol Mejía Trujillo.
Directora de la Escuela de Contaduría Pública	: Licenciada María Margarita de Jesús Martínez Mendoza de Hernández.
Coordinador general de procesos de graduación Facultad de Ciencias Económicas	: Licenciado Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Coordinador del Seminario	: Licenciado Daniel Nehemías Reyes López.
Jurado Examinador	: Licenciado Daniel Nehemías Reyes López. : Licenciado Carlos Ernesto Ramírez. : Licenciado José Felipe Mejía Hernández.

Abril 2017

San Salvador, El Salvador, Centro América.

AGRADECIMIENTOS

A Dios todopoderoso y la Virgen de Guadalupe agradezco por permitirme culminar mis estudios universitarios, por sus bendiciones que tanto he recibido, a mis amados padres por su sacrificio, sus oraciones, mi hermana Xiomara que siempre estuvo apoyándome en todo momento, a toda mi familia que siempre estuvo dándome consejos, mis amigos y compañeros que conocí durante mi carrera gracias; a mi equipo de trabajo por su gran esfuerzo y dedicación para poder terminar el trabajo; a nuestro asesor Lic. Carlos Ramírez por compartir sus conocimientos y apoyo en esta etapa de finalización de la carrera.

Oscar Amílcar Bernal Miranda

En primer lugar agradezco a Dios por haberme iluminado y ser mi guía durante el transcurso de toda la carrera, por permitirme culminar mi carrera profesional a pesar de todos los obstáculos, a mi amado Hijo Lucas Flores por ser mi principal motor lo que me inspira a superarme, agradezco a mis padres Concepción de Flores y Salvador Flores por haberme ayudado y apoyado desde mi niñez, a mi familia por confiar y creer en mí, a mis amigos que siendo muchos no los podría mencionar por su cariño, Gabriela Dueñas y Julio Calderón por ser parte de este proceso por su amor y apoyo incondicional, mis compañeros por su paciencia y dedicación durante esta etapa y al Lic. Carlos Ernesto Ramírez por ser un excelente asesor y un buen amigo.

Tania Lucila Flores Claros.

A Dios porque todo se lo debo a Él, por ser el hacedor de mi vida, mi esposo: por su apoyo y estar conmigo en los buenos, y malos momentos de la carrera, a mis padres y hermanos: por sus palabras de ánimo y especialmente por sus oraciones, a mis compañeros de trabajo de graduación: por haberme permitido compartir esta experiencia, por el apoyo, y comprensión para conmigo. Tania Flores y Amílcar Bernal gracias, a nuestro asesor por su tiempo, dedicación y orientación para culminar el proceso de graduación. Lic. Carlos Ramírez gracias por todo su apoyo, los demás que conocí durante la carrera y que colaboraron para lograr esta meta.

Wendy Aracely Pérez de Cornejo.

ÍNDICE

Contenido	Pág.
RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Situación problemática de los hoteles de cuatro y cinco estrellas, área de restaurantes.	1
1.2 Enunciado de la problemática en los hoteles de cuatro y cinco estrellas, área de restaurantes.	3
1.3 Justificación de una auditoría de gestión con base a indicadores para hoteles de cuatro y cinco estrellas, área de restaurantes en el municipio de San Salvador.	4
1.4 Objetivos de la investigación.	5
1.4.1 Objetivo general	5
1.4.2 Objetivos específicos	5
1.5 Hipótesis	6
1.5.1. Hipótesis de trabajo	6
1.5.2 Determinación de variables	6
1.6 Limitaciones de la investigación	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL, TÉCNICO Y LEGAL	7
2.1 Indicadores de gestión en los hoteles de cuatro y cinco estrellas, área de restaurantes.	7
2.2 Marco conceptual	8
2.3 Auditoría de gestión	9
2.3.1 Objetivos de la auditoría de gestión	10
2.3.2 Alcance y enfoque del trabajo.	10
2.3.3 Metodología para el desarrollo de una auditoría de gestión	11
2.4 Indicadores de gestión	15
2.4.1 Beneficios derivados de los indicadores de gestión	15
2.4.2 Elementos de los indicadores de gestión	16
2.4.3 Implantación de un sistema de indicadores	16
2.5 Hoteles de El Salvador	17
2.5.1 Evolución de la industria hotelera	18
2.6 Restaurantes en El Salvador.	19
2.6.1 Tipos de restaurantes	20

2.7 Marco técnico	21
2.8 Marco legal	22
CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO	23
3.1 Enfoque y tipo de investigación.	23
3.2 Delimitación espacial y temporal	23
3.3 Sujetos y objeto de estudio	23
3.3.1 Unidades de análisis	23
3.3.2 Población y marco muestral	24
3.3.3 Variables e indicadores	24
3.4 Técnicas, materiales e instrumentos	25
3.5 Procesamiento y análisis de la información	26
3.5.1 Análisis e interpretación de datos procesados	26
3.6 Cronograma de actividades	27
3.7 Presentación de resultados	28
3.7.1 Tabulación y análisis de resultados	28
3.7.2 Diagnóstico de la investigación	45
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE UN MODELO PARA UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN CON BASE A INDICADORES PARA HOTELES DE CUATRO Y CINCO ESTRELLAS ÁREA DE RESTAURANTES DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR	47
4.1 Planteamiento del caso	47
4.1.1 Conocimiento del hotel	47
4.1.2 Organización	49
4.1.3 Misión, visión y valores	51
4.1.4 Objetivos estratégicos de la entidad	54
4.1.5 Análisis FODA del restaurante hotel Estrella El Salvador	54
4.2 Modelo de planeación y ejecución de auditoría	55
4.2.1 Conocimiento Preliminar	58
4.2.2. Conocimiento de la entidad	58
4.2.3 Planeación de Auditoría	59
4.2.4 Recolección por medio de muestreo de la información	61
4.2.5 Comunicación e informes a presentar	61

4.2.6 Ejecución	62
4.3 Beneficios de la propuesta	62
4.4 Desarrollo de caso práctico	63
4.4.1 Objetivos de la propuesta	63
4.4.2 Justificación de la propuesta	63
4.4.3 Importancia y beneficio de la propuesta	64
4.4.4 Alcance o cobertura de la propuesta	64
4.4.5 Evaluación de control interno	65
4.4.6 Matriz de riesgos identificados	83
4.4.7 Modelo de Planeación de auditoría con base a indicadores	86
4.4.8 Programa hotel “Estrella El Salvador”	95
4.4.9 Formulación de indicadores	110
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	120
Conclusiones	120
Recomendaciones	121
Bibliografía	122
ANEXOS	123

RESUMEN EJECUTIVO

En El Salvador, durante los años se ha venido aumentando el turismo, el cual ha dado la oportunidad a que inversionistas de otros países decidan establecer sus negocios, tal es el caso de los hoteles de cuatro y cinco estrellas ubicados en el municipio de San Salvador.

A consecuencia de este desarrollo ha surgido la necesidad de contar con profesionales de contaduría pública que laboren en el rubro de auditoría interna enfocada en una auditoría de gestión basada en indicadores en el área de servicio de los restaurantes de estos hoteles, donde es necesario medir el logro de los objetivos que el gobierno corporativo establece para esta área. Es por esta razón que se realizó una investigación que permitió desarrollar una herramienta que ayude y pueda servir de instrumento en la realización de una auditoría de gestión con base en indicadores, tomando como base aspectos tales como; normativa legal y técnica aplicable, al sector hotelero. Asimismo con la indagación se muestra que una de las dificultades con que cuenta este sector es la falta de estos indicadores, por lo cual la propuesta de una auditoría de esta clase tiene como propósito que la administración de los hoteles se pueda guiar mediante esta herramienta y así poder tener un mejor logro de sus objetivos.

El presente trabajo está basado en los antecedentes a nivel nacional e internacional, así como conceptos que sirven de ayuda para una mejor comprensión dentro del desarrollo. Los objetivos trazados de la indagación va encaminado a que los hoteles de cuatro y cinco estrellas puedan poseer una auditoría de gestión basada en indicadores que midan la eficiencia, eficacia, la calidad, economía de los servicios que brinda el área de restaurantes y que esté acorde a la misión y visión del gobierno corporativo.

Para efecto de estudio se observó una población de diez hoteles, los cuales sirvieron para comprender la situación de la problemática, se utilizó el instrumento del cuestionario el cual contribuyó a aportar resultados y ser la principal fuente de información expuesta al personal clave involucrado directamente en las operaciones de las unidades sujetas a estudio.

Se analizó cada pregunta con sus respectivas respuestas; así como también se realizó un cruce de preguntas esto con el propósito de relacionar la información y determinar el grado de conocimiento de los profesionales en el área de auditoría interna.

Lo anterior proporcionó recursos para llegar al objetivo general de obtener un documento que plasme las principales operaciones que realizan el área de restaurante de los hoteles de cuatro y cinco estrellas del municipio de San Salvador y proponer así un proceso de auditoría interna de gestión con base a indicadores.

INTRODUCCIÓN

El contenido del presente trabajo presenta la necesidad que existe de una auditoría de gestión con base a indicadores en el servicio de restaurantes del sector hotelero de cuatro y cinco estrellas, como objetivo principal es evaluar indicadores de gestión a través de una auditoría interna como herramienta para medir el rendimiento, ya que las empresas hoteleras tienden a promover sus servicios a sus clientes con la calidad que se merecen.

Con el objetivo de dar un valor agregado al hotel se propone una auditoría de gestión con base a indicadores por lo tanto el presente se divide en cinco capítulos los cuales se detallan a continuación:

En el primer capítulo se da a conocer el planteamiento del problema sujeto a investigación, caracterizando y formulando la problemática a investigar, en el que surgen puntos claves donde se identifican la necesidad de una implementación de una auditoría de gestión con base a indicadores en los hoteles de cuatro y cinco estrellas de El Salvador, del departamento de San Salvador, con el propósito de evidenciar la finalidad de la investigación se presentan un objetivo general y objetivos específicos que condujeron a solucionar la problemática.

El capítulo dos contiene el marco teórico incluyendo una breve reseña de auditoría interna, principales conceptos utilizados, objetivos, normativa legal y técnica que sustentan y explican los diferentes aspectos que conforman el caso propuesto, brindando de esta manera una orientación al lector sobre el seguimiento y desarrollo de la problemática.

En el tercer capítulo se presenta el tipo de estudio, las unidades de análisis, la muestra, las técnicas e instrumentos que permitieron recolectar los datos, facilitando así la obtención de las

cifras estadísticas a través del cuestionario, así como el diagnóstico el cual se tomó con base a los resultados de la investigación.

En su cuarto capítulo el desarrollo del caso práctico, comenzando con las consideraciones iniciales del hotel, la identificación de los riesgos sustentados a través de una matriz de identificación de riesgos, programas de auditoría, un modelo de indicadores que sirve para la elaboración de lo propuesto en la investigación.

Y finalmente las principales conclusiones con sus respectivas recomendaciones, la fuente bibliográfica que sirvió para enriquecer conocimientos dentro de la investigación y los anexos que servirán de respaldo.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación problemática de los hoteles de cuatro y cinco estrellas, área de restaurantes.

Las empresas se encuentran formadas por personas naturales y jurídicas que tienen como finalidad el cumplimiento de ciertas metas y el logro de objetivos que las llevarán a un nivel de satisfacción. En la actualidad, las entidades se enfrentan a una gran apertura de mercados, donde competir se ha convertido en la causa primordial para incrementar la productividad pero con altos niveles de calidad en sus productos o servicios.

Entre las causas que dan lugar a una auditoría de gestión está la necesidad de controlar la gestión de la empresa en sus diferentes áreas. En tal caso, se persigue el objetivo de establecer un control de calidad, eficacia, eficiencia y economía.

Uno de los principales factores de decisión para los consumidores que demandan cada vez más productos y servicios es la calidad, que está cobrando tanta fuerza e importancia que se considera la clave del éxito en cualquier empresa. Esta teoría es totalmente cierta si se logra entender que un cliente satisfecho se considera un activo de gran importancia para una empresa; porque puede generar un número más alto de beneficios para la entidad que el cliente impactado por campañas publicitarias. Así mismo, en este nuevo auge se da por la calidad, la repercusión que las acciones de calidad tienen sobre los resultados de las empresas, constituye una de las líneas más recientes de investigación.

Los indicadores de gestión favorecen al cumplimiento de los objetivos ya que lo que no se mide no se puede controlar, ni tampoco gestionar, por lo que esto influye en la toma de decisiones por simple intuición.

El desarrollo de una herramienta para la medición de la eficiencia, eficacia, calidad y economía de la gestión debería ser parte de los procedimientos a llevar a cabo, es decir donde surgiera la necesidad de medir el desempeño de sus procesos de servicio en relación a sus competidores, además muestra los puntos problemáticos de los procesos de toda actividad, ayuda a caracterizarlos, comprenderlos y confirmarlos.

La importancia de los indicadores de gestión en los restaurantes de los hoteles radica en:

- a) Satisfacción del cliente en la medida que se logre el monitoreo a través de los indicadores, permitiendo también los resultados deseados.
- b) Favorece para brindar un excelente servicio a los clientes, y mantenerse como un restaurante competitivo.

Entre las dificultades o efectos que los restaurantes se pueden enfrentar al no utilizar los indicadores de gestión están:

- a) La insatisfacción del cliente: La identificación de las prioridades para un restaurante marca la pauta para el cumplimiento de sus objetivos empresariales, y esta surge en la medida en que no se logre monitorear las necesidades del consumidor.
- b) No mejorar en la calidad de su servicio. Al no tener seguimiento exhaustivo de los procesos en el área de restaurante, no será posible mejoramiento continuo en cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Ya que las mediciones son las herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.

Lograr que un comercio sea eficiente y competitivo, constituye un reto. Por lo consiguiente la unidad de auditoría interna en apoyo a la administración y generando valor a los

procesos debe realizar evaluaciones a la gestión utilizando indicadores como una herramienta clave de gestión empresarial, para ejercer un mayor control, lograr la efectividad deseada, permitiendo medir la calidad, eficiencia, eficacia y economía en el servicio del área restaurantes de los hoteles, garantizando una toma de decisiones acertada para la gerencia.

1.2 Enunciado de la problemática en los hoteles de cuatro y cinco estrellas, área de restaurantes.

Un problema importante que aborda el gobierno de las entidades de restaurantes de los hoteles en el municipio de San Salvador, son los sistemas de medición a lo que puede llamarse limitaciones personales, ya que pueden carecer de algunas habilidades requeridas, de capacitación o de información. Además el personal de los restaurantes decide no desempeñar bien lo que se les encarga porque sus objetivos individuales y los de la administración pueden no coincidir perfectamente. Hay una incongruencia de objetivos por lo que se requiere de un sistema de medición.

De lo anterior surge un tema de investigación para el profesional de la contaduría pública y que contribuirá al mejor desempeño de las personas involucradas en dichas áreas.

Por lo mencionado antes se plantea la siguiente problemática:

¿La falta de indicadores dificulta medir el logro de los objetivos planteados por el gobierno corporativo en una auditoría de gestión por parte de las unidades de auditoría del sector hotelero de cuatro y cinco estrellas, área de restaurantes del municipio de San Salvador?

1.3 Justificación de una auditoría de gestión con base a indicadores para hoteles de cuatro y cinco estrellas, área de restaurantes en el municipio de San Salvador.

Toda propuesta de trabajo requiere del establecimiento de una metodología que ayude a sistematizar el trabajo y que aporte los puntos clave para desarrollar con éxito los objetivos que se persiguen. Por este motivo, en este apartado se analiza la justificación de métodos necesarios para la construcción eficaz de una implementación de indicadores. Asimismo, el procedimiento que debe alcanzar el máximo consenso entre todos los miembros de la organización y la terminología utilizada debe ser comprensible y aceptado por dicho conjunto.

En El Salvador, la ejecución de auditorías de gestión es muy diversa, ya que hay diferentes procesos con enfoque básico para el desarrollo de la entidad, sin embargo, el presente trabajo de investigación se considera novedoso, ya que abarca la utilización de indicadores para medir la eficiencia, eficacia, calidad y economía en los servicios que presta área de restaurantes a los huéspedes y clientes que hagan uso de dicho servicio.

De acuerdo a indagaciones no hay trabajos de investigación que abarquen la temática en estudio, los existentes tratan sobre auditorías de gestión pero no basadas en indicadores, para áreas de restaurantes de hoteles.

La investigación se considera factible, ya que existen libros en formato electrónico que tratan sobre auditoría de gestión, normativa técnica sobre auditoría interna, leyes, revistas, periódicos, entre otros que servirán de insumo para el problema en estudio, además se cuenta con ayuda de parte de los responsables de las unidades de auditoría interna del sector hotelero donde se puede efectuar entrevistas al personal clave. Asimismo, se tiene acceso al hotel Estrella El Salvador que permitió realizar entrevistas, encuestas, observación entre otros.

Con el resultado de la investigación, se pretende aportar a los auditores internos de los hoteles de cuatro y cinco estrellas, una herramienta útil que les permita ejecutar auditorías de gestión utilizando indicadores, asimismo, sirva también de guía para los profesionales en contaduría pública que presten servicios a este tipo de compañías, y finalmente para los estudiantes en contaduría pública como documento de consulta.

1.4 Objetivos de la investigación.

1.4.1 Objetivo general

Elaborar un modelo de auditoría de gestión para las unidades de auditoría interna con base a indicadores para medir el logro de los objetivos planteados por el gobierno corporativo de los servicios que presta el área de restaurantes de los hoteles cuatro y cinco estrellas del municipio de San Salvador.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Indagar si los servicios de comida de los hoteles tienen indicadores de gestión para el área de restaurante.
- b) Realizar estudio y evaluación del control interno para identificar las posibles líneas de examen preliminar que servirán de base para estructurar la matriz de riesgo del área de restaurantes.
- c) Proponer programas de auditoría de gestión con base a indicadores con el objeto de definir el alcance de las pruebas a realizar.

1.5 Hipótesis

1.5.1. Hipótesis de trabajo

La elaboración de un modelo basado en indicadores contribuirá a medir el logro de los objetivos corporativos del área de restaurantes de los hoteles de cuatro y cinco estrellas.

1.5.2 Determinación de variables

- Variable independiente: Un modelo de auditoría de gestión basada en indicadores.
- Variable dependiente: El logro de objetivos corporativos.

1.6 Limitaciones de la investigación

Durante el desarrollo de la investigación surgieron dificultades al realizar el trabajo de campo a las unidades de auditoría interna de los hoteles de cuatro y cinco estrellas dentro del municipio de San Salvador por lo cual se consideraron como limitantes las siguientes.

El universo que estaba conformada de 25 hoteles se redujo a 10 por las siguientes razones:

- a) En 5 hoteles con los que anteriormente se contaba con unidad auditoría interna, actualmente ya no existe.
- b) Cambios que se realizaron en la administración del hotel (3), implicó que se quitaran el servicio de restaurantes.
- c) Dos hoteles que se devaluaron de categoría pasaron a ser estadística de dos estrellas y un diamante.
- d) La administración del hotel (5) no permitió acceder a las unidades de auditoría interna para la realización de la encuesta.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL, TÉCNICO Y LEGAL

2.1 Indicadores de gestión en los hoteles de cuatro y cinco estrellas, área de restaurantes.

Anteriormente las empresas se limitaban a utilizar indicadores financieros que servían para medir aumentos de ventas y disminución de costos, entre otros; actualmente han optado por una herramienta que les permita medir su desempeño a través de indicadores de gestión, la administración de las empresas realiza un seguimiento que incluye variables de interés.

En la actualidad los auditores deberán utilizar estándares para la gestión de control, la cual será a través de indicadores de los cuales permitirán realizar evaluaciones para verificar el logro de los objetivos y los recursos implementados por la administración (economía, eficacia y eficiencia).

Los indicadores de gestión son un instrumento que sirve para determinar que las actividades se desarrollen con eficiencia y eficacia, ya que estos ayudan a calcular de manera estratégica en un periodo de mediano o largo plazo los procedimientos de las etapas del proceso.

El sector hotelero en el área de restaurante ha desarrollado un ambiente muy competitivo, esto permite que se utilice como herramienta los indicadores de gestión que servirán para medir el desempeño dentro de los procesos en sus actividades diarias, lo cual también reorientar sus estrategias para afrontar los impactos que puedan darse dentro de su entorno.

A medida que se cuente con herramientas para medir parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, se asegura que los servicios vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. (Bolaños Gonzáles, Vásquez Reyes, & Rodríguez Bachez, 2013)

Dentro de los restaurantes la administración solicita obtener indicadores que servirán para medir y evaluar el servicio que será prestado, facilitando la toma de decisiones. Los cuales deben de contener características esenciales que se establezcan de acuerdo al funcionamiento, los vínculos entre el sistema, el entorno de su funcionamiento y desarrollo.

2.2 Marco conceptual

Dentro de este apartado analizaremos diferentes términos que servirán de ayuda para una mejor comprensión acerca de las diferentes variables de los indicadores de gestión.

Calidad: conjunto de propiedades y características de un producto, proceso o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas.

Eficacia: existe eficacia cuando una determinada actividad o servicio obtiene los resultados esperados independientemente de los recursos utilizados para obtenerlos.

Eficiencia: el grado de eficiencia viene dado por la relación entre los bienes adquiridos o producidos o los servicios prestados, por un lado y los recursos utilizados, por otro. Una actuación eficiente es aquella que con unos recursos determinados obtiene un resultado máximo.

Economía: con recursos mínimos mantiene la calidad y cantidad de un servicio determinado.

Gestión: es la actuación de la dirección y abarca la razonabilidad de las políticas y objetivos propuestos, los medios establecidos para su implementación y los mecanismos de control que permitan el seguimiento de los resultados obtenidos.

Hotel: es una institución de carácter privado con atención al público, que ofrece al viajero alojamiento, alimentos y bebidas, así como también entretenimiento y otros servicios complementarios”.

Indicador: es una expresión cualitativa o cuantitativa observable que permita describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con periodos anteriores o bien frente a una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo. (Cubillos Benavides & Núñez Ramírez, 2012)

Sistema HACCP: análisis de peligros y puntos críticos de control o por sus siglas en inglés H.A.C.C.P., son las Normas de Estándares Internacionales que permiten identificar, evaluar, y controlar peligros significativos para la inocuidad de los alimentos. (Boláños Gonzáles, Vasquez Reyes, & Rodríguez Bachez, 2013)

2.3 Auditoría de gestión

Es una evaluación objetiva, constructiva, sistemática y profesional de las actividades relativas al proceso de gestión de una organización o entidad, con el fin de determinar el grado de eficiencia, eficacia, efectividad, economía, equidad y excelencia. (Varela Urbina & Romero Arévalo, 2008)

Su objetivo principalmente es la verificación de la calidad, eficiencia, eficacia y economía de la gestión financiera, administrativa y operativa de una entidad. Incluye un análisis de la información que orienta las decisiones de políticas, determinando el nivel alcanzado en el cumplimiento del objetivo de la política.

El examen de gestión es aquel que realiza un contador público con la intención de evaluar la eficiencia y eficacia de la organización en relación a los objetivos establecidos; y su actuación competitiva con el propósito de emitir un informe, sobre la situación global de la misma.

2.3.1 Objetivos de la auditoría de gestión

1. Determinar lo que conviene a la administración de la entidad.
2. Supervisar la utilización y el cumplimiento de las políticas.
3. Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
4. Verificar el uso óptimo y adecuado de los recursos.
5. Comprobar la utilización de métodos o procedimientos adecuados de operación evaluando la eficiencia de los mismos.

El propósito de los objetivos de la auditoría se puede llegar a determinar si:

1. La administración ha logrado los objetivos propuestos.
2. Existe la manera de economizar los servicios prestados.
3. Se abordó las medidas adecuadas para el desarrollo de las actividades.
4. Todos los servicios prestados son necesarios o si deben de desarrollarse nuevos.
5. Brinda información actualizada para conocer la eficacia y eficiencia obtenida.

2.3.2 Alcance y enfoque del trabajo.

Los criterios de evaluación de una auditoría deben ser diseñados de acuerdo a cada caso específico.

Las recomendaciones que deben de incluirse sobre la gestión deben ser de acuerdo al área examinada, teniendo en cuenta las causas y consecuencias de la ineficiencia e ineficacia.

En un programa dependerá de las circunstancias que puedan darse en cada área principal que conforme la entidad, a continuación se señalan los enfoques que se le pueden dar al trabajo, en las áreas que conforman una entidad:

a) Auditoría global de la empresa, en donde se evaluará:

- La posición competitiva.
- La estructura organizativa.
- El proceso de la dirección estratégica.
- Los cuadros directivos.

b) Auditoría de gestión del sistema comercial:

- Análisis de la estrategia comercial.
- Oferta de bienes y servicios.
- Sistema de distribución física.
- Función publicitaria.
- Función de ventas.
- Promoción de ventas.

2.3.3 Metodología para el desarrollo de una auditoría de gestión

a) Determinación de los objetivos de la auditoría

Los objetivos son fundamentos importantes en la auditoría, por lo tanto, deben ser conocidos y deben estar claramente definidos por el auditor para lograr establecer el alcance del trabajo y así realizar procedimientos adecuados.

Se enmarcan desde el diagnóstico de la organización hasta la evaluación de un área funcional, verificando que la información sea fiable, que se cumplan los planes, que se detecten posibles errores, uso eficiente de recursos, entre otros.

b) Identificación del área objeto de trabajo.

Es de importancia que los auditores conozcan el área a auditar, para obtener un amplio conocimiento y así poder realizar un eficaz trabajo.

El auditor puede recurrir a fuentes externas para cumplir con las responsabilidades asignadas, obteniendo así un mayor conocimiento del área en evaluación, de igual manera puede apoyarse de internas.

Dentro de las externas se puede tomar en consideración la contratación de un especialista en el área; revistas financieras, manuales, procedimientos; entrevista con el personal clave de la entidad, videos, papeles de trabajo e informes de periodos anteriores; entre otros.

Cuando se adquiere un conocimiento amplio del área a evaluar permite al auditor diseñar adecuadamente la planeación, determinando los posibles riesgos y de esta forma poder establecer programas específicos del área.

c) Programación, ejecución del trabajo y obtención de evidencia

Esta etapa supone el establecimiento por escrito de los pasos específicos de los procedimientos y pruebas a desarrollar en el trabajo; las técnicas que se deben aplicar y los recursos materiales y humanos necesarios para conseguir la evidencia suficiente y competente que permita la evaluación del área, sistema u operación auditada y la determinación de las acciones de mejora que se estimen pertinentes. (Cubillos Benavides & Núñez Ramírez, 2012)

Las actividades de trabajo a desarrollar pueden ser:

- a) Verificación de las políticas, planes y los procedimientos establecidos.
- b) Evaluación del nivel de eficiencia, eficacia y economía.
- c) Estimación de los esfuerzos hechos para mejorar los resultados obtenidos.

Las técnicas de auditoría tales como la observación, rastreo, entrevista, confirmación, análisis, verificación documental, revisiones analíticas, etc., son las herramientas principales que se encuentran a disposición de los auditores de gestión para desarrollar su trabajo. (Cubillos Benavides & Núñez Ramírez, 2012)

Una auditoría de gestión tiene éxito cuando se diseña una adecuada planeación y correcta ejecución de los procedimientos a través de los papeles de trabajo, señalando los objetivos, notificando las recomendaciones a realizar para introducir mejoras.

d) Los informes de auditoría de gestión y su seguimiento

El auditor debe realizar reuniones con los responsables del área auditada cuando lo crea necesario en el desarrollo de la auditoría con el propósito de subsanar hallazgos y buscar soluciones; antes de la emisión del informe final.

Elaborar un proyecto de informe con conclusiones generales a la terminación del trabajo, que pueden ir acompañadas de las recomendaciones posibles; entrega del proyecto para su conocimiento y posterior discusión con los responsables del área auditada, buscando su aceptación; elaboración del informe definitivo solicitando respuesta a las recomendaciones y su envío a la dirección o gerencia. (Cubillos Benavides & Núñez Ramírez, 2012)

El informe de una auditoría de gestión posee diferencias importantes en su forma de comunicar los hechos y su presentación con el informe de una auditoría financiera.

El informe de auditoría de gestión debe contener los siguientes puntos:

- a) Nombre del destinatario.
- b) Antecedentes y motivaciones del informe.
- c) Descripción del área auditada.
- d) Periodo auditado.
- e) Información general incluyendo cargos, responsables y campo de responsabilidad.
- f) Objetivo y alcance de la auditoría.
- g) Metodología empleada.
- h) Indicadores de eficacia, eficiencia y economías utilizados.
- i) Asuntos de importancia relevantes y constataciones importantes hechas durante la auditoría.
- j) Evaluación de la eficacia.
- k) Conclusiones y comentarios sobre las causas y efectos de los puntos débiles observados.
- l) Recomendaciones.
- m) Observaciones o comentarios de los responsables del área auditada.
- n) Fecha, firma de responsable del informe.

En una auditoría de gestión se establece un seguimiento a los informes, mediante la revisión de las conclusiones con los responsables de las diferentes áreas auditadas, estos deben de aplicar las recomendaciones, sugerencias para corregir las deficiencias y obtener mayor eficiencia.

2.4 Indicadores de gestión

Un indicador es una fórmula cuantitativa que nos sirve para medir el comportamiento de los procesos, dando así resultados para la entidad.

Al inicio una de la finalidad de los indicadores es medir el conteo de los procesos operativos que a la misma vez sirven para dar apoyo a la toma de decisiones. Al realizar un sistema de indicadores de gestión deben incluirse la evaluación de procesos operativos, administrativos dentro de una entidad, siempre y cuando estén basados en la misión, visión y objetivos estratégicos.

Una actividad puede ser medida a través de parámetros que sirvan como señales para monitorear la gestión, para asegurarse que las actividades se estén realizando efectivamente y a su vez medir los resultados de sus objetivos, metas y responsabilidades.

2.4.1 Beneficios derivados de los indicadores de gestión

La implementación de un sistema de indicadores de gestión ofrece ventajas para otorgar a una entidad, las cuales son:

a) Satisfacción al cliente:

Para una empresa debe ser prioridad la satisfacción del cliente, ya que esto permite lograr un mayor rendimiento del personal lo que se logrará como un resultado para la entidad.

b) Monitoreo del proceso:

Es necesario poder realizar un seguimiento continuo a las etapas que conforman el proceso. Las mediciones son instrumentos que sirven para identificar las oportunidades de mejora y a la vez poder ejecutar acciones.

2.4.2 Elementos de los indicadores de gestión

Existen elementos que son necesarios para la construcción de un sistema de indicadores de gestión, los cuales son:

La definición: expresión que cuantifica el estado de la característica o hecho que quiere ser controlado.

El objetivo: es lo que persigue el indicador seleccionado. Indica el mejoramiento que se busca y el sentido de esa mejora.

El objetivo permite seleccionar, combinar acciones preventivas y correctivas en una sola dirección.

2.4.3 Implantación de un sistema de indicadores

A continuación se muestra un procedimiento para implementar un sistema de indicadores dentro de una empresa:

- a) Crear un grupo de trabajo de indicadores.
- b) Identificar las actividades a medir.
- c) Establecer un procedimiento de medición.
- d) Ejecución del proceso.
- e) Seguimiento al sistema a medir y puesta en marcha de las acciones correctivas.
- f) Ampliar razonablemente el número de indicadores.

Se debe considerar que para implementar un sistema de indicadores hay que tener en cuenta que los elementos deben ser ligados a un indicador, que servirán para retroalimentar y presentar información clara con otras herramientas de gestión que sirven para analizar causas e identificar

puntos de mejora para sustentar decisión a tomar, a continuación se presenta en la figura No 1 entre la relación con otros indicadores.

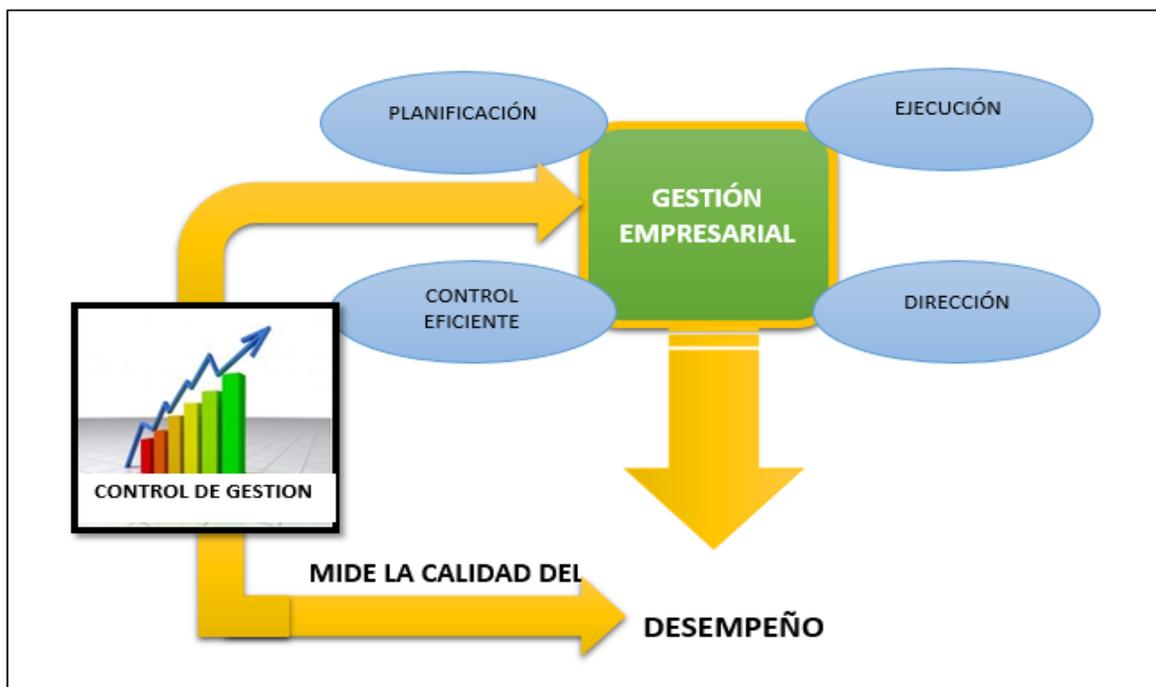


Figura No.1: “Importancia de la relación con otros indicadores dentro de la entidad”.

Fuente: Pérez Jaramillo, Carlos Mario. “Curso índices de gestión”

2.5 Hoteles de El Salvador

En El Salvador a inicios del conflicto armado la industria hotelera se vio afectada, pero luego mejoró por la llegada de visitantes extranjeros, entre ellos asesores militares, periodistas, funcionarios de organizaciones internacionales que buscaban solucionar la situación del país.

Uno de los hoteles considerados como el de mayor seguridad para los huéspedes es el Camino Real, esto ayudó a que se beneficiara enormemente al ser escogido por la prensa internacional como su base de operaciones. Algunos hoteles también mostraban cierto nivel de ocupación al tener que albergar a estos visitantes.

2.5.1 Evolución de la industria hotelera

En El Salvador la industria hotelera surge en el siglo XX, ya que es hasta la primera década de este siglo que se tiene información y registro de los hoteles y pensiones familiares que servían de hospedaje, y que fueron mencionados en el “Libro Azul de El Salvador” editado por la firma L.A. Ward y publicado por el Bureau de Publicidad de América Latina en el año de 1916.

En 1972 se inaugura el hotel Camino Real sobre el Boulevard de Los Héroes (colonia Miramonte) con 235 habitaciones, se afilia a la Cadena Internacional Wester Internacional, que cambio a Westing Hoteles en 1980. En la década de los noventa es remodelado completamente y pasa a formar parte de la cadena internacional Real Hotels and Resort, llamándose en la actualidad Estrella El Salvador, cuenta con 228 habitaciones y está ubicado actualmente en el Boulevard Los Héroes y avenida los Sisimíles. (Bolaños González, Vásquez Reyes, & Rodríguez Bachez, 2013)

Debido a los diferentes establecimientos de alojamiento que se encuentran en el país y para mejor diferenciación entre cada uno de ellos, se hace una conceptualización a continuación:

Industria hotelera: Es el conjunto de empresas con diferentes tipos de servicios, para satisfacer necesidades básicas de los turistas.

El sector hotelero, como se le puede llamar también a la industria hotelera, comprende todos aquellos establecimientos que se dedican profesional y habitualmente a proporcionar alojamiento a las personas mediante precios y gratuitamente, con o sin servicios de carácter complementarios.

2.6 Restaurantes en El Salvador.

En El Salvador en 1940, nacieron grandes cadenas de restaurantes y franquicia que se han desarrollado con el pasar de los tiempos, por la necesidad básica del ser humano de ingerir alimentos fuera de casa, ya sea por las razones o motivos de cumplir negocio, por compartir con la familia o simplemente por conocer algo diferente, por tal razón en el año 1998 surge la Asociación de Restaurantes de El Salvador por sus siglas ARES, conformada por una junta directiva con 48 socios, cuya intención es velar por sus intereses, la cual desde entonces ha hecho suya la iniciativa del gobierno de apostar al turismo, esto conllevó a una fuerte contribución a este sector del país. También apoyó a gremiales velando por sus intereses. (MR, 2006)

La asociación desde su surgimiento ha prestado asesorías a aquellos empresarios que deseen incursionar en este ámbito, logrando incorporarles características como la ética profesional, buena reputación, espíritu de colaboración, considerándolos por las autoridades del país, organismos del sector empresarial y demás instituciones, como portavoz por el número de establecimientos que agrupa y la calidad e integridad con que brindan los servicios.

El servicio de restaurantes hace referencia desde el año 1947 en El Salvador, tiempo en el que el primer establecimiento de lujo llamado “Los siete mares”, ubicado en la colonia San Benito se abre al público. Después de tres años aparecieron otras empresas de comida internacionales como Monterrey y El migueleño, en el centro de San Salvador, en ese mismo tiempo surgió el Shez Balta y La Praviana. En 1964 nació otro tipo de comida llamado gourmet, lo que conllevó a la inauguración de los restaurantes: “El Cheles’s”, “La Carreta”. Pero fue a partir de 1967 que surgieron con mayor auge los establecimientos de comidas internacionales y de lujo, entre los cuales estaban la Fonda, Le- Mar y El Bodegón. (MR, 2006)

En 1960 se origina el HACCP (Análisis de riesgos y puntos críticos de control), es un sistema de seguridad de los alimentos cuyo principio clave es la prevención. Establece un proceso sistemático para identificar los peligros durante el procesamiento de los alimentos y define los puntos críticos de control para evitar la aparición de alimentos no seguros en manos del cliente.

2.6.1 Tipos de restaurantes

El sector restaurante evoluciona constantemente, por lo cual existen diferentes clasificaciones; sin embargo, se consideran que existen dos categorías principales.

a. Servicio completo

El restaurante ofrece una buena selección de productos en su menú generalmente al menos 15 o más platillos para ordenar. Sus establecimientos son formales en donde el servicio y los precios están de acuerdo con la calidad de la comida, ya que son de alta cocina.

b. Restaurantes de especialidades

Dentro de esta categoría se encuentran:

- **Restaurantes familiares**

Estos ofrecen un menú casero, simple con precios medios con base al ingreso promedio familiar, en ocasiones pueden tener licencia para vender cerveza o vinos. Sus instalaciones son adecuadas a las necesidades de las familias con excelente ubicación y estacionamiento.

- **Restaurantes étnicos**

Se originaron para dar a conocer las cualidades gastronómicas de ciertos grupos inmigrantes como son los italianos, chinos, mexicanos entre otros (Coltman, 1993).

2.7 Marco técnico

El ámbito de los fundamentos técnicos es darle cumplimiento a lo regulado por la normativa determinada para el ejercicio de la auditoría interna y lo que dice el marco normativo de la profesión.

Tabla 1:

Análisis de normas aplicables al modelo de auditoría interna propuesto

Tema	Norma	Síntesis
Actividad de Auditoría Interna	2120.A1	Evaluación a la exposición al riesgo relacionado a diversos aspectos como el logro de los objetivos de la empresa, fiabilidad de la información que se utiliza, eficacia y eficiencia de las herramientas de trabajo de la entidad, cumplimiento de leyes y regulaciones.
Planificación del Trabajo	2201	Para la planificación del trabajo de auditoría, los auditores internos deben considerar los propósitos, los riesgos significativos, recursos y operaciones para el desarrollo de la actividad.
Objetivos del trabajo	2210.A2 2210.A3	En el trabajo de auditoría interna debe ser considerado la probabilidad de errores, fraude e incumplimiento significativos para la empresa. En el trabajo de auditoría será necesaria la evaluación de la gestión de riesgos y los controles, pues serán los que permitirá encontrar cuales son las áreas con mayor riesgo en la empresa.
Alcance del trabajo	2220.A1	El alcance del trabajo de auditoría abarca los sistemas, registros, personal y bienes relevantes, y todos aquellos aspectos que involucren a la empresa.
Análisis y evaluación	2320	Las conclusiones deben ir encaminadas a cumplir con las evaluaciones que se han realizado para determinar hallazgos.
Documentación de la información	2330	Ante cada trabajo desarrollado, los auditores internos deben sustentar sus conclusiones con información que le sea relevante.
Comunicación de resultados	2400 2410	Luego de las indagaciones respectivas y de criterios fundamentados, el auditor interno puede comunicar el resultado del trabajo. El auditor está en la facultad de comunicar los objetivos y alcance del trabajo, así mismo las conclusiones correspondientes, las recomendaciones y planes de acción a tomar luego de haber dado a conocer su postura de la situación actual.
Calidad de la Documentación	2420	La comunicación realizada por el auditor tiene como características claves: precisa, objetiva, clara, concisa, constructiva, completa y oportuna; todo ello con el fin que sea de la manera más correcta.
Uso conforme a las NEPAI	2430	Los auditores internos, al informar que sus trabajos son "realizados de conformidad con las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna" han cumplido implícitamente con programa de aseguramiento y mejora de la calidad.

2.8 Marco legal

El marco legal que sirven de apoyo al cumplimiento de requisitos y obligaciones que deben estar presentes dentro de la entidad en el trabajo a efectuar.

Tabla 2

Legislación aplicada en el cumplimiento de requisitos y obligaciones que la entidad presenta.

Disposición legal	Artículo	Descripción
Código de Salud	82 al 87	El marco regulatorio de salud tiene exigencias aplicables a los restaurantes de comida, en los cuales se menciona la regulación de lineamientos que deben cumplir con los estándares de salubridad.
Ley de Turismo	Art. 1 al 3	La presente ley tiene por objeto fomentar, promover y regular la industria, los servicios turísticos del país, prestados por personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras.
Ley Reguladora de la Producción y Comercialización del Alcohol y de las Bebidas Alcohólicas	Art.17	El ministerio de salud podrá realizar las inspecciones que considere convenientes en las bodegas de los detallistas de bebidas alcohólicas. Los inspectores levantarán un acta en el lugar, la cual deberá ser firmada tanto por el inspector como el encargado del establecimiento, la inspección se realiza con el objetivo de obtener y renovar el permiso para la venta de bebidas alcohólicas.
Código Tributario	Art. 33- 39, 57, art. 85- al 134, 139 al 158.	Establece que el sujeto pasivo debe poseer identificación tributaria, al pago de tributos y al cumplimiento de obligaciones formales. Ya sea como agente de retención o percepción.
Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo	Art. 53 al 60	Establece la responsabilidad de propiciar seguridad y salud ocupacional a los empleados del restaurante a la administración del mismo, en lo referente al uso de los implementos de trabajo, los suministros que propicien la higiene tanto del trabajador como de los clientes.
Ley del Impuesto Sobre la Renta	Art. 5 al 92	La presente ley estipula quienes están obligados así como los restaurantes a el pago del impuesto sobre la renta, como determinarla, costos, gastos deducibles, liquidación, pago mínimo, percepción y devolución.
Ley de Impuesto a la transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios y su Reglamento.	Art.65 –A	Establece que los restaurantes no podrán emitir comprobante de crédito fiscal, a aquellos sujetos pasivos inscritos como contribuyentes si su giro ordinario no es la venta de víveres o alimentos. El incumplimiento a dichas obligaciones incurrirá en multas, intereses o sanciones.

CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO

3.1 Enfoque y tipo de investigación.

Para el desarrollo del trabajo de investigación se utilizó el método hipotético deductivo ya que es un proceso interactivo, que consiste en elaborar una hipótesis que explica la problemática para después someterla a verificación o comprobación, es decir que nos servirá como una herramienta a implementar para el profesional de auditoría, poder evaluar el desempeño de los indicadores de gestión. Entre otros métodos a utilizar, se encuentra el analítico, que consiste en evaluar todos los elementos esenciales, para observar las causas y efectos de la problemática de manera objetiva, sistemática y cuantitativa, el descriptivo porque contribuye a determinar los elementos distintivos de los procedimientos de medición, es decir, miden evalúan o recolectan datos sobre diversos variables, aspectos, dimensiones o componentes de la problemática a investigar.

3.2 Delimitación espacial y temporal

La investigación se realizó en las unidades de auditoría interna de los hoteles de cuatro y cinco estrellas del municipio de San Salvador, evaluando el servicio de restaurantes de los diferentes hoteles tomando como parámetro el año 2016, considerando el tiempo en el que ejecuta la auditoría.

3.3 Sujetos y objeto de estudio

3.3.1 Unidades de análisis

En el desarrollo de la investigación se utilizó como unidad de análisis a los auditores internos de los hoteles de cuatro y cinco estrellas (área de restaurantes) del municipio de San Salvador.

3.3.2 Población y marco muestral

a) Universo

El universo que se utilizó en la investigación fue de 10 hoteles de cuatro y cinco estrellas ubicados en el área de San Salvador, según lo descrito en el numeral 1.6 del presente documento, DIGESTYC (Ver anexo N° 1)

b) Muestra

La muestra fue 10 hoteles de cuatro y cinco estrellas, que representa el 100% ya que la población sujeta a estudio es menor a 30.

3.3.3 Variables e indicadores

Variable independiente: Un modelo de auditoría de gestión basada en indicadores.

- a) Políticas
- b) Implementación de herramienta
- c) Documentación
- d) Indicadores

Variable dependiente: Logro de los objetivos corporativos.

- a) Conocimiento
- b) Habilidad
- c) Cumplimiento de políticas
- d) Correcta aplicación de los indicadores

3.4 Técnicas, materiales e instrumentos

Para la información obtenida sobre la problemática que se investigó, se usaron las siguientes técnicas:

La recopilación de la información bibliográfica que se realizó a través de la recolección de información contenida en libros de texto, revistas proporcionado por los hoteles, trabajos de graduación, entre otros.

La técnica de campo se ha tomado de referencia la indagación con el personal del área de restaurantes, la administración y personal de auditoría interna de los restaurantes de hoteles de cuatro y cinco estrellas como objeto de análisis del estudio.

- a) La entrevista, como técnica de campo con la cual se obtuvo por medio de las experiencias de los hoteles en el servicio de restaurantes en la parte de auditoría de gestión relacionado con los indicadores de gestión.
- b) La encuesta, contribuyo con datos específicos que ayudaron a recolectar información sobre conocimientos con el área de estudio.

Entre los instrumentos utilizados se considera el siguiente:

- Cuestionario, medio por el cual se facilitó la obtención de datos en forma general, de la cual estuvo compuesta por 13 interrogantes cerradas y con varias opciones de respuestas (Ver Anexo No 5), y fue dirigida al área de auditoría interna de hoteles determinados por la muestra antes mencionada.

3.5 Procesamiento y análisis de la información

Al momento de ejecutarse las encuestas y para el procesamiento de la información se recurrió al programa de SPSS (programa estadístico) y Microsoft Excel, en el cual se ingresó toda la información obtenida a través de los instrumentos que se han escogido, dichos programas se consideran muy completos porque nos facilitaron la evaluación de la problemática en forma representativa con los resultados tabulados.

3.5.1 Análisis e interpretación de datos procesados

La metodología para la interpretación y análisis de la información se ejecutó colocando la pregunta, se tabulo destacando en la frecuencia en términos absolutos y porcentuales, los cuales fueron presentados mediante de gráficos de barra y de pastel y a la vez realizando cruce de variables con las que se observan un mayor análisis que se obtuvo de la información recopilada en las diferentes unidades de auditoria (Ver anexo No 6).

3.6 Cronograma de actividades

TIEMPO	MESES / SEMANAS																																											
	Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre							
ACTIVIDADES	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1. ANTEPROYECTO																																												
2. CAPITULO I MARCO TEÓRICO																																												
• Elaboración del marco teórico																																												
• Entrega del marco teórico																																												
• Correcciones del marco teórico																																												
3. CAPÍTULO II DISEÑO METODOLOGICO																																												
• Investigación de campo																																												
• Recolección de información por medio de encuestas y entrevistas																																												
• Tabulación																																												
• Análisis de resultados																																												
• Diagnóstico																																												
4. CAPÍTULO III PROPUESTA CASO PRACTICO																																												
• Desarrollo y elaboración de procedimientos																																												
• Entrega de procedimientos a la unidad																																												
• Comprobación y adecuación de resultados																																												
• Entrega definitiva de herramienta de gestión																																												
5. CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES																																												
6. ENTREGA DE TRABAJO DE GRADUACIÓN																																												
7. DEFENSA DE TRABAJO DE GRADUACIÓN																																												

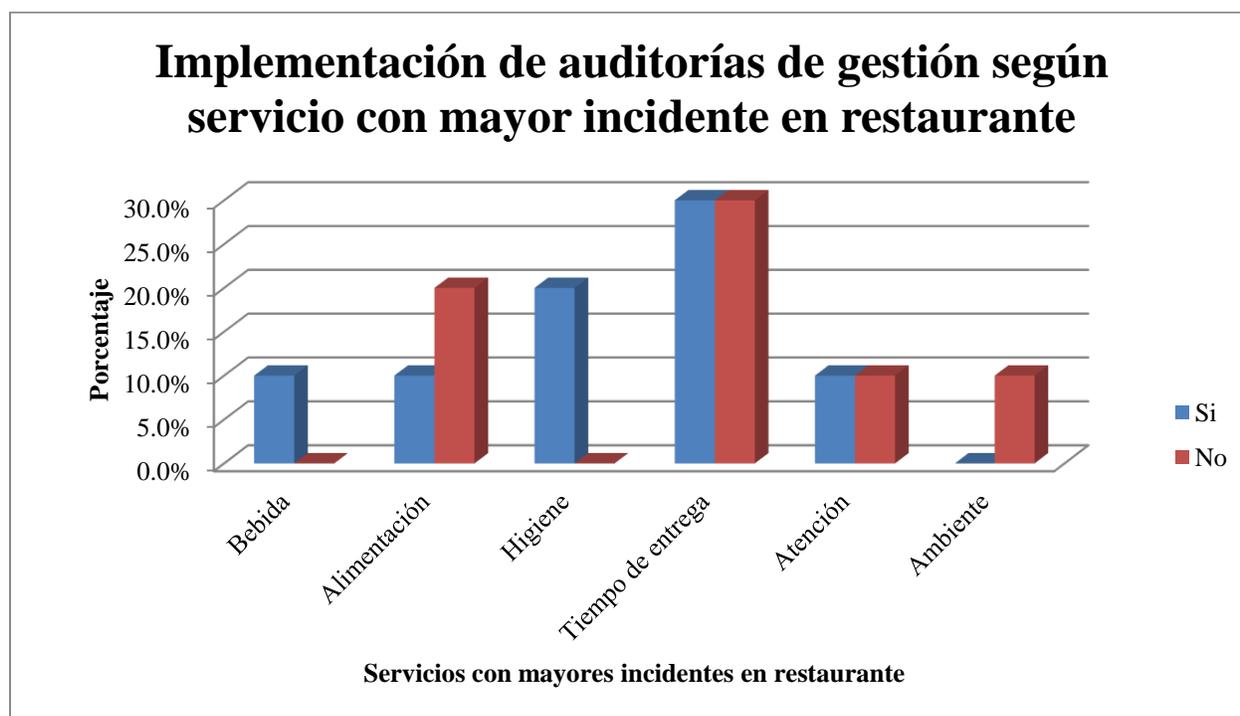
3.7 Presentación de resultados

3.7.1 Tabulación y análisis de resultados

Cruce de respuestas de pregunta 1 y 7

De los siguientes servicios que presta el restaurante, ¿cuál recuerda usted que suele tener mayores incidentes?

		Bebida	Alimentación	Higiene	Tiempo de entrega	Atención	Ambiente	Subtotal
¿La unidad de auditoría interna del hotel ha efectuado auditoría de gestión en las áreas corporativas?	Si	10%	10%	20%	30%	10%	0%	60%
	No	0%	20%	0%	30%	10%	10%	40%
	Sub-total	10%	30%	20%	60%	20%	10%	100%



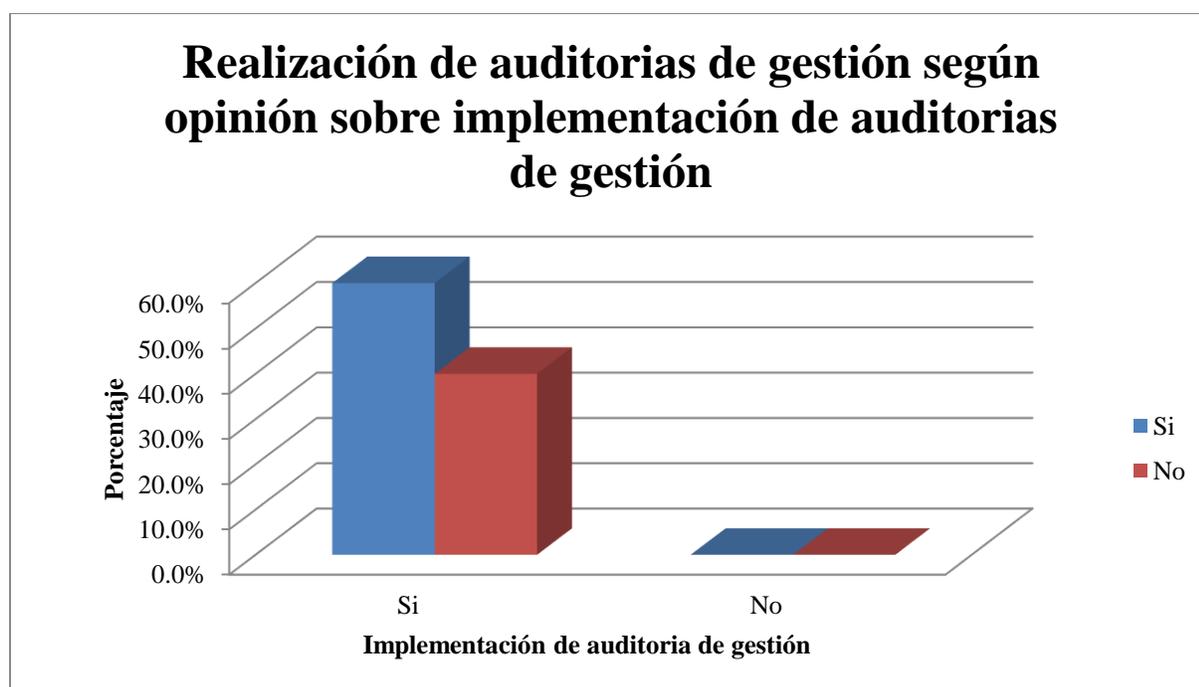
Del total de hoteles consultados en la muestra, un 30% afirma realizar auditorías de gestión y que al mismo tiempo dentro de sus áreas de restaurantes tienen mayor índice de reclamo en cuanto al tiempo de entrega. Similar situación presentan aquellas que afirman no realizar auditorías de gestión. El 20% de los hoteles presentan reclamos en el tema de higiene y con un mismo

porcentaje los que no cuentan con auditorías de gestión, presentan reclamos en relación a la alimentación. En cuanto a las demás, sus porcentajes en ambas variables no superan el 10%.

Cruce de respuestas de pregunta 1 y 12

¿Está usted de acuerdo que se implemente una auditoría de gestión en el área de restaurantes del hotel?

		Si	No	Subtotal
¿La unidad de auditoría interna del hotel ha efectuado auditoría de gestión en las áreas corporativas?	Si	60%	0%	60%
	No	40%	0%	40%
	Subtotal	100%	0%	100%

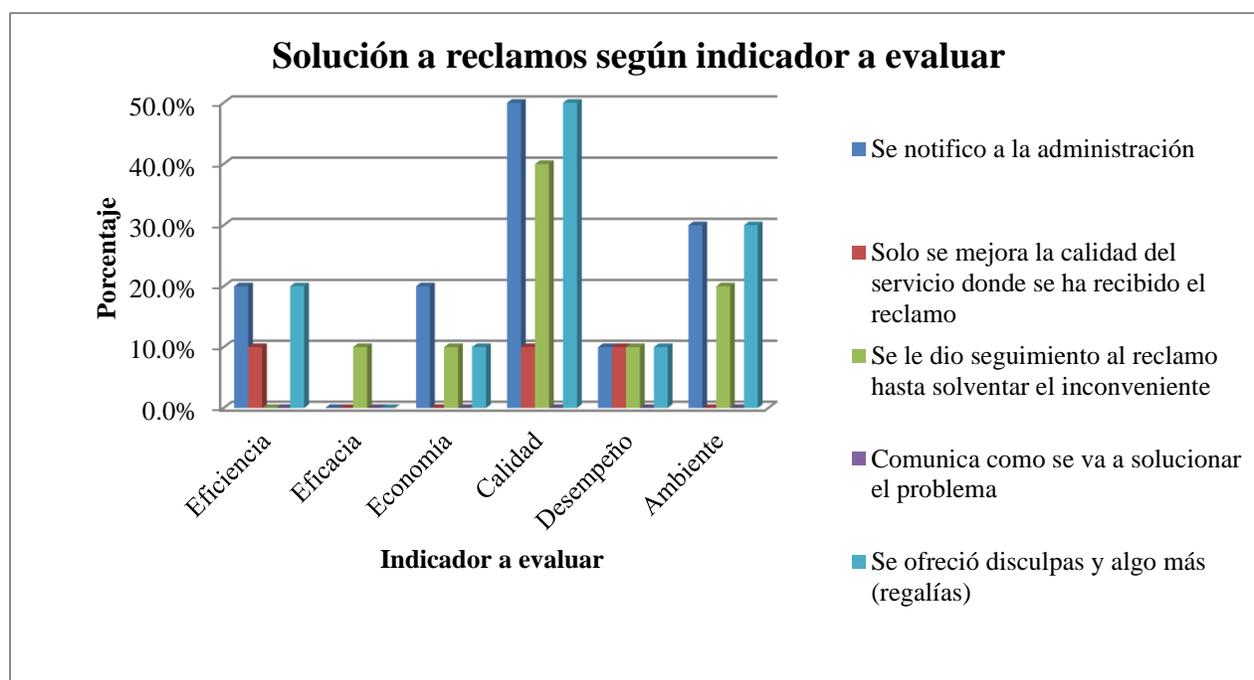


Todos los hoteles consultados han demostrado que están de acuerdo en que se deben aplicar auditorías de gestión en sus áreas corporativas. Ahora bien, solo el 60% de los mismos da una opinión favorable que realiza este tipo de auditorías en sus respectivos hoteles mientras que el restante 40% que no las aplica está de acuerdo en implementar esta herramienta.

Cruce de respuestas de pregunta 4 y 6

En caso que el restaurante haya recibido reclamos, ¿de qué manera lo han resuelto?

		Se notificó a la administración	Solo se mejora la calidad del servicio donde se ha recibido el reclamo	Se le dio seguimiento al reclamo hasta solventar el inconveniente	Comunica como se va a solucionar el problema	Se ofreció disculpas y algo más (regalías)	Subtotal
A su criterio ¿cuál de los siguientes indicadores considera usted de mayor énfasis que debe evaluarse dentro del servicio de restaurante?	Eficiencia	20%	10%	0%	0%	20%	20%
	Eficacia	0%	0%	10%	0%	0%	10%
	Economía	20%	0%	10%	0%	10%	30%
	Calidad	50%	10%	40%	0%	50%	100%
	Desempeño	10%	10%	10%	0%	10%	20%
	Ambiente	30%	0%	20%	0%	30%	50%
	Subtotal	50%	10%	40%	0%	50%	100%



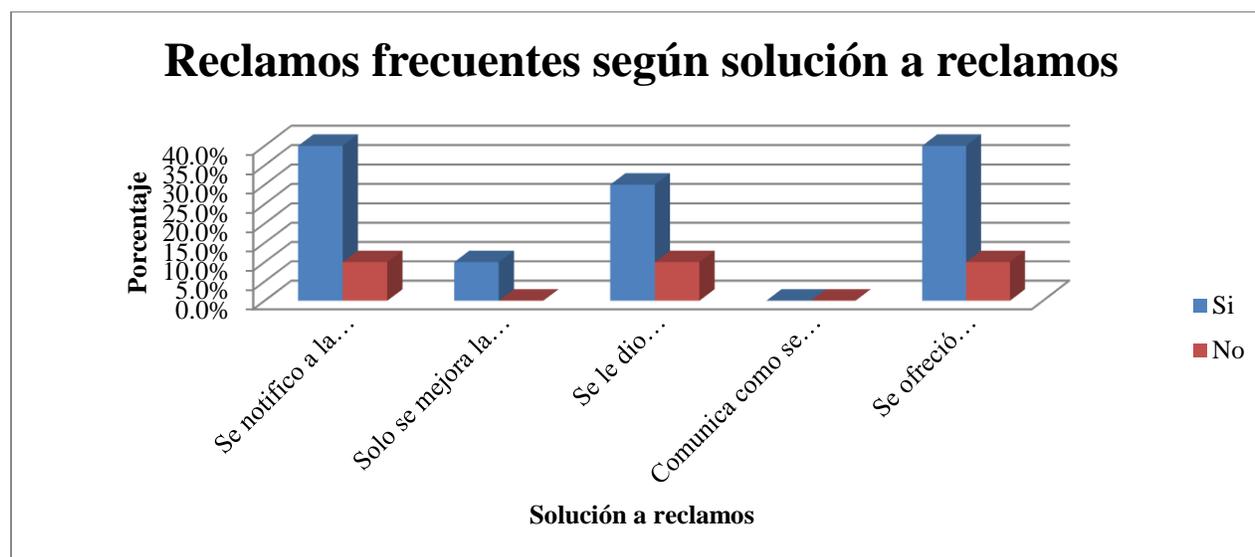
Del total de la muestra estudiada existe un 50% de hoteles que indicaron que el principal indicador a evaluar es la calidad del servicio y al mismo tiempo notifican a la administración o se ofrecen disculpas al tener un reclamo. Otro 40% también mencionó la calidad pero a diferencia

le dan seguimiento a los reclamos hasta que se solucionan. Existe un 30% de los hoteles que mencionaron como principal indicador a evaluar el ambiente del área de restaurante pero solo notifica a la administración y el otro 30% ofrece disculpas y regalías. Los demás porcentajes de la muestra no superan el 10% que representa otros indicadores y diversas formas de solucionar reclamos.

Cruce de respuestas de pregunta 5 y 6

En caso que el restaurante haya recibido reclamos, ¿de qué manera lo han resuelto?

En el desarrollo de su trabajo ha detectado usted que se ha realizado reclamos frecuentes en el área de restaurante		Se notificó a la administración	Solo se mejora la calidad del servicio donde se ha recibido el reclamo	Se le dio seguimiento al reclamo hasta solventar el inconveniente	Comunica como se va a solucionar el problema	Se ofreció disculpas y algo más (regalías)	Subtotal
		Si	40%	10%	30%	0%	40%
No		10%	0%	10%	0%	10%	30%
Subtotal		50%	10%	40%	0%	50%	100%



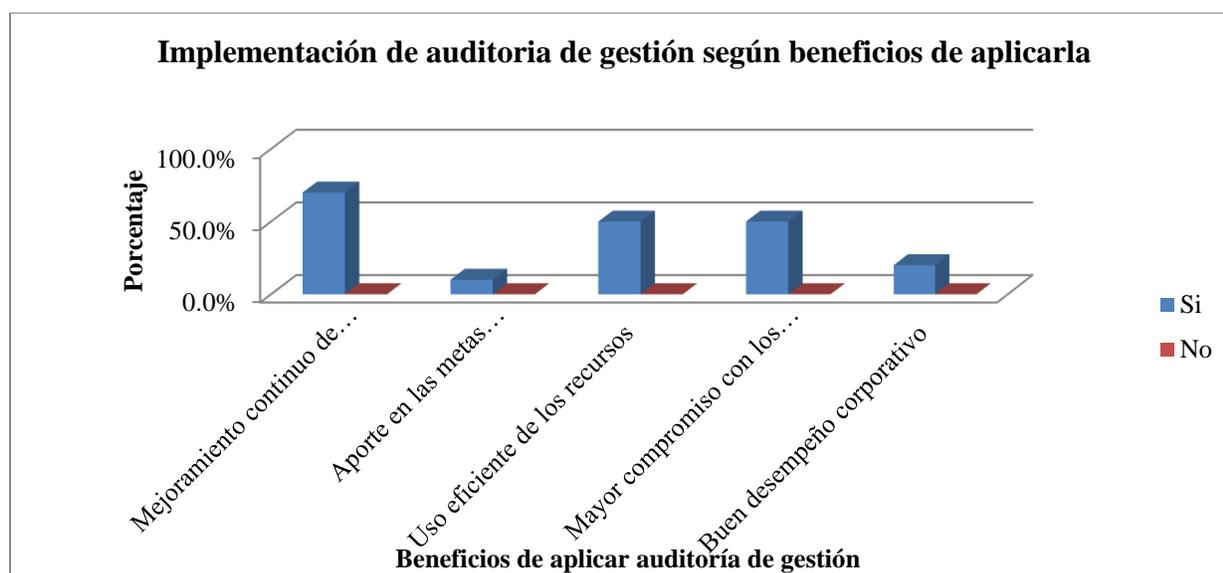
Del total de hoteles consultados en la muestra, un 70% indican que han recibido reclamos frecuentes en sus áreas de restaurantes mientras el 30% indica que estos no son tan frecuentes. En cuanto a la solución existe un 50% que solo notifican a la administración y otro 50% que-

ofrece disculpas y regalías. En un análisis conjunto hay un 40% que reciben reclamos y lo solucionan notificando a la administración, otro 40% recibe reclamos y ofrecen disculpas. Un 30% recibe reclamos y dan seguimiento hasta que lo solucionan. Además un 10% repartido entre áreas que tienen y no tienen reclamos los cuales aplican diversas formas de solucionarlos.

Cruce de respuestas de pregunta 12 y 13

De acuerdo a su criterio ¿Cuál de los siguientes beneficios podría usted obtener al realizar una auditoría de gestión con base a indicadores en el restaurante del hotel?

	Mejoramiento continuo de las actividades que se desarrollan	Aporte en las metas organizacionales	Uso eficiente de los recursos	Mayor compromiso con los resultados por parte de la administración	Buen desempeño corporativo	Subtotal	
¿Está usted de acuerdo que se implemente una auditoría de gestión en el área de restaurantes del hotel?	Si	70%	10%	50%	50%	20%	100%
	No	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Subtotal	70%	10%	50%	50%	20%	100%



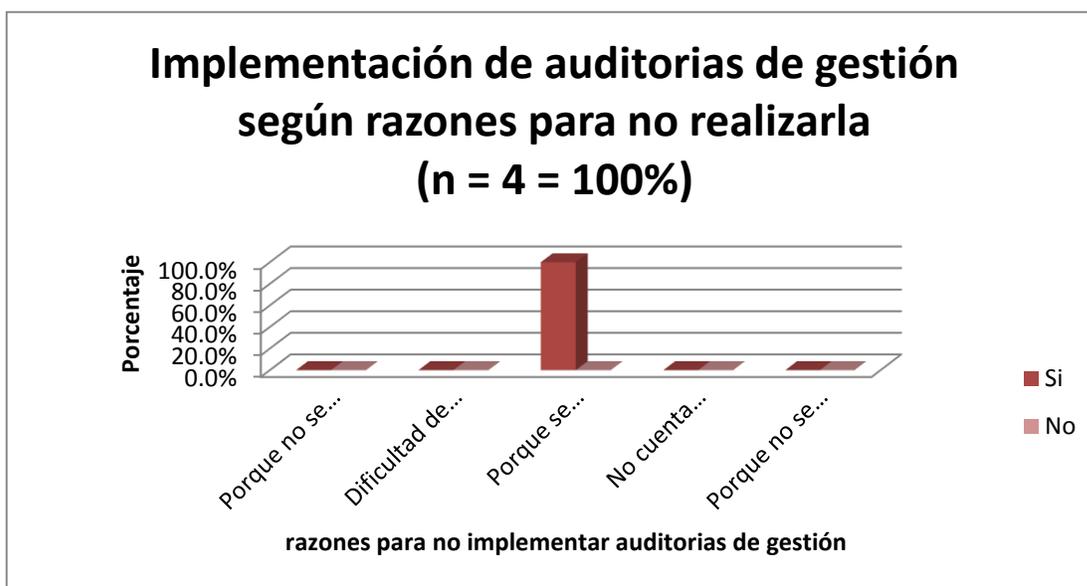
En primer lugar cabe destacar la opinión que tienen los hoteles de aplicar una auditoría de gestión en sus áreas de restaurante. En orden de importancia un 70% de los que están a favor de su implementación también reconocen que ayuda a mejorar las actividades que se desarrollan, así

los que mencionaron que beneficia en el uso eficiente de los recursos y en aumentar el compromiso de la administración. Finalmente y con un porcentaje bajo comparado a los demás (20% y 10%) enfatizaron estar a favor ya que hace un buen desempeño corporativo y aporta a las metas organizacionales respectivamente.

Cruce de respuestas de pregunta 12 y 3

Según su criterio, ¿cuáles son las razones si su respuesta de la pregunta número 1 es no, porque auditoría interna no ejecuta una auditoría de gestión?

	Porque no se ha solicitado una auditoria de este tipo	Dificultad de la información	Porque se considera es más importante una auditoría financiera que una auditoria de gestión	No cuenta con personal idóneo para ejecutarla	Porque no se cuenta con personal suficiente para ejecutar una auditoria	Subtotal	
¿Está usted de acuerdo que se implemente una auditoria de gestión en el área de restaurantes del hotel?	Si	0%	0%	100%	0%	0%	100%
	No	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Subtotal	0%	0%	100%	0%	0%	100%

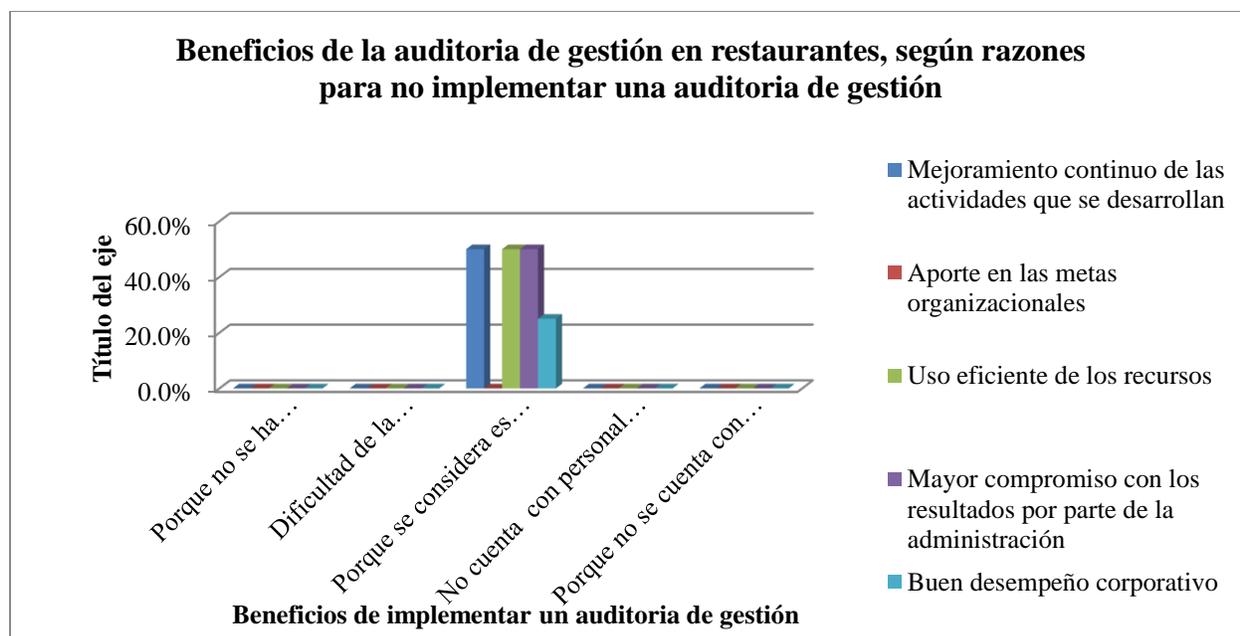


Paradójicamente, el 100% de los hoteles mencionó que a pesar de estar de acuerdo en implementar auditorías de gestión, no las realizan debido a que es más importante realizar una de tipo financiera

Cruce de respuestas de pregunta 13 y 3

Según su criterio, ¿cuáles son las razones si su respuesta de la pregunta número 1 es no, porque auditoría interna no ejecuta una auditoría de gestión?

		Porque no se ha solicitado una auditoria de este tipo	Dificultad de la información	Porque se considera que es más importante una auditoría financiera que una auditoria de gestión	No cuenta con personal idóneo para ejecutarla	Porque no se cuenta con personal suficiente para ejecutar una auditoria	Subtotal
De acuerdo a su criterio ¿Cuál de los siguientes beneficios podría usted obtener al realizar una auditoría de gestión con base a indicadores en el restaurante del hotel?	Mejoramiento continuo de las actividades que se desarrollan	0%	0%	50%	0%	0%	50%
	Aporte en las metas organizacionales	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Uso eficiente de los recursos	0%	0%	50%	0%	0%	50%
	Mayor compromiso con los resultados por parte de la administración	0%	0%	50%	0%	0%	50%
	Buen desempeño corporativo	0%	0%	25%	0%	0%	25%
	Subtotal	0%	0%	100%	0%	0%	100%

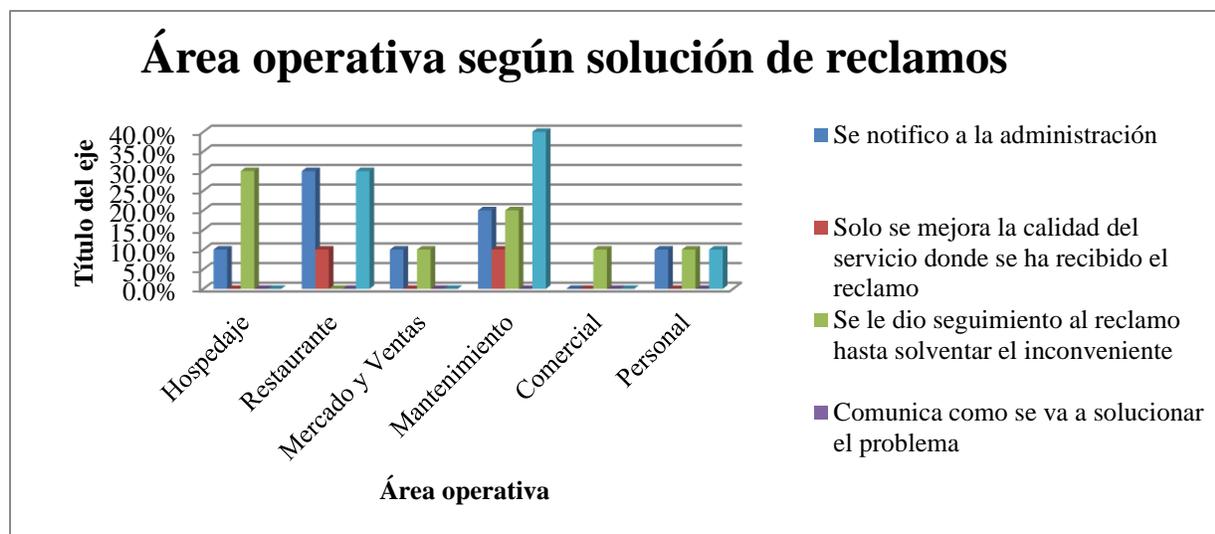


Al analizar los datos obtenidos en el estudio se puede observar el 50% de los hoteles asegura que una auditoría de gestión daría un mejoramiento continuo pero aun así no se ejecuta porque se considera más importante una de tipo financiera, igual situación presentan aquellos que enfatizan en que ayudara al uso eficiente de los recursos y a un mayor compromiso por parte de la administración con un 50% ambas, el 25% respondieron que aportaría un buen desempeño corporativo.

Cruce de respuestas de pregunta 2 y 6

En caso que el restaurante haya recibido reclamos, ¿De qué manera lo han resuelto?

		Se notificó a la administración	Se mejora la calidad del servicio donde se ha recibido el reclamo	Se le dio seguimiento al reclamo hasta solventar el inconveniente	Comunica como se solucionara el problema	Se ofreció disculpas y algo más (regalías)	Subtotal
De las siguientes áreas operativas del hotel, podría usted señalar si cuentan con indicadores de gestión	Hospedaje	10%	0%	30%	0%	0%	40%
	Restaurante	30%	10%	0%	0%	30%	30%
	Mercado y Ventas	10%	0%	10%	0%	0%	20%
	Mantenimiento	20%	10%	20%	0%	40%	50%
	Comercial	0%	0%	10%	0%	0%	10%
	Personal	10%	0%	10%	0%	10%	20%
	Subtotal	50%	10%	40%	0%	50%	100%



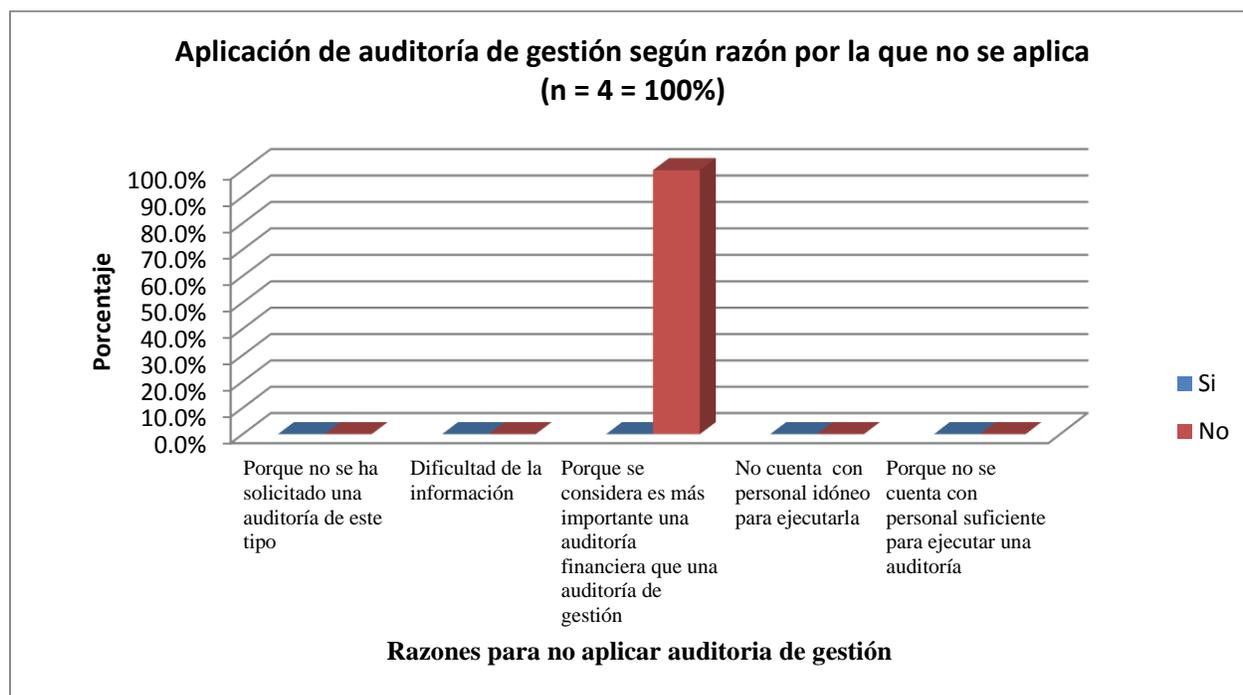
La mayor proporción de los hoteles, 30% indicó que tienen indicadores de gestión en el área de restaurantes y que al presentarse una queja solo se limita a notificar a la administración y en la misma área también tienen indicadores pero ellos ofrecen disculpas y regalías.

Otro 40% tiene indicadores en mantenimiento y al presentarse un reclamo en restaurante le ofrecen disculpas al usuario y le dan regalías. Los hoteles que cuentan con indicadores en el área de hospedaje y que le dan seguimiento a un reclamo en restaurante representan un 30% de los mismos mientras que el 20% tiene indicadores en mantenimiento y notifican a la administración o bien le dan seguimiento respectivamente. Otras opciones de áreas con indicadores y formas de darle solución a reclamos en restaurante representan apenas un 10%.

Cruce de respuestas de pregunta 1 y 3

Según su criterio, ¿cuáles son las razones si su respuesta de la pregunta número 1 es no, porque auditoría interna no ejecuta una auditoría de gestión?

		Porque no se ha solicitado una auditoría de este tipo	Dificultad de la información	Porque se considera es más importante una auditoría financiera que una auditoría de gestión	No cuenta con personal idóneo para ejecutarla	Porque no se cuenta con personal suficiente para ejecutar una auditoría	Subtotal
¿La unidad de auditoría interna del hotel ha efectuado auditoría de gestión en las áreas corporativas?	Si	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	No	0%	0%	100%	0%	0%	100%
	Subtotal	0%	0%	100%	0%	0%	100%

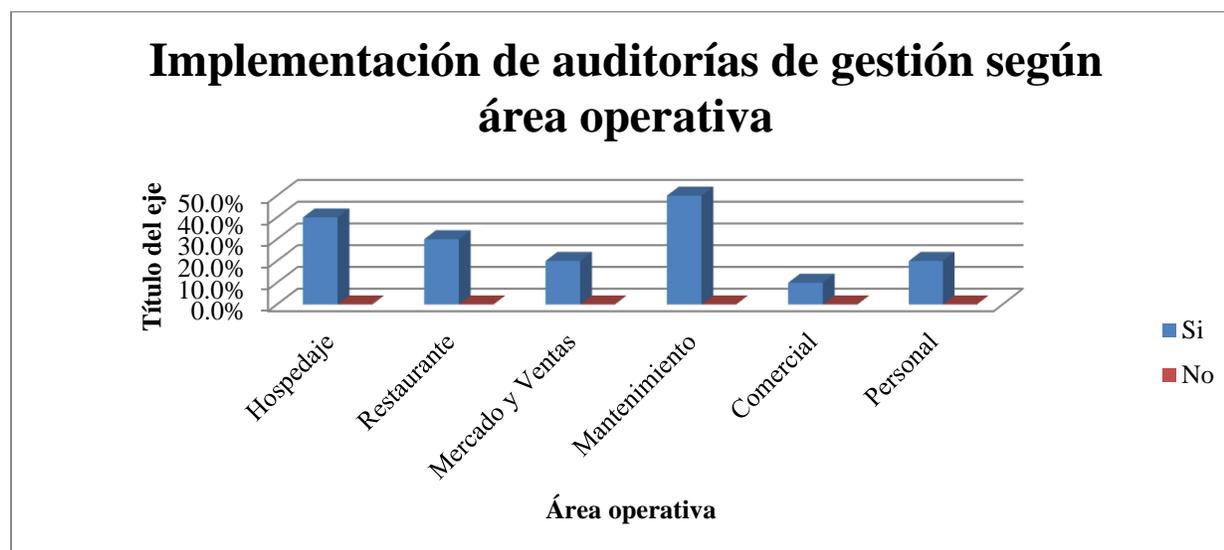


Cabe destacar que de los 4 hoteles que no aplican auditoría de gestión, manifestaron que no la realizan porque consideran que es más importante una auditoría financiera que una de este tipo.

Cruce de respuestas de pregunta 2 y 12

¿Está usted de acuerdo que se implemente una auditoría de gestión en el área de restaurantes del hotel?

		Si	No	Subtotal
De las siguientes áreas operativas del hotel, podría usted señalar si cuentan con indicadores de gestión	Hospedaje	40%	0%	40%
	Restaurante	30%	0%	100%
	Mercado y Ventas	20%	0%	20%
	Mantenimiento	50%	0%	50%
	Comercial	10%	0%	10%
	Personal	20%	0%	20%
	Subtotal	100%	0%	100%

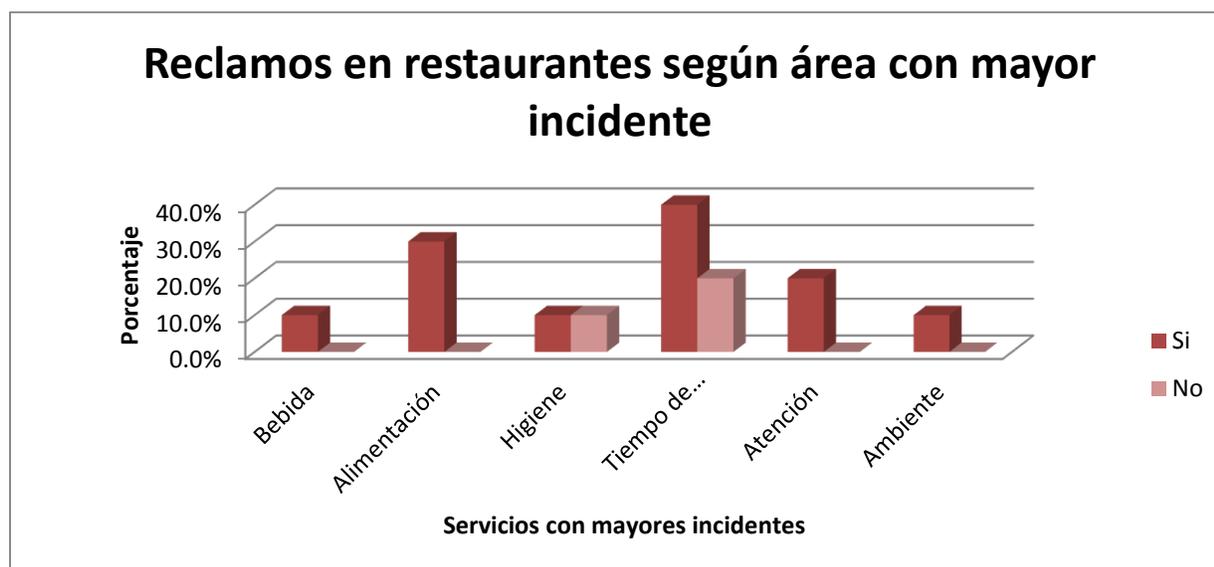


Dentro de las áreas operativas, la del mantenimiento es la que presenta mayor importancia con 50% en las cuales los hoteles implementan indicadores de gestión. Asimismo se destaca la importancia de aplicar auditorías de gestión en áreas de restaurantes, ya que solo un 30% la aplica. Un 40% también en el área de hospedaje. Por detrás y no menos importante aplicación de auditorías de gestión estarían en mercado y ventas, comercial o personal.

Cruce de respuestas de pregunta 5 y 7

¿De los siguientes servicios que presta el restaurante cual recuerda usted que suele tener mayores incidentes?

		Bebida	Alimentación	Higiene	Tiempo de entrega	Atención	Ambiente	Subtotal
En el desarrollo de su trabajo ha detectado usted que se ha realizado reclamos frecuentes en el área de restaurante	Si	10%	30%	10%	40%	20%	10%	70%
	No	0%	0%	10%	20%	0%	0%	30%
	Subtotal	10%	30%	20%	60%	20%	10%	100%

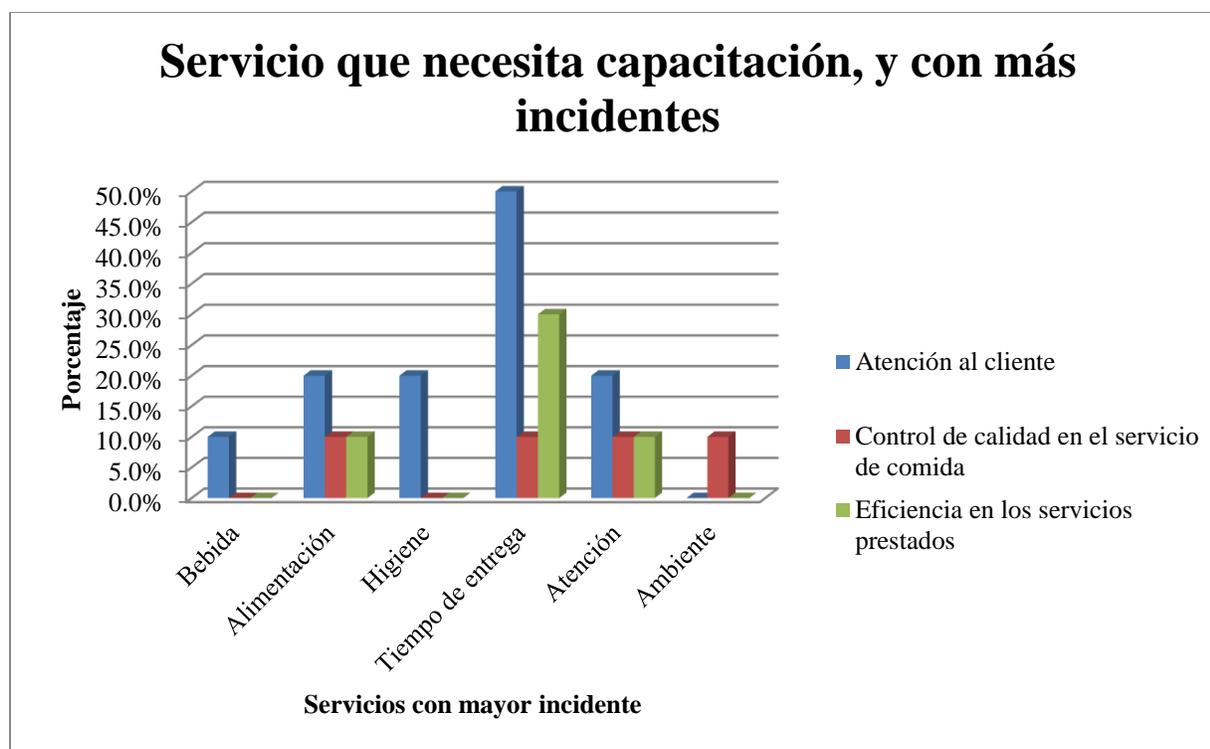


De las áreas que presentan mayor incidente está en el tiempo de entrega con un 40%, seguido por los de alimentación con 30% y con un 20% se encuentra los relacionados con la atención. En cuanto a las áreas con mayores incidentes pero que no cuentan con reclamos frecuentes están el 20% correspondiente al tiempo de entrega y el 10% referente a la higiene. Finalmente, y con un porcentaje alto, el 70% de los hoteles tienen reclamos frecuentes en restaurantes y el restante 30% también presentan pero no son habituales.

Cruce de respuestas de pregunta 7 y 8

Según su criterio ¿cuál de las siguientes opciones se requieren de capacitación del personal para que el servicio sea de óptima calidad?

		Atención al cliente	Control de calidad en el servicio de comida	Eficiencia en los servicios prestados	Subtotal
¿De los siguientes servicios que presta el restaurante cual recuerda usted que suele tener mayores incidentes?	Bebida	10%	0%	0%	10%
	Alimentación	20%	10%	10%	30%
	Higiene	20%	0%	0%	20%
	Tiempo de entrega	50%	10%	30%	60%
	Atención	20%	10%	10%	20%
	Ambiente	0%	10%	0%	10%
	Subtotal	80%	20%	30%	100%



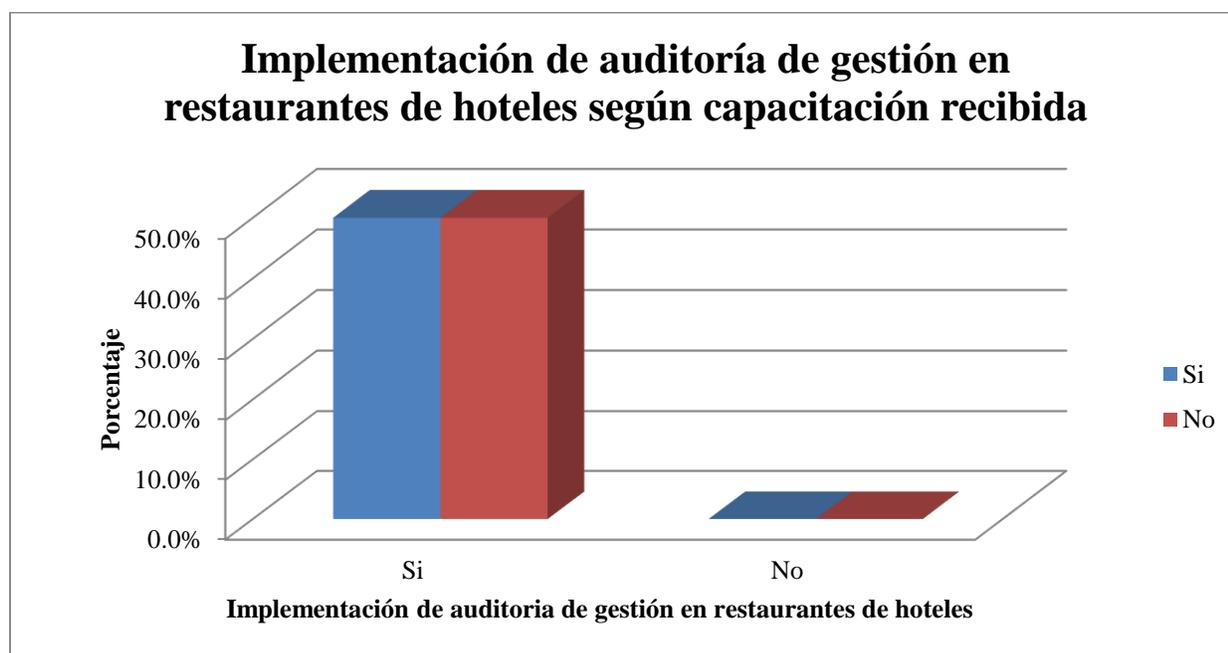
La mayor proporción se encontró en aquellos hoteles que necesitan capacitación en atención al cliente con 50% seguido de un 30% que indico una capacitación en la eficiencia de servicios prestados y que presentan mayores incidentes con el tiempo de entrega. Otro 20% menciona que necesitan capacitarse en atención al cliente y que sus mayores incidentes radican en la higiene y

la atención respectivamente. Otros tipos de capacitación y áreas con mayores incidentes no representan más del 10% de opiniones de los hoteles estudiados.

Cruce de respuestas de pregunta 10 y 12

¿Está usted de acuerdo que se implemente una auditoría de gestión en el área de restaurantes del hotel?

	Si	No	Subtotal
¿Ha recibido capacitaciones sobre una auditoría de gestión con base a indicadores?	Si	50%	50%
	No	50%	50%
	Subtotal	100%	0%

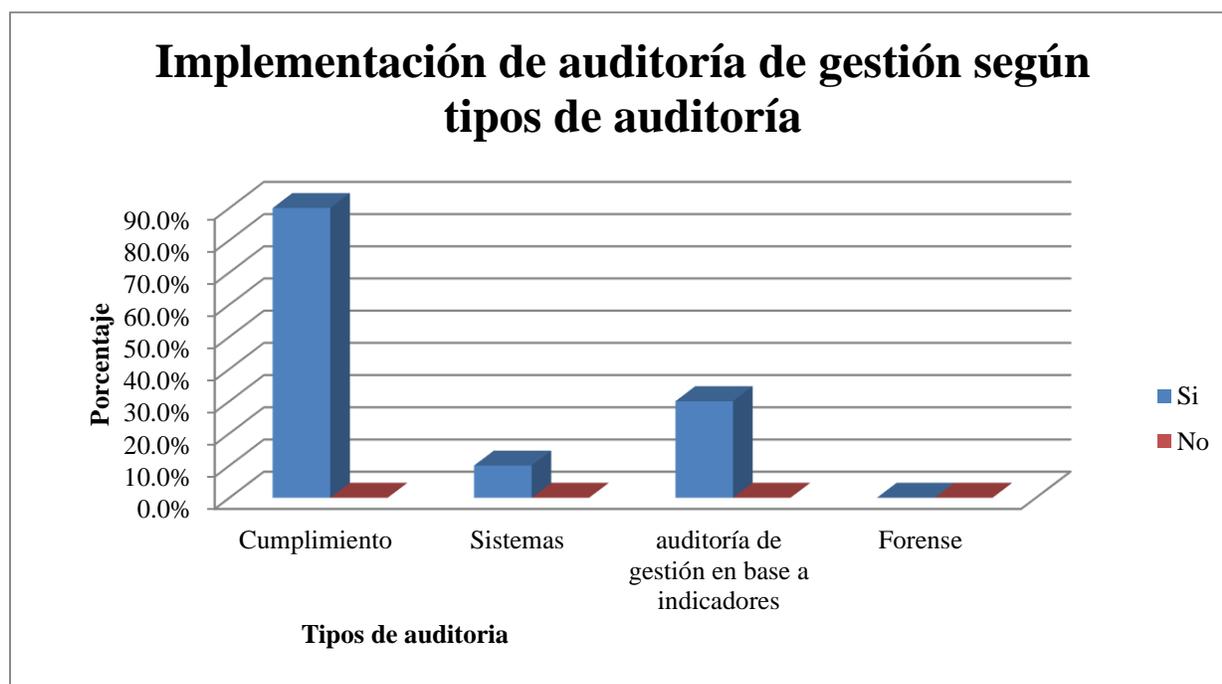


De la muestra obtenida, el total de hoteles consultados un 50% de estos han recibido capacitaciones y están dispuestos a implementar lo aprendido en estas capacitaciones; mientras tanto el restante 50% también están dispuestos a una auditoría de gestión a pesar de no tener capacitación alguna.

Cruce de respuestas de pregunta 11 y 12

¿Está usted de acuerdo que se implemente una auditoría de gestión en el área de restaurantes del hotel?

		Si	No	Subtotal
De las siguientes auditorías ¿cuál ha realizado como unidad de auditoría interna?	Cumplimiento	90%	0%	90%
	Sistemas	10%	0%	10%
	auditoría de gestión en base a indicadores	30%	0%	30%
	Forense	0%	0%	0%
	Subtotal	100%	0%	100%

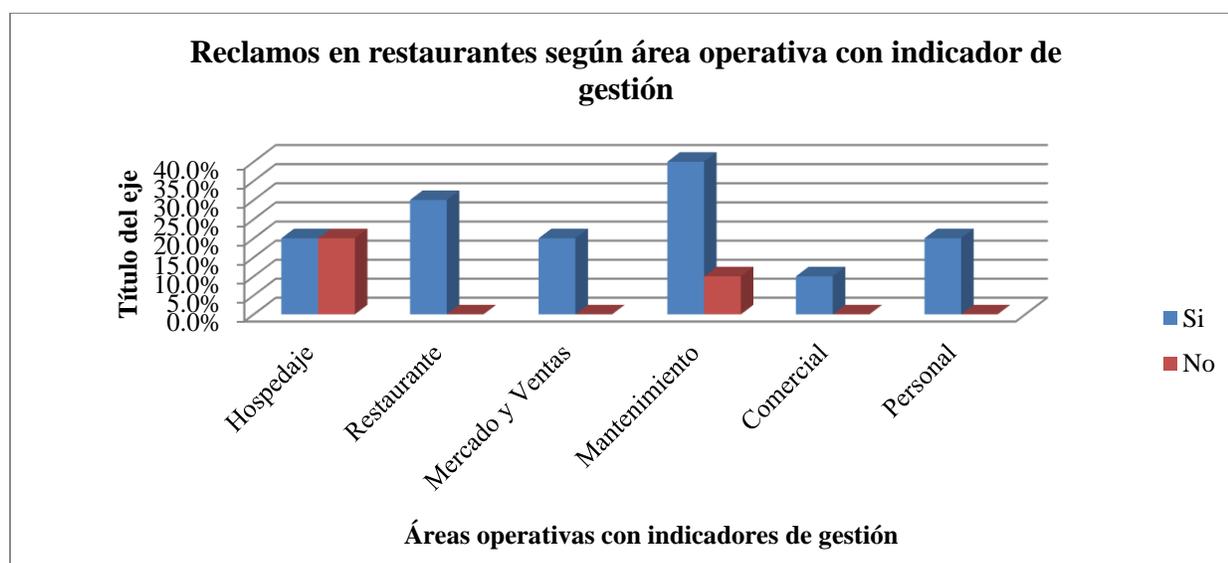


Del total de los hoteles encuestados enfatizan su apoyo a realizar auditorías de gestión en sus áreas de restaurantes. En cuanto a los tipos de auditoría realizados se tiene que el 90% de los estos realizan auditorías de cumplimiento, un 30% de gestión y el restante 10% de sistemas. Al cruzar ambas variables se puede notar que el 90% están a favor de aplicar una auditoría de gestión y a su vez aplican auditorías de cumplimiento. Otro 30% está a favor de auditorías de gestión y realmente las realizan y solo un 10% están a dispuestos pero realizan una de sistemas.

Cruce de respuestas de pregunta 2 y 5

En el desarrollo de su trabajo ha detectado usted que se ha realizado reclamos frecuentes en el área de restaurante

	Si	No	Subtotal
Hospedaje	20%	20%	40%
Restaurante	30%	0%	30%
Mercado y Ventas	20%	0%	20%
Mantenimiento	40%	10%	50%
Comercial	10%	0%	10%
Personal	20%	0%	20%
Subtotal	70%	30%	100%

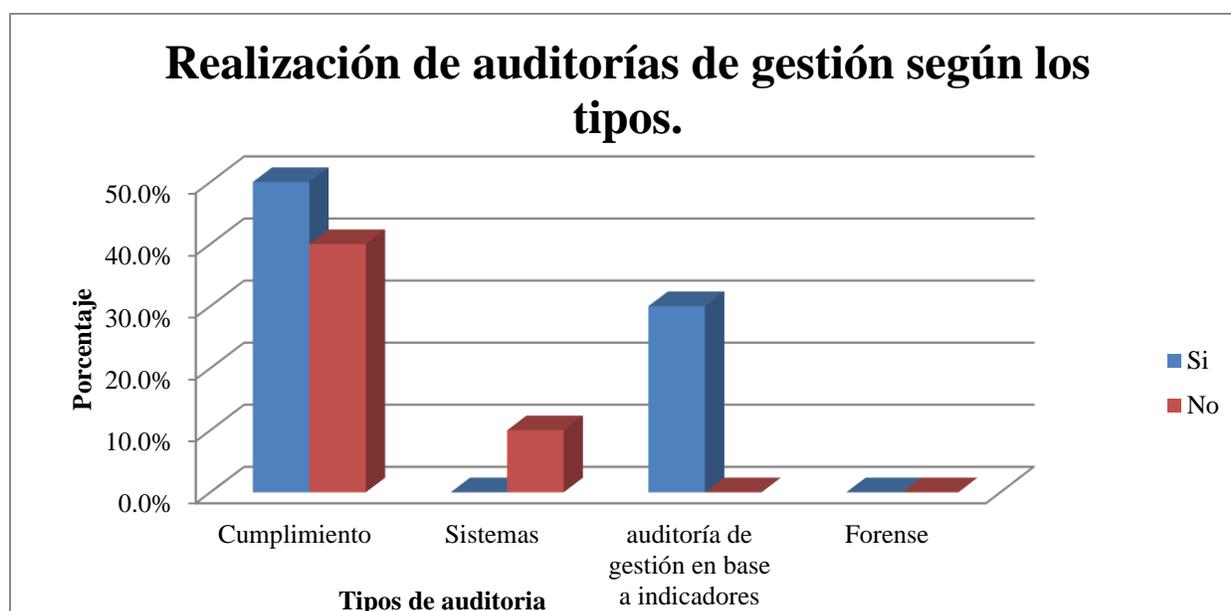


Del total de hoteles consultados en la muestra, un 70% de estos indica que han recibido reclamos frecuentes en sus áreas de restaurantes mientras que el restante 30% indica que estos no son tan habituales. En cuanto a las áreas operativas de gestión, el 30% de las áreas de restaurantes cuenta con indicadores de gestión, seguidos por mantenimiento (40%) y hospedaje (40%) como las tres principales áreas. Ahora bien, al realizar un cruce de ambas variables se tiene el 30% de los restaurantes de hoteles y el 40% de mantenimientos tienen indicadores de gestión y a la vez presenta la misma situación, mientras tanto un 20% de hospedaje y 10% de mantenimiento tienen indicadores de gestión pero no presentan reclamos.

Cruce de respuestas de pregunta 11 y 1

¿La unidad de auditoría interna del hotel ha efectuado auditoría de gestión en las áreas corporativas?

		Si	No	Subtotal
De las siguientes auditorías ¿cuál ha realizado como unidad de auditoría interna?	Cumplimiento	50%	40%	90%
	Sistemas	0%	10%	10%
	auditoria de gestión en base a indicadores	30%	0%	30%
	Forense	0%	0%	0%
	Subtotal	60%	40%	100%



Según los resultados obtenidos, se tiene que el 50% de los hoteles destacó haber realizado un examen de gestión y que como unidad hacen evaluaciones de cumplimiento. Un 40% a pesar de no haber hecho ninguna de gestión, si ejecutan una de cumplimiento y de sistema. En cuanto al 90% afirma efectuar de cumplimiento, seguidos por un 30% con auditorías de gestión. Si hablamos de los tipos de auditorías realizadas por los hoteles, el 90% efectuaron de cumplimiento seguido por un 30% que realizan una de gestión. Cabe destacar que ninguno de los hoteles realiza auditorías forenses y un mínimo porcentaje las de sistemas.

3.7.2 Diagnóstico de la investigación

Fueron entrevistados diez administradores de hoteles de cuatro y cinco estrellas del área de restaurantes ubicados en el municipio de San Salvador, tomados de la base de datos de la DIGESTYC. Evaluando los resultados se determinó que este sector efectúa en su mayoría auditoría de gestión para sus áreas corporativas, pero un porcentaje no muy alto de aplicación es para el área de restaurante, ya que se observó que le dan más prioridad a la de mantenimiento y hospedaje. Asimismo las encuestas reflejan que los hoteles tienen a ejecutar con mayor interés una auditoría de cumplimiento.

Dentro del análisis se observa que las razones por las cuales no se ha realizado una auditoría de gestión con base a indicadores es porque la administración considera más importante la financiera que una de este tipo, por tal razón no se aplica en el área de restaurante de todos los hoteles encuestados. Aunque si han recibido capacitaciones acerca de esta auditoría.

En esta área se detectan reclamos por parte de los clientes los cuales son frecuentes, uno de los mayores recibidos son con relación al tiempo de entrega de servicio, alimentación, atención. Además existen acerca de la higiene, bebida y el ambiente, los cuales se resuelven notificando a la administración, ofreciendo disculpas junto a regalías, y dándole seguimiento al reclamo hasta solventarlo. Con lo cual se determina que debe considerarse de gran interés la creación de un modelo de indicadores para evaluar el desempeño de las actividades desarrolladas en los restaurantes de los hoteles.

La investigación desarrollada determinó que la administración de los hoteles consideran de que los indicadores que deben evaluarse dentro del restaurante son: en primer lugar la calidad, seguido del ambiente y economía. Después de los anteriores están la eficiencia, desempeño y

eficacia. Asimismo a su criterio el servicio de restaurante para que sea de óptima calidad necesita de capacitación del personal en la atención al cliente, seguido del control de calidad en el servicio de comida.

Y según los servicios ofrecidos señala que cumplen con el código de salud y políticas internas para darle cumplimiento al control de calidad de los alimentos y bebida.

Se identificó que la mayoría de los encuestados están de acuerdo a que se implemente una auditoría de gestión para el área de restaurante, incluso los que ya tenían en otras áreas operativas, ya que se han realizado pero no basadas en indicadores. Y respondieron a su criterio que esta implementación obtendría los beneficios siguientes:

- a) Mejoramiento continuo de las actividades que se desarrollan del restaurante.
- b) Uso eficiente de los recursos.
- c) Mejor compromiso con los resultados por parte de la administración.
- d) Buen desempeño corporativo.

Se determinó que es factible desarrollar una auditoría de gestión basada en indicadores dentro del área de restaurantes en los hoteles de cuatro y cinco estrellas, pues no todos conocen o han realizado cierto tipo de auditoría.

Con base a los resultados obtenidos de las encuestas, y a través de la tabulación, análisis se comprobó que la problemática existe dentro del área de restaurante sector hotelero de cuatro y cinco estrellas, de acuerdo a aspectos importantes que se encontraron y de los problemas identificados o deficiencias, por lo tanto se recomienda implementar una auditoria con base a indicadores que sirva como herramienta de medición y control del servicio de restaurantes en sus diferentes actividades.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE UN MODELO PARA UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN CON BASE A INDICADORES PARA HOTELES DE CUATRO Y CINCO ESTRELLAS ÁREA DE RESTAURANTES DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR

4.1 Planteamiento del caso

El presente capítulo está orientado a proponer un modelo de auditoría de gestión con base a indicadores, este contiene un programa que evaluará el servicio del área de restaurantes de los hoteles de cuatro y cinco estrellas del municipio de San Salvador, asimismo, medir el desempeño de las actividades desarrolladas para que se realice un mejor servicio.

4.1.1 Conocimiento del hotel

4.1.1.2 Historia del hotel “Estrella El Salvador”

El empresario Bartolomé trabajó como técnico en mecánica en reconocidas fábricas de automóviles en toda Europa. Mientras trabajaba en una fábrica francesa tomó la decisión de trasladarse con toda su familia a México, para trabajar en la planta que la empresa tenía en ese país.

En los años 90 decidió dirigir sus esfuerzos de negocios hacia la industria hotelera, firmemente resuelto a crecer en el futuro. Con grandes expectativas la compañía abrió su primer hotel en el año en 1972 en San Salvador, El Salvador. Transcurrieron dos décadas antes que el grupo construyera otro proyecto hotelero en 1994, esta vez ubicado en San José, Costa Rica. Años más tarde, con la experiencia y éxito en el mercado, el grupo Poma inició proyectos para expandir operaciones en otros países y surgió la necesidad de formar una compañía exclusivamente dedicada al negocio de hospitalidad.

En 1995 fue creado, en esa época conocido como Grupo Imperial con una filosofía corporativa de expansión planeada y sostenida y un compromiso de apoyar permanentemente el desarrollo del turismo en la región. Dedicado 100% a la administración y operación hotelera, así mismo se convirtió en el mejor y más eficiente grupo administrativo de hoteles en la región centroamericana.

La decisión fue fundamental para la estrategia del grupo puesto que, habiendo ya establecido hoteles cinco estrellas en cada ciudad importante de Centroamérica, fue tomada la decisión de entrar en los segmentos de mercado de tres y cuatro estrellas bajo la marcas Choice, operando exitosamente en alianza con tres grandes cadenas hoteleras: Inter Continental Hotels Group, Marriott Hotels y Choice Hotels International.

En el 2006 la cadena hotelera conocida como Grupo Imperial cambió su nombre a Grupo Estrella como una cadena hotelera operando y manejando ahora 23 hoteles en más de 10 países, Grupo Estrella intentó enfocarse en su propia marca (Estrella), entendiendo la importancia que estos países están tomando con respecto al segmento de viajeros.

Acerca de hotel Estrella El Salvador

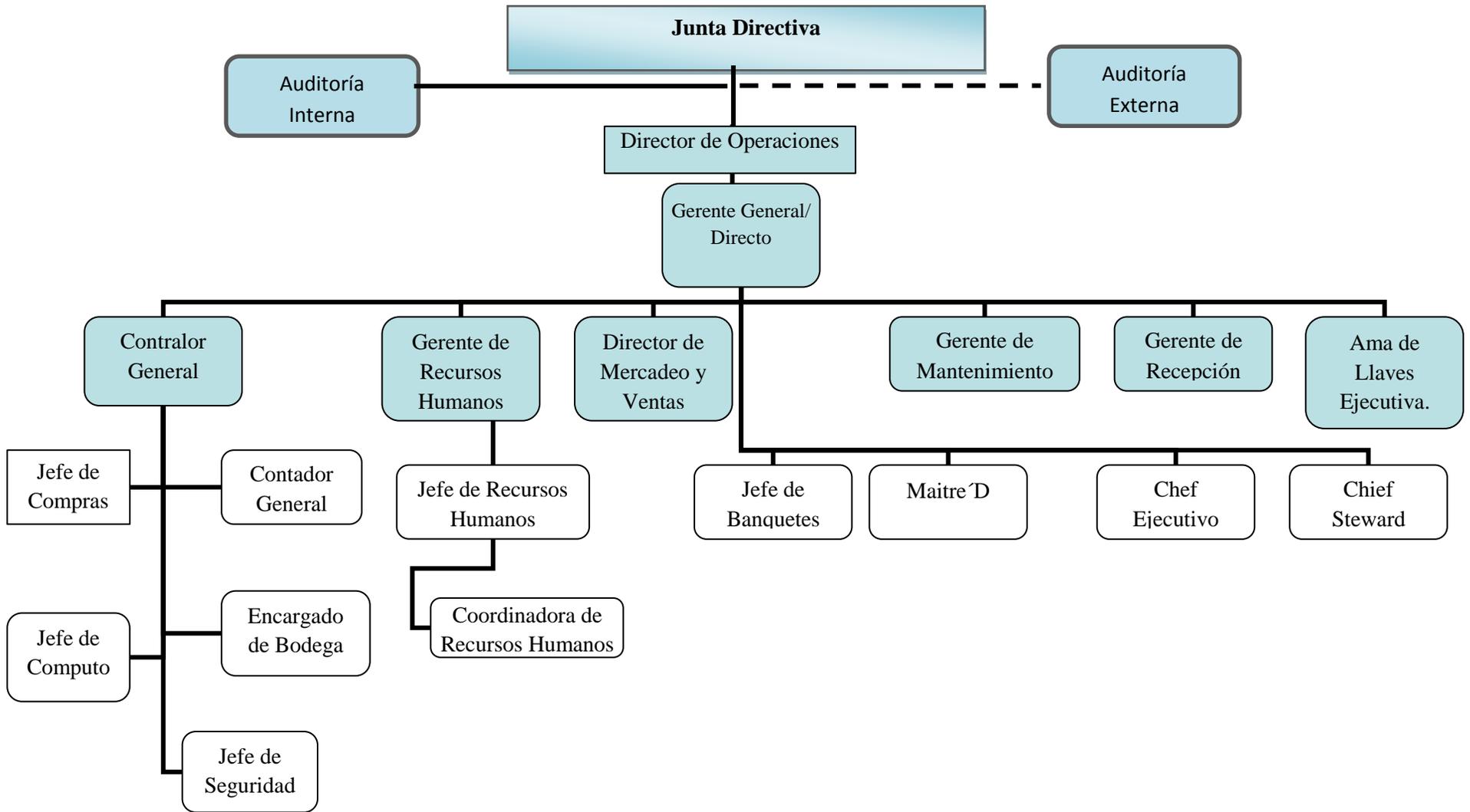
Es una cadena Internacional de hoteles de la más alta calidad y servicio, orientada fundamentalmente a satisfacer las necesidades y expectativas de viajeros de negocios. En la actualidad Grupo Estrella opera alrededor de 1140 hoteles y resorts o centros de vacaciones en más de 75 países, siendo así uno de los más importantes.

4.1.2 Organización

El hotel se encuentra administrado por un comité directivo conformado por los gerentes de las siguientes divisiones:

Divisiones	Función
Contraloría	Registra todas las operaciones del hotel de una manera real, profesional y ordenada, proporcionando a los accionistas, ejecutivos, entidades gubernamentales fiscales y auditores toda la información financiera en forma confiable y oportuna, basándose en el respeto la responsabilidad y honradez
Mercadeo y ventas	Realizan el mercadeo y las ventas, de habitaciones, banquetes, servicios a domicilio y centro de consumo. Coordinar los programas de mercadeo de Estrella El Salvador. Mantener excelentes relaciones públicas con clientes, huéspedes y la comunidad
Alimentos y Bebidas	División encargada de coordinar todo lo relacionado al servicio y preparación de alimentos y bebidas, así como desarrollar actividades especiales como festivales y toda clase de eventos relacionados con el hotel
Cuartos	Se encarga de brindar atención y servicios personalizados a huéspedes principalmente, de acuerdo a los estándares establecidos, ofreciendo la máxima calidad a los clientes
Mantenimiento	Encargado de dar mantenimiento a las instalaciones, equipo y mobiliario del hotel, con el fin que desempeñen las funciones deseadas a huéspedes, clientes y colaboradores
Recursos Humanos	Responsable de la dotación de personal a todas las áreas de la organización, capacitación, desarrollo profesional del empleado, beneficios y prestaciones y la administración de todo lo relacionado con el recurso humano

Figura N° 2: Organización del Hotel Estrella



Fuente: Elaborado por grupo de investigación.

4.1.3 Misión, visión y valores

Misión

Ser la mejor cadena hotelera en cada mercado en que estemos presentes, con la más extensa línea de hoteles de tres a cinco estrellas; mantener una filosofía de excelencia en servicio al cliente; y hacer uso en todo momento de nuestras incorporables ventajas competitivas para poder proporcionar a nuestros huéspedes el más elevado valor percibido, para lograr esto, contaremos con una visión compartida y el mejor recurso humano, siempre aprovechando el potencial creativo de todos nuestros colaboradores.

Visión

Mantener siempre 5 años delante de la competencia mediante la innovación constante en las operaciones, infraestructura, programas para el desarrollo de nuestro recurso humano y el servicio personalizado ofrecido en los hoteles, obteniendo con ello un mejoramiento en el flujo neto de los accionistas.

Valores

Los valores que representan al personal del hotel son:

Calidad

- a) Dar siempre al cliente más de lo que espera, anticipándose a sus necesidades.
- b) Hacer bien el trabajo desde la primera vez.
- c) Orientar todo el empeño y recursos hacia la satisfacción del cliente.
- d) Prevenir errores, más que corregirlos.
- e) Mantener las áreas e implementos de trabajo limpias y en óptimas condiciones.

Servicio

- a) Identificar las necesidades de los clientes para poder responder a ellas con seguridad y en el momento apropiado.
- b) Proporcionar un servicio personalizado a los clientes, brindándoles un trato atento y cordial.
- c) Tomar nuestras decisiones pensando siempre en como afectarían a los clientes externos e internos.
- d) Mantener la confianza de la comunidad salvadoreña e internacional a través de la calidad de servicio.

Compromiso

- a) Identificarse con las metas del hotel, hacerlas propias y compartirlas con los compañeros de trabajo.
- b) Responder por las acciones y decisiones.
- c) Trabajar con profesionalismo.
- d) Dar lo mejor con los conocimientos, habilidades y entusiasmo.
- e) Responsabilizarse con la actualización y desarrollo profesional.
- f) Buscar siempre alternativas para hacer mejor las cosas.
- g) Facilitar el desarrollo personal y profesional de todos los colaboradores del hotel Estrella El Salvador.

Respeto

- a) Reconocer el valor personal y la dignidad de todos los empleados del hotel.
- b) Escuchar las sugerencias y comentarios del personal dándoles el valor que merecen para implementarlos en innovaciones.
- c) Dar a todas las personas un trato justo e igualdad de oportunidades.

Honestidad

- a) Informar honesta y oportunamente a los colaboradores sobre sus aciertos y oportunidades de mejora.
- b) Responsabilidad en el cuidado y la optimización de los recursos materiales que el hotel confíe.
- c) Asegurarnos que las actuaciones en nombre del hotel con clientes, proveedores, funcionarios gubernamentales y accionistas sean claras y honestas.
- d) Responder por la formación y desarrollo de las personas que, dentro de la organización, dependen profesionalmente.
- e) Manifiestar en forma sincera y clara a los clientes, proveedores y compañeros los que se puede hacer por ellos, cuándo y en qué condiciones.

Comunicación

- a) Fomentar la transparencia y la transmisión de objetivos, metas, planes e ideas claras, precisas y concisas en todos los niveles y direcciones de la organización logrando la mayor eficiencia y eficacia en las tareas.
- b) Minimizar rumores e incertidumbres y mejorar el clima organizacional a través de una comunicación basada en la verdad y en la confianza.

4.1.4 Objetivos estratégicos de la entidad

Áreas	Objetivos	Razones para establecer los objetivos
Ventas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar contratos de servicio con los clientes 2. Proporcionar servicio de calidad 3. Aperturas de nuevos mercados 	Mantener la calidad de los servicios o incursionar en otros mercados.
Inventarios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar contratos de servicios con proveedores. 2. Búsqueda y adquisición de insumos de calidad y mejores costos. 	La reducción de costos.
Recursos Humanos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alinear la estrategia a través de los planes de capacitación. 2. Promover y mantener una cultura organizacional. 3. Involucrar al capital humano a participar en actividades para que exista compromiso y contribuir al logro de las metas. 	Poseer personal capacitado para competir en el mercado.
Finanzas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar las utilidades. 2. Disminuir costos. 	Que los accionistas obtengan más utilidades y se sientan satisfechos.

4.1.5 Análisis FODA del restaurante hotel Estrella El Salvador

Es un diagnóstico que sirve para conocer la situación real en que se encuentra la entidad analizando sus características internas (débiles y fortalezas); así como también las externas (amenazas y oportunidades), se utiliza como base de planificación estratégica de mejoramiento a futuro.

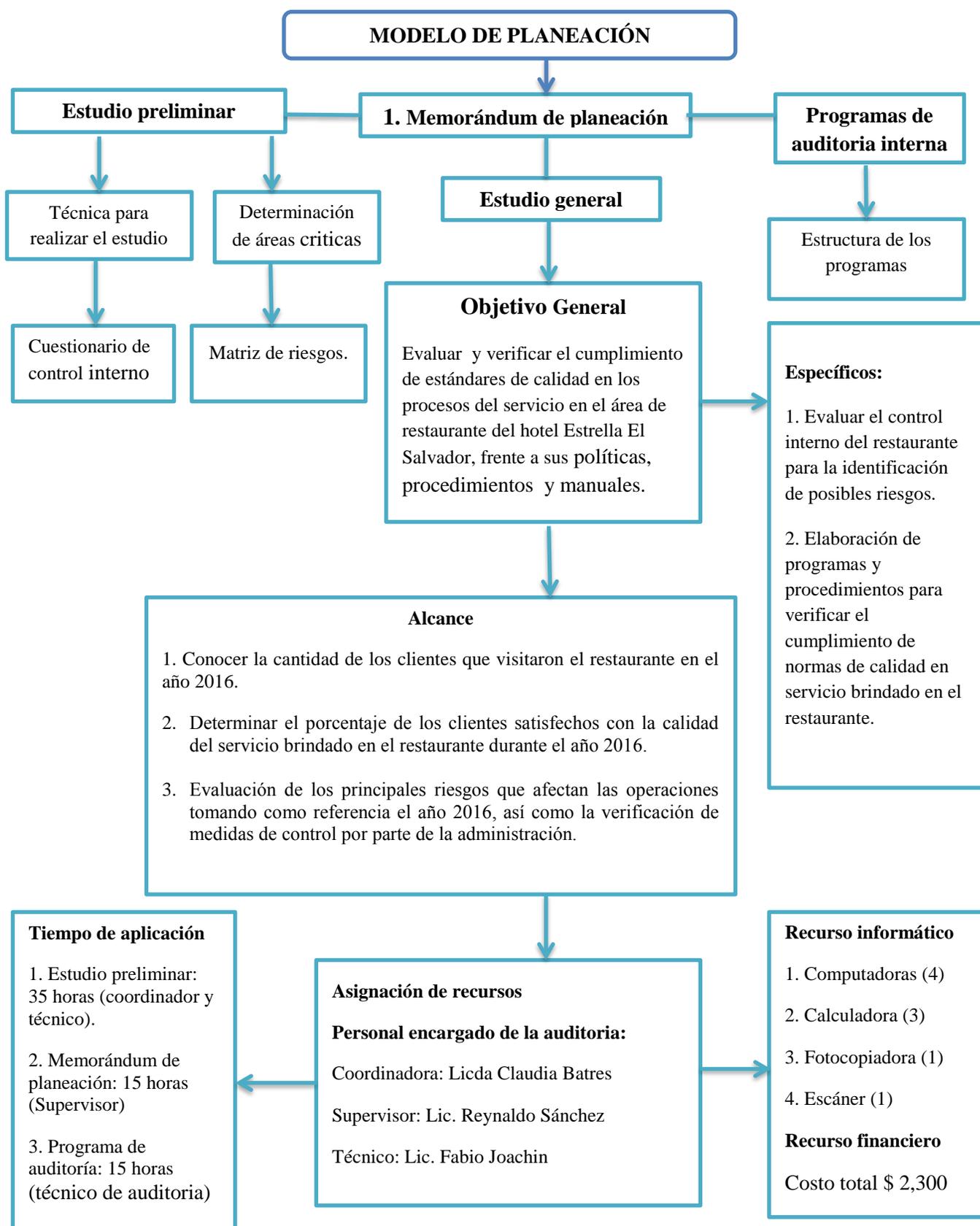
A continuación como parte de la investigación de campo en el restaurante del hotel Estrella El Salvador se determina el siguiente análisis:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Excelente clima laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de los clientes.
<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación geográfica estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del turismo: incremento de los ingresos.
<ul style="list-style-type: none"> • Excelencia en los servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Expansión nuevos mercados o segmentos.
<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con recetario exclusivo para la elaboración de platillos y postres. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de alianzas estratégicas.
<ul style="list-style-type: none"> • Variedad de locales en alquiler para evento sociales. 	
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de formación de los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Requerir mayor capital de trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de herramientas de control interno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de precios de materia prima.
<ul style="list-style-type: none"> • Variación constante en el personal de servicio al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de servicios sustitutos a precios bajos.
<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de motivación en el recurso humano. 	

4.2 Modelo de planeación y ejecución de auditoría

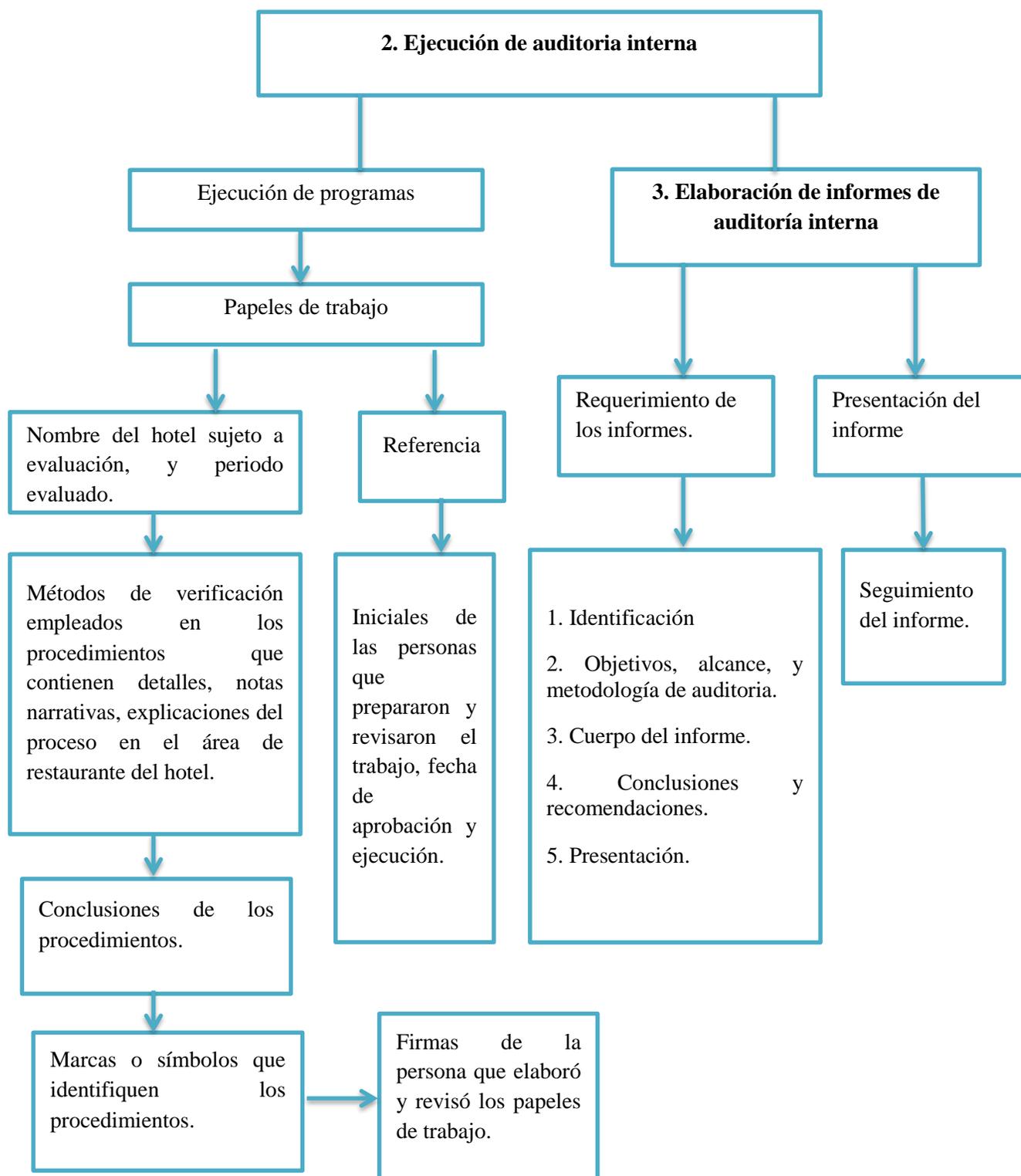
Para este apartado se realiza un esquema que representa el modelo de una auditoría de gestión con base a indicadores, así como también los pasos a desarrollar dentro de las etapas tales como el conocimiento preliminar de la entidad a auditar, que a continuación se presenta una breve explicación de la evaluación y realización del modelo.

Figura 3: Estructura de auditoria interna.



Fuente: Elaborado por el grupo de investigación.

Figura 3.1: Estructura de la auditoría interna.



Fuente: Elaborado por grupo de investigación.

4.2.1 Conocimiento Preliminar

En esta fase se realiza un estudio del control interno con el objetivo principal de evaluar el área de restaurante identificando los tipos de riesgos que surgen en el servicio brindado a los clientes.

La técnica que se utiliza como herramienta es la recopilación de antecedentes a través de un cuestionario de control interno según los componentes del coso, y entrevista a los administradores del área de restaurante de los hoteles de cuatro y cinco estrellas del municipio de San Salvador. Así como también la obtención de información mediante la observación y revisión.

4.2.2. Conocimiento de la entidad

En esta etapa con el análisis identificado en el FODA del hotel Estrella de El Salvador según lo descrito en el literal 4.1.5 del presente documento, e información proporcionada por parte de la entidad tales como el cuestionario de control interno y otros instrumentos dirigidos al personal clave; son los factores que sirven para determinar los posibles riesgos en el área de restaurantes.

a) Manuales, políticas y procedimientos de calidad

Solicitud de políticas del restaurante y manual de puesto de trabajo.

b) Principales disposiciones legales

En el área de restaurantes de los hoteles de cuatro y cinco estrellas, sus actividades, operaciones que desarrollan se encuentran sujetas a las disposiciones legales, como el código de salud.

c) Memorándum de planeación

Establece las medidas para alcanzar una eficaz administración de los procesos del servicio de los restaurantes del sector hotelero de cuatro y cinco estrellas, obteniendo un logro positivo de los objetivos propuestos para la prestación del servicio, la misma que puede ser mejorada y adaptada a las circunstancias específicas de cada examen.

d) Motivo de la auditoría

Desarrollar una auditoría basada en indicadores de gestión en restaurantes de cuatro y cinco estrellas, identificando si los procesos del servicio son desempeñados con calidad, eficiencia, eficacia y economía, para la satisfacción de los clientes.

e) Objetivo de la auditoría

Evaluar y verificar el desempeño de los estándares de calidad en las actividades del servicio de restaurante, frente a sus políticas, procedimientos y manuales.

f) Alcance de la auditoría

La auditoría se ejecutará en las áreas de restaurantes como: alimentos y bebidas, para la revisión del cumplimiento de los objetivos planteados para los procesos de atención al cliente, para el periodo del ejercicio 2016.

4.2.3 Planeación de Auditoría

De acuerdo a la norma 2010 NIEPAI (Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna) que trata sobre la planificación, establece que el DEA (Director Ejecutivo de Auditoría) es el encargado de los planes basados en los riesgos, los cuales tienen

como propósito la identificación de las actividades de auditoría interna, que deberán ser consistentes con los objetivos de la entidad.

La importancia de realizar una planeación de auditoría interna permite, mejorar los recursos, alinear los refuerzos enfocados a las áreas de riesgo que servirán como mejora, además ayudaran a la sumisión de cuentas de la identidad tales como: eficiencia, eficacia, economía y calidad, la gestión de recursos y permitir la evaluación de la calidad de trabajo de las unidades de auditoría interna.

El objetivo de planificar una auditoria, es determinar adecuadamente y razonablemente los procedimientos que aplican y se ejecutan, para cumplir con el desempeño de manera eficiente y efectiva. La planificación permite reconocer el alcance de cada miembro, también es vista como una serie de pasos que conllevan a la ejecución de procedimientos sustantivos; sin embargo esta etapa debe proseguir de manera continua.

La planificación se divide en dos etapas, una llamada preliminar que se configura y conlleva a la estrategia del trabajo, a base del conocimiento acumulado e información obtenida de la entidad; mientras que en la especifica la estrategia se define mediante los procedimientos específicos que deben aplicarse a cada uno de los componentes y la forma en que se realizará el trabajo en las siguientes fases.

- Planificación preliminar

Es un proceso que comienza con la elaboración de la orden de trabajo, de la cual se elabora una lista de criterios previo a la visita la cual servirá para recopilar información sobre la entidad a ser evaluada, además se le dará seguimiento con la aplicación de un programa general de auditoría y finalizara con la emisión de un informe para conocimiento de la dirección o jefatura

de dicha unidad, en el que se validaran los estándares establecidos en la orden de trabajo y se determinarían los componentes a ser evaluados en la siguiente fase de la auditoría.

- Planeación específica

Su propósito principal es evaluar el control interno, para adquirir información adicional para examinar y calificar los riesgos que puedan existir y elegir los procedimientos de auditoría que deberán ser aplicados a los componentes en la etapa de ejecución, mediante los programas seleccionados.

4.2.4 Recolección por medio de muestreo de la información

En la auditoría la información importante en los objetivos, alcance y criterios, incluyendo información relacionada con interfaces entre funciones, actividades, procesos deben realizarse por medio de muestreo y ser verificada, también aceptada como evidencia de auditoría, que conduce a hallazgos que serán registrados. El equipo del auditor mediante la recolección de evidencia por medio de circunstancias o riesgos nuevos o cambiantes, deben ser tratados de manera concordante.

4.2.5 Comunicación e informes a presentar

Al evaluar la información que se realizó en cada visita, se procede a elaborar un informe acerca de los hallazgos dentro del control interno sobre la auditoría practicada, el cual será dirigido a la administración de la entidad y se hará del conocimiento al representante del restaurante (capitán o chef).

4.2.6 Ejecución

a) Fuentes de información

Se realiza con la obtención de evidencias y la formulación de observaciones, con las que se darán las correspondientes recomendaciones, conclusiones, soluciones o alternativas sobre el área de restaurante y procesos examinados, aprobados en el plan de auditoría, bajo la metodología del programa.

En el proceso de ejecución se permitirá al auditado realizar comentarios y aclaraciones de manera escrita acerca de la información identificada antes de ser presentado el informe de la auditoría realizada.

b) Objetivo

Consiste en la obtención de la evidencia suficiente, pertinente, competente en los procedimientos y prácticas que han sido definidas en el programa aprobado.

4.3 Beneficios de la propuesta

a) Permitirá a los restaurantes del sector hotelero de cuatro y cinco estrellas alcanzar las metas y objetivos trazados, con la ayuda de una nueva herramienta que permitirá evaluar, conocer e identificar los procedimientos que no se estén realizando correctamente.

b) A los Gerentes que tienen su nivel de eficiencia tendrán mayor demanda de servicios, además los proveedores que no cumplen con el estándar de calidad establecido serán motivados a capacitarse para que puedan competir en el mercado y de esa manera crecer en el mismo. Además el modelo puede impulsar a crear empresas que se especialicen en otras áreas que los restaurantes estarían demandando o dispuestos a subcontratar.

4.4 Desarrollo de caso práctico

4.4.1 Objetivos de la propuesta

a) Objetivo general

Proporcionar a la unidad de auditoría interna en los restaurantes de los hoteles de cuatro y cinco estrellas un modelo que evalúe el servicio brindado y lograr una mejor gestión administrativa en el desarrollo de actividades.

b) Objetivos específicos

- Proporcionar mecanismos de evaluación para incrementar la calidad y mejora del servicio en el área de restaurantes en los hoteles de cuatro y cinco estrellas.
- Presentar una implementación de un modelo de auditoría de gestión que sirva de guía para evaluar los procesos de las actividades desarrolladas.
- Dar a los gerentes de restaurantes una herramienta administrativa que facilite la toma de decisiones.

4.4.2 Justificación de la propuesta

En la actualidad los hoteles han tenido un crecimiento en sus instalaciones, lo que ha permitido el surgimiento del área de restaurantes, empleando diferentes tipos de servicio de restaurantes, aumento así la demanda de este sector.

A través de indagaciones realizadas con los gerentes de restaurantes, se pudo averiguar que éstos en su mayoría no cuentan con una herramienta de indicadores de gestión, para la evaluación de sus servicios, la cual sirve como medición del desempeño, lo que ha ocasionado que afronten problemas de insatisfacción por parte de los clientes.

Por lo tanto surge la necesidad de crear un modelo de evaluación de indicadores de gestión que le permita a la administración superar las dificultades antes mencionadas.

4.4.3 Importancia y beneficio de la propuesta

a) Importancia de la propuesta

Los restaurantes de los hoteles en El Salvador principalmente los de cuatro y cinco estrellas deben buscar dar mayor énfasis a la atención de sus clientes, así mismo que la administración considere el innovarse, permitiendo retribuir mejores ganancias hacia sus socios o a la entidad.

Por tanto se considera que un modelo de evaluación de indicadores de gestión con base a indicadores, ayudaría a la entidad a evaluar el área o servicio con niveles de eficacia, eficiencia, calidad, economía entre otros.

b) Beneficios de la propuesta

El modelo de evaluación despertaría la necesidad de analizar otras áreas de trabajo que no han sido examinadas, e igual este instrumento administrativo conduciría a detectar errores y corregirlos en el momento oportuno o tomar medidas por falta de eficiencia. Igualmente puede proporcionar un poder de negociación de elementos tales como precios, personal idóneo y calidad.

4.4.4 Alcance o cobertura de la propuesta

La presente propuesta tiene como finalidad proporcionar a la administración de los restaurantes de los hoteles del municipio de San Salvador, una herramienta que les permita hacer una adecuada evaluación del servicio y realizar una medición en la ejecución del mismo.

El modelo estará beneficiando principalmente a la administración de los hoteles de cuatro y cinco estrellas del departamento de San Salvador, también el mismo será útil a todos aquellos restaurantes que presten servicio y que no cuenten con un sistema formal establecido.

4.4.5 Evaluación de control interno

Se efectuara a través de un cuestionario de 180 preguntas abiertas y cerradas que será presentado a los administradores y personal involucrado del área de restaurante de los hoteles de cuatro y cinco estrella, que servirá para identificar las deficiencias detectadas, de esta manera crear y establecer programas a ejecutar.

El objetivo del cuestionario es conocer el ambiente de control de los procedimientos implementados por el hotel, saber desde donde surgen las inadecuadas prácticas que afectan la calidad del servicio y de esta manera mitigar los riesgos que pueden existir en los procedimientos.

El control interno ha sido diseñado, aplicado y considerado como la herramienta más importante para el logro de los objetivos, con la utilización eficiente de los recursos y para obtener la productividad, además de prevenir fraudes a principios y normas contables fiscales y tributarias, además comprende el plan de organización, conjunto de métodos y medidas dentro del hotel para salvaguardar sus recursos, a través de técnicas de auditoria de la información financiera y administrativa, promover eficiencia en las operaciones y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

HOTEL ESTRELLA EL SALVADOR.					PT: C-1
OBJETIVO GENERAL: Evaluar el control interno en base al enfoque del informe COSO para identificar en el área de restaurante del hotel los factores de riesgo que ponen en peligro el logro de sus objetivos corporativos con base a los siguientes indicadores: eficacia y eficiencia de las operaciones; calidad y economía en el servicio; cumplimiento de la norma HACCP.					
AREA: RESTAURANTE		PREPARADO: W.A.P.C		FECHA: 23/09/2016	
PERIODO: AÑO 2016		REVISADO: T.L.F.C		FECHA: 30/09/2016	
N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
I. AMBIENTE CONTROL					
1	¿El personal que ingresa al área de restaurante del hotel cumple con los requisitos necesarios para este servicio?	X			Se realizan capacitaciones
2	¿Al personal nuevo se le brinda los instrumentos y herramientas indispensables para el desarrollo de sus funciones dentro del área de restaurante?	X			
3	¿La administración del hotel da a conocer al personal que ingresa al área de restaurante las políticas y exigencias?	X			
4	¿Se corrobora que el personal nuevo cumple con los perfiles necesarios del puesto y asimismo con el proceso de reclutamiento y selección adecuado?	X			
5	¿La administración del hotel monitorea la práctica de las políticas y exigencias al personal del área restaurante?	X			
6	¿Se realizan actividades periódicas, teóricas y prácticas para reforzar el trabajo en equipo en el área de restaurante?	X			
7	¿Se considera que existe un clima organizacional óptimo y adecuado dentro del área de restaurante que motive la integración de un verdadero trabajo en equipo?	X			
8	¿Se verifica el cumplimiento de las actividades del personal que se desarrollen con oportunidad, calidad, eficiencia, ética, honradez, responsabilidad?	X			

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
9	¿La administración del hotel verifica que el personal del área de restaurante bajo guarda la confidencialidad de la información ante terceras personas ajena al área de trabajo?	X			
10	¿El personal recibe continuamente capacitaciones y adiestramiento que contribuye así aun excelente desempeño, eficaz y eficiente de las funciones que el puesto de trabajo le exige?	X			
11	¿El hotel cuenta con una manual de políticas y procedimientos para la seguridad de los alimentos?	X			
12	¿El área de restaurante cuenta con la existencia de procedimientos para la elaboración de los alimentos requeridos por los clientes?	X			
13	¿Los alimentos se preparan de acuerdo a normas de higiene y salubridad?	X			
14	¿El restaurante del hotel posee un equipo idóneo para la preparación de alimentos?	X			
15	¿El restaurante cuenta con un equipo idóneo para la atención del cliente (servicio)?	X			
16	¿La administración del hotel cuenta con políticas que permiten tener una variación en menús?	X			
17	¿El área de restaurante tiene procedimientos de limpieza de acuerdo a los estándares de calidad?	X			
18	¿Existen procedimientos para el despacho de los alimentos?	X			
19	¿La administración del hotel establece en forma documentan principios de calidad para el área de restaurante?	X			
20	¿Se notifican formalmente al personal del área de restaurante los principios de calidad y asimismo se verifica su comprensión?	X			
21	¿Tienen conocimiento tanto la administración del hotel como el personal del área de restaurante de la norma HACCP?	X			
22	¿El restaurante goza de los beneficios e incentivos que establece la ley de turismo?	X			
23	¿Goza de incentivos fiscales que menciona la ley de turismo?	X			

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
24	¿Se encuentra inscrita en el registro de comercio para poder gozar de los beneficios fiscales?	X			
25	¿Existen indicadores adecuados en el restaurante para evaluar cada uno de los procesos de las actividades que se realizan?	X			
26	¿Se encuentran visibles para los clientes y visitantes los precios de los productos?	X			
27	¿Se tiene en un lugar visible las regulaciones y condiciones del lugar?	X			
28	¿Se presentan la infraestructura y muebles en excelentes condiciones?	X			
29	¿Se tiene independiente el área de cocina, servicios y bodegas de las áreas públicas?	X			
30	¿El área de servicios sanitarios cuenta con vestíbulo y separados para hombres y mujeres?	X			
31	¿Se cuenta con la licencia de la municipalidad para la venta de bebidas alcohólicas en los restaurantes?	X			
32	¿El hotel cuenta con un comité de prevención y salud ocupacional?	X			
33	¿Cuenta el hotel con un plan de emergencia y plan de evacuación?	X			
34	¿Con que frecuencia el departamento de ventas realiza un estudio de las ventas para ver su estabilidad en el mercado?				
	a. De 1 semana a 1 mes	X			
	b. De 3 meses a 6 meses				
	c. De 6 meses a 12 meses				
35	¿Durante qué tiempo del día incrementan las ventas en el restaurante?				
	a. Almuerzo				
	b. Cena	X			
36	¿Dentro del servicio de mesa se proporciona bebidas acompañados de bocadillos a los clientes?	X			
37	¿Dentro de restaurante hay bar disponible?	X			
38	¿En el restaurante se ofrecen platillos accesibles (económicos)?	X			

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
39	¿En el restaurante se cuenta con platillos para niños y adultos?	X			
40	¿Dentro del restaurante se ofrece servicio de buffet?	X			
II. VALORACIÓN DEL RIESGO					
41	¿Los objetivos del área de restaurante están interrelacionados con la misión, visión y planes estratégicos del hotel en general?	X			
42	¿El hotel ha establecido indicadores de gestión a efecto de establecer las inconsistencias en las operaciones del área de restaurante y tomar las medidas correctivas de acción?	X			
43	¿En el área de restaurante se elaboran planes de acción que sirven de guía para lograr los objetivos, y se le da seguimiento a su cumplimiento?	X			
44	¿La administración del hotel realiza una evaluación de la situación actual de su gestión, con el propósito de mejorarla el servicio en el área de restaurante?	X			
45	¿La administración tiene identificado los factores de riesgos relevantes, internos y externos que puedan incidir negativamente al logro de sus objetivos corporativos?	X			
46	¿El restaurante del hotel cuenta con la cantidad de recursos humanos, materiales, equipos e instalaciones, para lograr los objetivos y metas?	X			
47	¿Se observa si existe una correcta interrelación entre compañeros de trabajo, usuarios del restaurante?	X			
48	¿Existen adecuadas condiciones de comodidad, orden e higiene de los ambientes en que se atienden a los clientes, incluyendo el mobiliario y equipo, así como los aspectos generales del área de restaurante?	X			
49	¿El restaurante del hotel posee en su área una iluminación adecuada así como también un almacenamiento adecuado para los alimentos?	X			
50	¿EL hotel cuenta con contratación de laboratorios que realizan pruebas técnicas a los alimentos, al personal, tomas del ambiente al área de restaurante?	X			

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
51	¿Se emplea un control para la prevención de enfermedades?	X			
52	¿El hotel abastece oportunamente el área de restaurante de alimentos?	X			
53	¿La administración del hotel tiene cuidado de preparar menús en el área de restaurante que este en el auge de la industria gastronómica?	X			
54	¿La administración da solución a las deficiencias en la calidad del servicio brindado por el personal del área de restaurante?	X			
55	¿Cuenta con indicadores de gestión el área restaurante para detectar las ineficiencias en el servicio general brindado al cliente?		X		
56	¿La administración tiene una gestión donde existe una herramienta de seguimiento y evaluación del control interno para determinar mejoras y ajustes requeridos en el área de restaurante?	X			
57	¿Tiene responsabilidades el representante de la gerencia en cuanto a la calidad del servicio en el restaurante del hotel?	X			
58	¿Tiene autoridad el representante de la gerencia en las políticas, procedimientos, manuales de calidad?	X			
59	¿La administración verifica la calidad, eficiencia, eficacia y economía del personal de área de restaurante?	X			
60	¿La administración del hotel ha analizado la probabilidad que ocurran riesgos identificados y su impacto en el logro de sus objetivos corporativos?	X			
61	¿El la administración del hotel toma acciones para minimizar el nivel de riesgo en el área de restaurante?	X			
62	¿Tiene el hotel accesorios y equipo en caso de desastre natural, caso fortuito o de cualquier situación causada por el ser humano para prevenir y mitigar riesgo?	X			
63	¿Tiene en las áreas de restaurantes del hotel sistema de señalización de emergencias?	X			
64	¿Los espacios interiores del restaurante cuentan con iluminación artificial durante las horas de trabajo?	X			

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
65	¿Cuenta el hotel con un sistema de purificación de agua?	X			
66	¿Se clasifica la basura por tipo de material y el basurero se encuentra a una distancia conveniente?	X			
67	¿Se tiene botiquín de emergencia para los empleados, clientes y visitantes?	X			
68	¿El restaurante ha sufrido robo de alimentos?	X			
69	Se realiza estudios para conocer las preferencias en comidas y bebidas de los clientes (expectativas)		X		
III. ACTIVIDADES DE CONTROL					
70	¿El área de restaurante del hotel cumple con las normas HACCP?	X			
71	¿Se realizan pruebas para verificar la satisfacción de los clientes?		X		
72	¿Se emprenden acciones a partir del análisis de indicadores	X			
73	¿Se transmiten al personal todas las normas y procedimientos que están dentro de área de servicio de restaurante?	X			
74	¿Tiene el hotel como política realizar auditorías de seguridad de alimentos?		X		
75	El hotel realiza las auditorías de seguridad de alimentos:				
	a. Cada 2 meses	X			
	b. Cada 6 meses				
	c. Al año				
76	La administración con qué frecuencia actualiza los menús del restaurante:				
	a. Cada 3 meses				
	b. Cada 6 meses				
	c. Al año	X			
77	¿Tiene el hotel controles dentro del área de restaurante para la verificación de los alimentos a utilizar de acuerdo a las políticas de revisión de calidad y caducidad de los productos?		X		
78	¿Las compras que se realizan en el área de restaurante tienen un estricto procedimiento que garanticen prácticas de seguridad alimentaria?	X			

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
79	Los productos alimenticios que se compran en el área de restaurante se pueden verificar:				
	a. Las aves, mariscos son frescos y no están congelados.	X			
	b. Que están debidamente empacados ya sea en plástico o en hielo.	X			
80	Las carnes que se utilizan en el restaurante cumplen con las condiciones siguientes:				
	a. Textura firme, elástica y sin olor fuerte	X			
	b. El color de la carne de res, es rojo cereza brillante.	X			
	c. El color de la carne de cerdo es rosado	X			
	d. El color de la carne de cordero es rojo.	X			
	e. El color de la carne de las aves es rosado brillante, piel intacta de color blanco o amarillo brillante.	X			
	f. En el caso que la carne se recibe congelada no presenta signos de descongelamiento.	X			
81	Ha podido identificar que el pescado que se utiliza en el restaurante posee las siguiente características:				
	a. Agallas de color rojo brillantes y húmedas; ojos claros y saltones.	X			
	b. El pescado congelado no presentan signo de descongelamiento.	X			
	c. El pescado fresco no presentan signos de descomposición o parásitos.	X			
82	Los mariscos que se utilizan en el restaurante cumplen con las siguientes características:				
	a. Se encuentran vivos al momento de su recepción y sin olor desagradable.		X		
	b. Sin textura pegajosa	X			
	c. En el caso de las conchas se encuentra parcialmente cerradas.	X			
83	Ha comprobado que los huevos frescos que se utilizan en el restaurante:				
	a. Poseen fecha de vencimiento	X			
	b. se encuentran empaquetados	X			

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
84	Los lácteos que se utilizan en el restaurante tienen las siguientes características:				
	a. Se reciben antes de su fecha de vencimiento y son entregados bajo refrigeración.	X			
	b. Su recipiente es totalmente sellado y en condiciones limpias.	X			
	c. La crema y lácteos líquidos leche, con sabor dulce.	X			
	d. La mantequilla tiene un sabor dulce, se encuentra fresca y con color uniforme y textura firme.	X			
	e. El queso es de color uniforme y superficie no mohosa.	X			
85	Los productos enlatados se encuentran sellados, sin defectos.	X			
86	Los alimentos secos que se utilizan en el restaurante se encuentran guardados en sus debidos empaques, y las condiciones de sus cajas intactas.	X			
87	El área de restaurante cuenta con refrigeradores que tienen los termómetros calibrados y visibles, con la temperatura adecuada.	X			
88	En el lugar de almacenamiento del restaurante están lejos productos químicos, y pesticidas.	X			
89	¿Los químicos que se utilizan en el área de restaurante están en armarios o cuartos con llave en recipientes cerrados?	X			
90	¿Los productos de origen animal son colocados sobre productos cocinados o listos para comer?		X		Son colocados en recipientes individuales
91	¿Las carnes de cerdo y res se encuentran en bandejas diferentes?	X			
92	¿Los vegetales que se utilizan en el restaurante se encuentran limpios, sin lavar y siempre separados?	X			
93	¿Los pescados se encuentran frescos y enteros almacenados en bandejas y en hielo en hojuelas?	X			

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
94	¿Los mariscos se encuentran almacenados en su empaque original y con una temperatura adecuada?	X			
95	¿A la hora de preparación de los alimentos las bandejas que los contienen poseen la fecha de caducidad, y son utilizados en menos de tres días?	X			
96	¿El personal del área de restaurante fuma, come, o ingiere bebidas alcohólicas al momento de preparar o servir los alimentos?		X		
97	El área de lavado de manos está equipado con:				
	a. Agua fría y caliente	X			
	b. Jabón antibacterial	X			
	c. Método de secado de manos	X			
	d. Basurero	X			
98	Los chef o cocineros cumple con los siguientes tiempos de cocción mínimas:				
	a. Asado de carne 54 centígrados	X			
	c. Carne molida 68 centígrados	X			
	d. Mariscos, pescados, huevos 63 centígrados	X			
	e. Aves y rellenos 74 centígrados	X			
99	El personal del área de restaurante maneja los utensilios de la siguiente manera:				
	a. Al servir bebida el pichel no tiene contacto con el vaso.	X			
	b. Los cubiertos son tomados del mango y nunca de la cabeza.				
	c. Los vasos, los platos y soperos son tomados de la parte inferior y nunca de la superior para evitar rozar la superficie donde reposaran los alimentos.	X			
100	¿EL hotel cuenta con contratación de empresas exterminadoras de plagas con la finalidad de un control?	X			

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
101	El personal del área de restaurante cumple con las siguientes condiciones de higiene:				
	a. A la hora de entrada ninguno porta su uniforme desde su ingreso.	X			
	b. Uñas cortas sin esmalte, ni uñas postizas.	X			
	c. Usan joyería	X			
	d. Cabello, cuerpo limpios de preferencia afeitados.	X			
	e. Zapatos cerrados, que no resbalen.	X			
	f. Uso de protectores de cabeza en toda el área de producción.	X			Gorro o redecilla
102	¿El área del restaurante tiene suficiente agua potable y bebederos higiénicos?	X			
103	¿Existe un servicio sanitario exclusivo para el personal del restaurante?	X			
104	¿Los pasillos y salidas del área de cocina no tienen apilamiento de materiales para el momento de salir a servir los alimentos?	X			
105	¿El área de cocina del restaurante se encuentra en buenas condiciones sus pisos (limpios) y que este se lavado y secado en su totalidad?	X			
106	¿En el área de cocina del restaurante los basureros permanecen bien cerrados?	X			
107	¿En el área de cocina del restaurante la basura es removida por lo menos 2 veces al día?	X			
108	¿El personal encargado del lavado de del vajillas e utensilios de cocina reciben capacitación para evitar enfermedades a los clientes?	X			
109	¿Las tablas para picar, cuchillo, entre otros son desinfectados periódicamente?	X			
107	¿Los alimentos preparados en el área de restaurante son cubiertos mientras no se sirven?	X			
108	¿El menú que tiene el restaurante tiene un grado atractivo para sus clientes?	X			

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
109	¿Los chef hacen buen uso de los insumos de alimentos a la hora de la preparación de la comida?	X			
110	¿Los chef se programan con el tiempo para la preparación oportunamente de la comida?	X			
111	¿Cuánto tiempo se tarde el chef para la preparación de la comida?				
	a. 15 minutos	X			
	b. 30 minutos				
112	¿Los encargados de la cocina reutilizan los alimentos cocidos pasados del tiempo (sobrantes)?		X		
	c. 45 minutos				
113	¿Los jugos de las carnes se utilizan después de 24 horas?		X		
114	¿El área de cocina del restaurante posee un sistema de extracción de humo para evitar la contaminación del aire?	X			
115	¿Dentro del área de restaurante se revisan los utensilios como platos, cubiertos, manteles y son limpiados cada cierto tiempo?	X			
116	¿El área de restaurante posee un lugar idóneo para los utensilios que se utilizan?	X			
117	¿El personal encargado de limpieza en el área de restaurante limpia la grasa en chimenea de cocinas así como de sus luces?	X			
118	¿Se realizan inspecciones en el área de restaurante como en sus ventanales que evitan el ingreso de los insectos?	X			
119	¿Se hacen inspecciones en las paredes del restaurante para evitar ingreso de roedores al área de elaboración de los alimentos y de almacenamiento?	X			
120	Se observado en el área de restaurante la presencia de los siguientes:				
	a. Excremento, huellas de roedores		X		
	b. Cosas roídas		X		
	c. Materiales de nido		X		

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
121	¿Existe una limpieza en el medio que se transporta los productos alimenticios (contenedor)?	X			
122	¿Existe en lugar de almacenamiento de alimentos del hotel un control de plagas de acuerdo a un programa de fumigación?	X			
123	¿Los productos no son almacenados debajo de líneas de agua o desechos y sin proteger?		X		
124	¿El lugar de almacenamiento tiene una adecuada ventilación protegida con redcillas?	X			
125	¿Los estantes y tarimas no son de material de madera o porosos?		X		
126	¿Existen mecanismos para controlar el extravío, robo o hurto de los alimentos?	X			
127	¿La administración hace uso de un cliente misterioso (investigador de mercado) para evaluar el servicio del área de restaurante (comida, atención, entre otros.)?	X			Clientes unifocus
128	¿La administración ha hecho uso de encuestas vía electrónicas para los clientes para ver el grado de satisfacción del cliente?	X			
129	¿La comida cuando es servida se encuentra caliente?	X			
130	¿Ha tenido quejas el restaurante por órdenes servidas de comida equivocada?	X			
131	¿Ha recibido quejas por parte del cliente porque la comida este helada?	X			
132	¿Ha recibido quejas por el cliente del servicio que se da en el bufet del restaurante?	X			
133	¿El tiempo de espera para recibir la comida se considera que es corto?	X			
134	¿El mesero/a porta el uniforme al atender al cliente (limpio y en buen estado)?	X			
135	¿Ha recibido queja por parte de los clientes por una actitud pésima o de irrespeto por parte de los meseros?	X			

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
136	¿Las mesas y sillas del restaurante se encuentran limpias y en excelente condiciones?	X			
137	¿Las bandejas, las vajillas y cubiertos se encuentran limpios al momento de servir al cliente?	X			
138	¿Las alcuzas, especieros y servilleteros son suficientes para atender al cliente?	X			
139	¿Se ofrece alguna promoción en bebidas por parte del restaurante?	X			
140	¿Se han recibido quejas por encontrarse platos, vasos sucios?	X			
141	¿El control de temperatura de los alimentos fríos y calientes es adecuado?	X			
142	¿Ha recibido queja por la cocción de las carnes?	X			
143	¿Durante el servicio de buffet, el personal que está a cargo se encuentra pendiente de verificar que al terminar los platillos elaborados, se retire y cambie las bandejas por otras llenas?	X			
144	El servicio de buffet del restaurante tiene:				
	a. Rotación de alimentos y cantidades pequeñas	X			
	b. Los calentones son usados con alcohol gel y no con metanol.	X			
	c. Existe protección de buffet contra estornudos.	X			
145	¿El costo va de acuerdo al servicio y a la calidad de los platos que se consumen?	X			
146	¿Se lleva un registro de identificación de los clientes que visitan el restaurante?	X			
147	¿Se encuentran en los pasillos las medidas de seguridad y salidas de emergencia?	X			
	IV. INFORMACION Y COMUNICACION				
148	¿Conoce el personal del área de restaurante con las reglas de higiene personal para el manejo y preparación de alimentos?	X			Existen carteles informativos
149	¿Cuenta el hotel y el área de restaurante con un buzón de sugerencias para sus clientes que los visitan?	X			

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
150	¿Cuenta el hotel y el área de restaurante con un buzón de sugerencias para sus clientes que los visitan?	X			
151	¿Se asegura que la política de calidad se entienda, se implemente y se mantenga en todos los niveles del restaurante?	X			
152	¿Son notificadas las deficiencias encontradas en el área de restaurante ya sea en la preparación de los alimentos como en la atención del cliente?	X			
153	¿El personal de área de restaurante es amonestado cuando no captan los principios de calidad para brindar el servicio a los clientes?	X			
154	¿El departamento de auditoría interna del hotel ha realizado observaciones al área de restaurante del hotel?	X			
155	¿Se toman en cuenta las observaciones de auditoría interna?	X			
156	De las siguientes quejas o reclamos cuales ha recibido el restaurante del hotel:				
	a. El servicio prestado				
	b. La comida				
	c. El tiempo de entrega de la comida				
	d. La bebida	X			
	e. El ambiente en el restaurante				
157	¿Se considera que son menos las quejas y reclamos en el servicio brindado en el área de restaurante con respecto al grado de satisfacción de los clientes?	X			
158	¿El departamento de ventas del restaurante lleva un control del número de clientes que lo visitan?	X			
159	¿Se ha recibido quejas por parte del cliente por no encontrar dentro del menú lo que quería disfrutar?	X			
160	¿Diariamente cuantos clientes son atendidos en el restaurante?				
	a. 75 clientes				
	b. 100 clientes				
	c. 125 clientes	X			Más de 125 clientes

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
161	¿Según encuestas realizadas a clientes que porcentaje se refleja de satisfacción en el servicio de restaurante?				
	a. 25%				
	b. 50%				
	c. 75%				
	d. 100%	X			
162	¿Según encuestas realizadas qué porcentaje de quejas o reclamos tiene el servicio de restaurante por parte de los clientes que lo visitan?				
	a. 25%	X			Menos un 15%
	b. 50%				
	c. 75%				
	d. 100%				
	e. No se han recibido				
163	¿Según buzón de sugerencia que porcentaje ha recibido el restaurante de quejas o reclamos acerca de la comida que es servida?				
	a. 25%				
	b. 50%				
	c. 75%				
	d. 100%				
	e. No se han recibido	X			
164	¿Atraves de las encuestas que se han realizados que porcentaje ha recibido el restaurante de queja o reclamo acerca de la atención del personal?				
	a. 25%				
	b. 50%				
	c. 75%				
	d. 100%				
	e. No se han recibido	X			
165	¿Según encuestas realizadas a los clientes que porcentaje ha recibido el restaurante de quejas o reclamos acerca del tiempo de entrega de la comida?				
	a. 25% a 50%				
	b. 50% a 100%	X			

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
166	¿Según encuestas que porcentaje ha recibido de quejas o reclamos acerca del ambiente en el restaurante?				
	a. 25%	X			
	b. 50%				
	c. 75%				
	d. 100%				
	e. No se han recibido				
167	¿Cuánto tiempo considera que abarca todo el servicio que se brinda en el restaurante desde el momento que se toma la orden hasta que finaliza?				
	a. 30 minutos				
	d. 45 minutos	X			
	c. 50 minutos				
V. MONITOREO					
168	¿Se supervisa al personal del área de restaurante que realice con eficiencia, eficacia y calidad el servicio brindado?	X			
169	¿Existe un plan de capacitación de comida de vanguardia para los chef para ofrecer siempre un excelente servicio?	X			
170	¿Se definen las competencias y capacidades necesarias del personal del área de restaurante y perfiles requeridos?	X			
171	¿Los meseros del restaurante reciben capacitación sobre atención al cliente para brindar un excelente servicio?	X			
172	Se monitorea la actitud de los meseros frente los clientes si es la siguiente:				
	a. Positiva y amable	X			
	b. Eficiente	X			
	c. De servicio	X			
173	¿Se evalúa el tiempo que el chef prepara la comida como también el tiempo que el mesero presenta la orden al cliente?		X		

N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
174	¿Se realizan acciones correctivas y preventivas en el caso que no se esté brindado un excelente servicio en el área de restaurante?	X			
175	¿Se realizan auditorías internas de calidad?	X			
176	¿Se hacen evaluaciones con base a indicadores para el área de restaurante?	X			
177	¿Se tiene un control para personal del área del restaurante del tiempo exacto que se presenta al lugar de su trabajo?	X			
178	¿El hotel tiene un seguimiento y tratamiento de quejas con relación al servicio prestado en el área de restaurante?	X			
179	¿Se controla el nivel de satisfacción del cliente frente al servicio brindado en el restaurante?	X			
180	¿Se verifica que se brinda un saludo de bienvenida por parte del mesero?	X			
	TOTAL	164	16	0	

4.4.6 Matriz de riesgos identificados

Con la información obtenida a través de las preguntas del control interno se presenta la siguiente matriz, como herramienta de gestión, identificando las actividades con posibles riesgos, permitiendo elaborar procedimientos para evaluar el área de restaurante.

HOTEL ESTRELLA EL SALVADOR.							
MATRIZ DE RIESGO							
AREA: RESTAURANTE							
OBJETIVO: Identificar el grado de riesgos que pueden existir en las actividades y servicios del área de restaurante del hotel “Estrella El Salvador”							
PERIODO: AÑO 2016		ELABORADO POR: W.A.P.C			FECHA: 3/10/2016		
		REVISADO POR: T.L.F.C			FECHA: 10/10/2016		
No	FACTOR DE RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	POSIBLES CONSECUENCIAS	PO	I	ER	CALIFICACIÓN
1	Servicio	Entrega tardía de alimentos y bebidas.	Clientes disgustados, insatisfechos, mal prestigio para el hotel	3	1	3	Medio
2	Servicio	No contar con una adecuada recepción de las órdenes de comidas y bebidas.	Quejas e insatisfacción de los clientes, pérdida económica.	3	1	3	Medio
3	Servicio	Queja por parte del cliente por encontrar platos y vasos sucios.	Clientes disgustados, mala referencia para el restaurante del hotel.	2	3	6	Alto
4	Servicio	Queja de los clientes por el servicio de buffet en el restaurante.	Insatisfacción, disgusto por parte de clientes y que estos busquen otro restaurante.	2	3	6	Medio
5	Producción	La no medición adecuada de la temperatura para los alimentos.	Provocar disgusto al cliente al servir la comida helada o muy caliente, (queja e insatisfacción).	3	2	6	Alto
6	Producción	No utilizar las temperaturas mínimas de coacción y tiempos requeridos para los alimentos.	Insatisfacción por parte de los clientes, pérdida de comida por devolución por la coacción de esta.	3	3	9	Alto

No	FACTOR DE RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	POSIBLES CONSECUENCIAS	PO	I	ER	CALIFICACIÓN
7	Administrativo	Presentación inadecuada del personal (portar joyería que no es permitido).	Puede ocasionar accidentes o riesgo para el cliente (partes de joyería en la comida). Disgustos de los clientes.	3	1	3	Medio
8	Administrativo	Robo de alimentos	El riesgo es obtener perdidas monetarias.	2	2	4	Medio
9	Administrativo	No se evalúa el tiempo en que el chef prepara la comida y ni cuando el mesero la entrega.	Entrega de la comida tardía, insatisfacción por parte del cliente. No posee parámetros que permita evaluar la eficiencia del servicio.	2	3	6	Alto
10	Administrativo	Quejas por parte de los clientes por no encontrar dentro del menú lo que quería.	Que los clientes queden insatisfechos por el menú y busquen otro restaurante.	3	1	3	Medio
11	Administrativo	No se realizan estudios de mercadeo (preferencias en comida y bebidas)	No estar al auge de la industria gastronómica y no posicionarse en el mercado.	2	2	4	Medio
12	Administrativo	No se realizan pruebas para verificar la satisfacción del cliente.	No cumplir con las expectativas de los clientes que los visitan y estos no vuelven.	2	3	6	Alto
13	Administrativo	No contar con un control de seguridad de alimentos.	No cumplir con las normas de calidad y salubridad de los alimentos incurrir así a infracciones de ley.	3	3	9	Alto
14	Administrativo	Deficiencias en la calidad del servicio brindado por el personal del restaurante.	Contar con personal no comprometido, sin actitud de servicio. Recibir quejas por parte de los clientes y mal prestigio para el hotel.	3	3	9	Alto
15	Administrativo	Falta de un control de fechas de caducidad de los alimentos.	Usar alimentos con fechas vencidas, elaborar platillos no de excelente calidad, buen gusto, posibles enfermedades para los	2	3	6	Alto

No	FACTOR DE RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	POSIBLES CONSECUENCIAS	PO	I	ER	CALIFICACIÓN
			clientes y demandas judiciales por insalubridad.				
16	Administrativo	Deficiencias en los controles de almacenamientos de los alimentos.	Sustracción de alimentos por parte de los empleados, pérdidas económicas para el hotel	3	3	9	Alto
17	Administrativo	Un 25% de quejas acerca del ambiente en el restaurante.	Que aumente el porcentaje de insatisfacción por parte del ambiente en el restaurante	3	1	3	Medio
18	Administrativo	Tener un 50% de reclamos por el tiempo de entrega de la comida.	Insatisfacción por parte de los clientes y que el porcentaje de quejas aumente	2	2	4	Medio
19	Administrativo	El área de restaurante del hotel no cuenta con indicadores de gestión que mida los objetivos corporativos.	Que no se estén evaluando y detectando las ineficiencias en el servicio del área de restaurante.	3	3	9	Alto
20	Administrativo	Contar con un 15% de quejas en el servicio en general que se brinda en el restaurante.	El porcentaje de quejas aumente y que los clientes visiten otro restaurante.	3	2	6	Alto

4.4.7 Modelo de Planeación de auditoría con base a indicadores

HOTEL ESTRELLA EL SALVADOR UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA

PLANEACIÓN DE AUDITORÍA DE GESTIÓN CON BASE A INDICADORES PARA LOS HOTELES DE CUATRO Y CINCO ESTRELLAS, ÀREA RESTAURANTES

I-Introducción

La presente planeación contiene los elementos necesarios que servirán de guía para ejecutar “AUDITORÍA DE GESTIÓN CON BASE A INDICADORES EN LOS HOTELES DE CUATRO Y CINCO ESTRELLAS, ÀREA DE RESTAURANTES.”

II-Información general.

A- estructura organizacional.

El hotel se encuentra administrado por un comité directivo conformado por los gerentes de las siguientes divisiones:

DIVISIONES	FUNCIÓN
Contraloría	Registra todas las operaciones del hotel de una manera real, profesional y ordenada, proporcionando a los accionistas, ejecutivos, entidades gubernamentales fiscales y auditores toda la información financiera en forma confiable y oportuna, basándose en el respeto la responsabilidad y honradez
Mercadeo y ventas	Realizan el mercadeo y las ventas, de habitaciones, banquetes, servicios a domicilio y centro de consumo. Coordinar los programas de mercadeo de Estrella El Salvador. Mantener excelentes relaciones públicas con clientes, huéspedes y la comunidad
Alimentos y Bebidas	División encargada de coordinar todo lo relacionado al servicio y preparación de alimentos y bebidas, así como desarrollar actividades especiales como festivales y toda clase de eventos relacionados con el hotel. División encargada de coordinar todo lo relacionado al servicio y preparación de alimentos y bebidas, así como desarrollar actividades especiales como festivales y toda clase de eventos relacionados con el hotel

Cuartos	Se encarga de brindar atención y servicios personalizados a huéspedes principalmente, de acuerdo a los estándares establecidos, ofreciendo la máxima calidad a los clientes
Mantenimiento	Encargado de dar mantenimiento a las instalaciones, equipo y mobiliario del hotel, con el fin que desempeñen las funciones deseadas a huéspedes, clientes y colaboradores
Recursos Humanos	Responsable de la dotación de personal a todas las áreas de la organización, capacitación, desarrollo profesional del empleado, beneficios y prestaciones y la administración de todo lo relacionado con el recurso humano

B- Principales funciones.

Sobre las funciones principales del Hotel, en el área restaurantes está actuar para el cliente, controlar el desarrollo de la actividad nocturna, planear y coordinar y supervisar las actividades especiales, realizar inventarios de barras y cocina, coordinar el servicio del comedor, montar y limpiar bar, servir y recoger mesas, surtir estaciones de servicio y verificar consumo en mesas.

C- Procedimientos.

Se detallan a continuación los procesos y procedimientos relacionados con la administración del área de restaurantes:

PROCESOS/SUBPROCESOS:	PROCEDIMIENTOS
Atención a clientes de la empresa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atención a comentarios de clientes 2. Supervisión del trabajo de los jefes de área y demás empleados. 3. Revisión de las instalaciones y procedimientos 4. Análisis de ventas 5. Supervisión del proceso de compra 6. Aprobación de estrategias de mercado. 7. Supervisión de eventos 8. Revisión y autorización de nómina. 9. Análisis de costos y de modificaciones en los precios de venta. 10. Inspección de aseo de todas las áreas.
Atención asuntos de personal	<ol style="list-style-type: none"> 11. Da la bienvenida atiende y departe con los clientes 12. Revisión del montaje y aseo

	13. Verificación de procesos de cocina, servicio ambiente. 14. Solución de inconvenientes. 15. Recibe las entradas en efectivo por concepto de cover y caja. 16. Informe de ventas. 17. Aprobación de cotizaciones para eventos. 18. Políticas y autorización de descuentos 19. Organización de las áreas de producción (cocina y bar)
Administrar caja menor de alimentos	20. Realizar pagos por conceptos varios 21. Pasa cierre a administración a gerencia y a contabilidad
Comercializar el sitio para eventos en hoteles y embajadas.	22. Visitas semanales a empresas, agencias de publicidad y empresas promotoras de eventos 23. Reuniones semanales con gerencia

D- Disposiciones administrativas y legales aplicables:

Se detalla a continuación las disposiciones legales y administrativas que rigen la administración del restaurante:

1. Código de salud
2. Ley de turismo
3. Ley Reguladora de la Producción y Comercialización del Alcohol y de las Bebidas Alcohólicas
4. Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo

E- Información general sobre el recurso humano:

Según listado de inventario de recurso humano, al mes de diciembre de 2016 el Hotel en el área de restaurantes contaba con los siguientes empleados .La distribución es la siguiente:

CONCEPTO	PERSONAL FIJO	PERSONAL EVENTUAL
Gerente	1	
Administrador	2	
Jefe de costos	2	
Relaciones publicidad y ventas	2	
Capitán de meseros	4	
Jefe de cocina	2	
Personal operativo (cocineros)		12
Meseros		10
TOTAL	13	22

III-Objetivos de la auditoría.**A-Objetivo general**

Evaluar el proceso administrativo y operativo del área de restaurantes del hotel con base en el enfoque del informe COSO sobre el “Marco Integrado de Control Interno”

B-Objetivos específicos:

1. Determinar la Eficiencia, Efectividad y Eficacia de las operaciones, la confiabilidad y oportunidad de la información y documentos que se generan en los procedimientos del servicio de restaurantes, el cumplimiento de leyes, reglamentos, disposiciones administrativas y otras regulaciones aplicables.

2. Presentar recomendaciones preventivas o correctivas a los responsables de cada área o proceso, cuando se determinen desviaciones con relación a la eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información y disposiciones legales y administrativas.

IV- **Establecimiento de riesgos.**

A- Control Interno.

En esta fase de la planeación se realizó un estudio preliminar del sistema de control interno con el propósito de definir la oportunidad y alcance de las pruebas de auditoría que se efectuarán; así como de identificar los procesos y procedimientos aplicables. Para lograr dicho propósito se procedió a pasar cuestionarios de control interno e indagaciones, guiados por los ocho componentes del control interno según enfoque COSO:

B- Identificación de riesgos.

Como resultado del estudio preliminar, se determinaron y valoraron los factores de riesgo que inciden negativamente en el logro de los objetivos de control interno establecidos en el informe COSO. Identificándose factores de riesgos, la Probabilidad de Ocurrencia (PO) y el Impacto (I), asignándole a estos elementos una valoración del 1 al 3, dando como resultado la Exposición al Riesgo (ER), de donde se clasifica el nivel de riesgo de la siguiente manera: Bajo (B) = de 1 a 2, Medio (M)= 3 a 5 y Alto (A) = 6 a 9. Con base a los resultados se estableció el alcance y procedimientos y se formularon los programas de auditoría que se ejecutarán.

Se resume a continuación los riesgos identificados.

DESCRIPCIÓN DEL RIESGO POR COMPONENTE DEL ENFOQUE COSO	NIVEL DE RIESGO
El área de restaurante del hotel no cuenta con indicadores de gestión que mida los objetivos corporativos.	Alto
Queja por parte del cliente por encontrar platos y vasos sucios. Falta de un control de fechas de caducidad de los alimentos.	Alto
La no medición adecuada de la temperatura para los alimentos.	Alto
No utilizar las temperaturas mínimas de coacción y tiempos requeridos para los alimentos.	Alto
No se evalúa el tiempo en que el chef prepara la comida y ni cuando el mesero la entrega.	Alto
No se realizan pruebas para verificar la satisfacción del cliente.	Alto
Deficiencias en la calidad del servicio brindado por el personal del restaurante.	Alto
Deficiencias en los controles de almacenamientos de los alimentos y seguridad de alimentos	Alto

V-**Alcance de auditoría.**

Se describe a continuación un resumen del alcance previsto de la auditoría; presentando en detalle los procedimientos y pruebas en el programa de auditoría.

- a) Evaluación preliminar del control interno por medio de cuestionario, estructurado con base COSO.
- b) Solicite confirmación de la administración sobre el tiempo promedio que debe el mesero(a) atender al cliente con el objeto de medir el grado de eficiencia en el servicio.

- c) Verifique si la administración del área de restaurante tiene asignado un personal que supervise la atención a los clientes con respecto a la entrega de las órdenes; para determinar si existe un control de la calidad del servicio.
- d) Observe que los utensilios como platos, cubiertos, vasos, manteles sean limpiados cada cierto tiempo y se encuentran en lugares idóneos para verificar las medidas de salubridad.
- e) Determine la existencia de un programa estándar de revisión por parte de un responsable del restaurante con respecto a uniformes y limpieza del personal de cocina; para verificar la presentación e higiene del personal.
- f) Verifique si la administración cuenta con un indicador que mida el grado de eficiencia del tiempo de entrega de la comida. Verifique si la administración cuenta con un indicador que mida el grado de eficiencia del tiempo de entrega de la comida.
- g) Verifique haciendo uso del buzón de sugerencias, si se realizan preguntas para saber las preferencias de los clientes con relación a la comida y bebida.
- h) Solicite a la administración las políticas internas y verifique la exista de reconocimientos al personal destacado en el área de restaurante. Para motivar la eficacia y eficiencia del servicio prestado. Solicite a la administración las políticas internas y verifique la exista de reconocimientos al personal destacado en el área de restaurante. Para motivar la eficacia y eficiencia del servicio prestado.

VI- Tiempo y asignación de recursos.

A continuación se presentan los elementos para administrar la presente evaluación:

A-Personal de auditoría asignado.

NOMBRE DEL AUDITOR	CARGO
Lic. Antony Marlon Chacón Rojas	Técnico de Auditoría.
Lic. José Manuel Santos Alvarado	Coordinador de Auditoría

B-Recursos financieros.

Se detalla a continuación los costos en los cuales se incurrirán en el proceso de la evaluación, en lo que se refiere al recurso humano.

RECURSO HUMANO	COSTO DIARIO	COSTO POR HORA	TIEMPO EFECTIVO DE TRABAJO (Días hábiles)	TOTAL EN US \$
Coordinador	US\$ 42.98	US\$ 5.37	68	2,875.04
1 Técnico	US\$ 39.28	US\$ 4.91	68	2,671.04
Jefe de Unidad	US\$ 97.93	US\$ 12.24	2	135.86
Costo total del informe.				5,990.64

C-Actividades y fechas claves.

- ✓ Evaluación preliminar y elaboración de planeación: Del 3 al 23 de febrero de 2017. (15 días hábiles).
- ✓ Ejecución de la auditoría: Del 24 de febrero al 2 de mayo de 2017 (40 días hábiles).
- ✓ Elaboración de hallazgos de auditoría: Del 3 al 9 de mayo/2017. (5 día hábiles).
- ✓ Revisión y comunicación de hallazgos: Del 11 al 18 de mayo/2017 (5 día hábiles).

- ✓ Período otorgado para emisión de respuestas de auditados: Del 19 al 25 de mayo/2017 (5 días hábiles).
- ✓ Procesamiento de respuestas de auditados, planes de acción y elaboración de hallazgos finales: Del 26 al 1 de junio 2017 (5 días hábiles).
- ✓ Lectura de hallazgos finales: 3 de junio/2017 (1 día)
- ✓ Procesamiento de Informe Final: 6 y 7 de junio 2017 (2 días).

Responsables:

Lic. José Manuel Santos Alvarado

Coordinador

Lic. Antony Marlon Chacòn Rojas

Técnico de Auditoría

Revisado:

Lic. Emmanuel de Jesús Alvarado

Jefe de Departamento

Vo.Bo.

Lic. Cristian Humberto Gomez Cruz

Jefe Unidad de Auditoría Interna

San Salvador, 24 de febrero de 2017.

4.4.8 Programa hotel “Estrella El Salvador”

Este programa contiene procedimientos que ayudaran a conocer y evaluar la gestión dentro del área de restaurante del hotel.

HOTEL ESTRELLA EL SALVADOR		PT: R-1	
PROGRAMA DE AUDITORIA INTERNA.			
AREA: RESTAURANTE.			
OBJETIVO: Establecer procedimientos que contribuyan a la evaluación de los indicadores de gestión dentro del área de restaurantes.			
PERIODO: AÑO 2016		ELABORADO POR: W.A.P.C	FECHA: 17/10/2016
		REVISADO POR: T.L.F.C	FECHA: 24/10/2016
No.	PROCEDIMIENTO	HECHO POR:	REF.
	Tiempo de entrega de comida y bebida		
1.	Solicite confirmación de la administración sobre el tiempo promedio que debe el mesero(a) atender al cliente (desde que presenta el menú hasta que las ordenes son servidas), para medir el grado de eficiencia en el servicio.	W.A.P.C	
2.	Confirme con la administración cual es el tiempo estándar para los chefs para preparar las órdenes de los clientes, con el fin de tener un parámetro del tiempo de elaboración.	W.A.P.C	
3.	Verifique si la administración del área de restaurante tiene asignado un personal que supervise la atención a los clientes con respecto a la entrega de las órdenes; para determinar si existe un control de la calidad del servicio.	W.A.P.C	

No.	PROCEDIMIENTO	HECHO POR:	REF.
	Recepción de las ordenes de comida		
4.	Compruebe a través de indagación que la administración del restaurante cuente con procedimientos de control para la recepción y despacho de las órdenes de los clientes. Para conocer si existe un control de inventario de los alimentos.	W.A.P.C	
5.	Observe mediante una inspección si se encuentran bien distribuidas las áreas de recepción y despacho de la comida para proporcionar eficiencia en los servicios.	W.A.P.C	
6.	<p>Verifique a través de la observación si el restaurante posee:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un encargado para recibir las comandas de los clientes y colocarlas por orden de llegada. • Un encargado de despachar las órdenes y revisarlas que estas sean las pedidas para cada mesa. 	W.A.P.C	
7.	Seleccione un mesero(a) y observe como es la atención cuando toma la orden del cliente, cuando hace entrega de esta, para ver la calidad y eficacia del servicio.	W.A.P.C	
	Lavado de utensilios de cocina		
8	Realice mediante una inspección si el área de restaurante cuenta con un lugar adecuado para lavado de vajillas con el propósito de que cumpla con las medidas de salubridad:	W.A.P.C	

No.	PROCEDIMIENTO	HECHO POR:	REF.
	a) Lavamanos b) Agua abundante y potable. c) Filtro de agua. d) Jabón o líquidos adecuados para el lavado de vasos y platos. e) Fregaderos f) Basureros		
9	Observe que los utensilios como platos, cubiertos, vasos, manteles sean limpiados cada cierto tiempo y se encuentran en lugares idóneos para verificar las medidas de salubridad.	W.A.P.C	
10	Seleccione a un empleado y observe si realiza el procedimiento de lavado correctamente de los utensilios de cocina para cumplir las medidas de salubridad por parte del ministerio de salud.	W.A.P.C	
	Servicio de bufet		
11	Compruebe a través de la observación que el transporte de los alimentos al bufet cumpla con: <ul style="list-style-type: none"> a) Contenedores limpios b) Cubertería tapada c) Alimentos calientes en carro calientes d) Alimentos fríos en carros fríos. 	W.A.P.C	

No.	PROCEDIMIENTO	HECHO POR:	REF.
12	<p>Observe en el servicio de bufet que los alimentos servidos cumplan con medidas de calidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rotación frecuente de los alimentos. • Que las bandejas sean cambiadas a 2/3 de vacías • Exista una protección contra estornudos • Que se usen calentones con sernos de alcohol gel. 	W.A.P.C	
13.	<p>Solicite a la administración el manual de puesto para verificar que el bufet tenga un responsables de este tipo de servicio.</p>	W.A.P.C	
	Medición de las temperatura de los alimentos		
14.	<p>Compruebe atreves de observación que los chefs sirvan los alimentos con las temperaturas adecuadas para que sean consumidos en excelente calidad por el cliente.</p>	W.A.P.C	
15	<p>Solicite a la administración el manual de procedimientos de medición de la temperatura de los alimentos, para verificar la calidad de la comida que se sirve en el restaurante.</p>	W.A.P.C	
16	<p>Verifique atreves de la observación que las temperaturas internas del servicio de buffet sean de 5 centígrados los alimentos fríos y de 60 centígrados los calientes, para que sean de calidad para el consumo del cliente.</p>	W.A.P.C	

No.	PROCEDIMIENTO	HECHO POR:	REF.
	Temperaturas de cocción de los alimentos		
17	<p>Verifique que se apliquen las temperaturas mínimas de cocción siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Asado de carne 54 centígrados b) Carne molida 68 centígrados c) Cerdo 63 centígrados d) Aves 74 centígrados e) Mariscos, Pescados 63 centígrados f) Rellenos 74 centígrados g) Otro alimento 60 centígrados <p>Para que se preste un servicio de calidad.</p>	W.A.P.C	
18	Cerciórese que se utilice termómetro para medir el nivel de enfriamiento de las carnes antes de su preparación.	W.A.P.C	
	Presentación del personal		
19	Determine la existencia de un programa estándar de revisión por parte de un responsable del restaurante con respecto a uniformes y limpieza del personal de cocina; para verificar la presentación e higiene del personal.	W.A.P.C	

20	Al azar seleccione un empleado (a) y examine la presentación:	W.A.P.C	
	<ul style="list-style-type: none"> a) Que porte su uniforme en buen estado y limpio. b) Que el cabello de las mujeres este recogido. c) Que los hombres se encuentre afeitados y con cabello recortado. d) Que el personal no porte joyería. e) Que el personal use de redecilla al entrar al área de cocina. f) Que no use unas postizas g) Que las uñas este recortadas y limpias. <p>Verificando así la presentación del personal del restaurante.</p>		
	Evitar robo en el área de restaurante		
21	Inspeccione si se cuenta con procedimientos de revisión al momento que el personal abandona el área de restaurante con el fin de que no se substraigan alimentos o cualquier otro utensilio.	W.A.P.C	
	Evaluación del personal de servicio del restaurante		
22	Compruebe atreves de indagación si la administración ha realizado capacitaciones para los capitanes del restaurante y meseros, en técnicas esenciales para preparar, servir, retirar los alimentos; incrementando la calidad y eficiencia en el servicio.	W.A.P.C	

No	PROCEDIMIENTO	HECHO POR:	REF.
23	Verifique si la administración cuenta con un indicador que mida el grado de eficiencia del tiempo de entrega de la comida.	W.A.P.C	
	Menú del restaurante		
24	Verifique a través de indagación cada cuanto la administración actualiza el menú, con el objetivo de tener un parámetro del tiempo de las actualizaciones del menú.	W.A.P.C	
25	Cerciórese que los menús estén actualizados con relación a lo que está en auge de la industria gastronómica.	W.A.P.C	
26	Solicite a la administración los perfiles de los chefs para evaluar el conocimiento gastronómico que poseen.	W.A.P.C	
	Estudio de mercado		
27	Solicite a la administración el último estudio de mercado que realizo para el área de restaurante.	W.A.P.C	
28	Verifique haciendo uso del buzón de sugerencias, si se realizan preguntas para saber las preferencias de los clientes con relación a la comida y bebida.	W.A.P.C	
29	Revise en la página web del hotel si se realizan encuestas con respecto a las preferencias de comida, bebida por parte de los clientes y si estas son notificadas o son tomadas en cuenta por la administración.	W.A.P.C	

No	PROCEDIMIENTO	HECHO POR:	REF.
30	Verifique a través de los menús preparados durante los últimos 6 meses que tipos de comidas que se ofrecen en el restaurante han tenido más preferencia de los clientes.	W.A.P.C	
	Satisfacción del cliente:		
31	Verifique que el restaurante cuenta con un buzón de sugerencias, o con una página en la web para realizar encuestas electrónicas y si hay un responsable de informar a la administración la información que brindan los clientes.	W.A.P.C	
32	Indague con la administración si se da seguimiento y que tipo de estos, a las quejas que se reciben por parte de los clientes.	W.A.P.C	
33	Verifique a través de la indagación con la administración si existen incentivos y promocionales para los clientes.	W.A.P.C	
34	Elabore una encuesta donde se verifique la satisfacción de los servicios brindados en el área de restaurante.	W.A.P.C	
	Medidas de salubridad		
35	Solicite a la administración las políticas de medidas de salubridad que se emplean en el área de restaurante para la prevención de enfermedades.	W.A.P.C	
36	Verifique si la administración cumple con la certificación del restaurante por el Ministerio de salud.	W.A.P.C	

No	PROCEDIMIENTO	HECHO POR:	REF.
37	Indague con la administración si se realizan exámenes médicos y de laboratorio al personal, la frecuencia con que se realizan para cumplir con las medidas de salubridad en el servicio.	W.A.P.C	
38	Solicite el registro de las compras de los alimentos y compruebe que estas sean con empresas que practiquen la seguridad alimentaria (certificadas por el ministerio de salud).	W.A.P.C	
39	Cerciórese atreves de la observación que en la bodega de alimentos y el área de cocina exista una limpieza para establecer la calidad de los alimentos.	W.A.P.C	
40	<p>Verifique que el personal cuente con lavado de manos equipado:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Agua fría y caliente b) Jabón anti-bacterial c) Método de secado de manos d) Basurero <p>Para brindar un servicio con excelente calidad.</p>	W.A.P.C	
	Atención del personal		
41	Solicite a la administración las políticas internas y verifique la exista de reconocimientos al personal destacado en el área	W.A.P.C	

No	PROCEDIMIENTO	HECHO POR:	REF.
	de restaurante. Para motivar la eficacia y eficiencia del servicio prestado.		
42	Evalué si se cuenta con personal calificado para el área de restaurante a través de la verificación de los contratos de trabajo.	W.A.P.C	
43	Solicite a la administración del hotel los programas de capacitación y talleres de motivación para el personal del área de restaurante que se han realizado durante el periodo de junio 2015 a junio 2016.	W.A.P.C	
44	<p>Seleccione a un mesero(a) y observe si cumple con los siguientes requisitos o estándares de calidad en la atención de los clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Presentación b) Saludo de bienvenida c) Atención e interés en el cliente d) Actitud de respeto 	W.A.P.C	
	Almacenamiento de alimentos (control de fechas)		
45	Verifique a través de la observación si se encuentran los alimentos debidamente con su fecha de elaboración, fecha de vencimiento y que estas sean visibles, para ofrecer alimentos de excelente calidad.	W.A.P.C	

No	PROCEDIMIENTO	HECHO POR:	REF.
46	Compruebe si la administración utiliza el método de inventario PEPS para los alimentos.	W.A.P.C	
47	Solicite al encargado de la bodega de alimentos el control de inventario para verificar la calidad de estos.	W.A.P.C	
48	Observe en la bodega que los alimentos posean las etiquetas hasta su consumo, y que estos sean almacenados en su empaque original para que los alimentos se consuman en excelente calidad.	W.A.P.C	
49	Revise que el encargado de bodega coloque la fecha de recepción de los alimentos recibidos y que lleve un control de fechas de vencimiento.	W.A.P.C	
	Seguridad en bodega		
50	Compruebe que la administración posea medidas de seguridad en el área de bodega del restaurante, que evite el robo.	W.A.P.C	
51	Verifique por medio de la observación el ambiente de almacenaje que evite las pérdidas o robo de los alimentos.	W.A.P.C	
52	Observe si se existen cámaras de video vigilancia en la bodega para evitar el robo.	W.A.P.C	
53	Confirme que el personal a su salida sea revisado para evitar el robo en el restaurante.	W.A.P.C	

No	PROCEDIMIENTO	HECHO POR:	REF.
54	Observe que exista un acceso restringido de personal no autorizado para entrar a la bodega para evitar el robo.	W.A.P.C	
	Ambiente del restaurante		
55	Solicite a la administración del hotel el buzón de sugerencias para constatar cuanto es el porcentaje de insatisfacción de los clientes por el ambiente del restaurante.	W.A.P.C	
56	Verifique que tipo de quejas o reclamos se presentan con relación al ambiente que se vive en el restaurante por parte de los clientes.	W.A.P.C	
57	Verifique la existencia de un indicador que determine el porcentaje de satisfacción por el ambiente que se vive dentro del restaurante con respecto al número de clientes que lo visitan.	W.A.P.C	
58	<p>Observe el ambiente que se vive en el área de restaurante y verifique si posee la siguiente logística:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Iluminación artificial b) Mesas y sillas en excelente condición c) Música que ambiente el área d) Personal con actitud positiva e) Distribución de las áreas del restaurante. f) Área de restaurante con aire acondicionado g) Uso de redes sociales 	W.A.P.C	

No	PROCEDIMIENTO	HECHO POR:	REF.
	Evaluación de tiempo de entrega de las órdenes de comida.		
59	Examine que la administración haga uso de indicadores para medir el tiempo de entrega de comida.	W.A.P.C	
60	<p>Seleccione a un mesero(a) y realice la siguiente revisión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuánto tarda para presentar el menú al mesa • El tiempo en que el mesero lleve la comanda al chef capitán. • El tiempo en que el chef prepara las ordenes de comida (entrada, plato fuerte, postre) y bebida. • El tiempo en que el mesero presenta la orden de comida y bebida a la mesa del cliente. • Y si cumple con el tiempo estándar de ciclo de atención del cliente estipulado por la administración (tanto el mesero como el chef). 	W.A.P.C	
61	Constante si se mantiene una supervisión por el personal encargado de la atención del cliente y que controle el tiempo que se recibe la orden por parte del cliente hasta que se finaliza.	W.A.P.C	
62	Verifique que los meseros y chefs reciban capacitaciones para mejorar la atención de clientes con relación a la entrega de comida.	W.A.P.C	

No	PROCEDIMIENTO	HECHO POR:	REF.
	Utilización de indicadores de gestión		
63	Solicite a la administración del hotel sus indicadores y verifique cuales son los que se aplican al área de restaurante para medir el desempeño del servicio.	W.A.P.C	
64	Examine y compruebe los indicadores que tiene el área de restaurante para evaluar la eficiencia, eficacia, calidad y economía en el servicio.	W.A.P.C	
65	Verifique si auditoria interna hace uso del buzón de sugerencias o de otro instrumento para establecer parámetros para evaluar los indicadores de gestión.	W.A.P.C	
66	Cerciórese que cada cuanto se evalúan los indicadores y si se toman acciones de mejora a través de estos.	W.A.P.C	
	Servicio área de restaurante		
67	Verifique la existencia de los canales de comunicación por parte de la administración para resolver las diferencias en cuanto a la calidad e inconformidades del servicio prestados a los clientes.	W.A.P.C	
68	Evalué el proceso que se realiza para resolver las diferencias en cuanto a la calidad o insatisfacción de los clientes.	W.A.P.C	
69	Examine el proceso en vigor que tiene el restaurante para la atención del cliente y cada cuanto se hace, para garantizar	W.A.P.C	

No	PROCEDIMIENTO	HECHO POR:	REF.
	que se cumplan, y se tomen acciones de mejora continuamente.		
70	Seleccione a un empleado y pregunte para asegurarse de que conozca las políticas del restaurante con relación a la atención del cliente.	W.A.P.C	
71	Al azar seleccione a un trabajador e investigue si conoce los requisitos o estándares de calidad que deben tener el mesero durante el proceso del servicio y el chef en la elaboración de los alimentos.	W.A.P.C	

4.4.9 Formulación de indicadores

Los indicadores de gestión es una referencia numérica creada desde una o más variables, que refleja aspectos del desempeño del componente que está siendo auditado, para que permita evaluar la gestión administrativa a través de la formulación de niveles de eficiencia, eficacia, calidad y economía dentro del proceso administrativo aplicados por la gerencia. Por lo cual se presentan los siguientes indicadores para el área de restaurante del hotel “Estrella El Salvador”.

1. Indicadores de calidad.

Área: cocina	
Indicador:	Determinar el porcentaje de clientes satisfechos con la calidad de la comida servida en el restaurante.
Objetivo:	Conocer porcentaje de satisfacción de los clientes con respecto a la comida.
Variables:	<ul style="list-style-type: none"> • Número de clientes que no presentaron ninguna queja menos número de clientes que presentaron quejas sobre la comida. (numerador). • Número total de clientes atendidos (denominador). <p>Nos dará el porcentaje de los clientes satisfecho con la calidad de la comida.</p>
Meta:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Agregar más valor al servicio de comida 2. Obtener mayores ganancias a través de este servicio. 3. Agregar prestigio al hotel.
Fuente:	Buzón de sugerencias
Formula:	$\frac{\# \text{ clientes sin queja} - \# \text{ de clientes con queja}}{\# \text{ total de clientes atendidos}} \times 100 = \%$ <p style="text-align: center;">% clientes satisfechos</p>

Área: atención al cliente

Indicador:	Determinar el porcentaje de clientes satisfechos con la atención del servicio brindado en el área de restaurante.
Objetivo:	Conocer el grado de satisfacción de los clientes con relación al servicio brindado en el área de restaurante.
Variables:	<ul style="list-style-type: none"> • Número de clientes con ninguna queja (numerador). • Número total de clientes atendidos (denominador). <p>Nos dará el porcentaje de los clientes satisfecho con el servicio brindado.</p>
Meta:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Brindar un mejor servicio a los clientes en el área de restaurante. 2. Personal comprometido a desempeñar su trabajo con calidad. 2. Obtener mayores ganancias a través de este servicio. 3. Agregar prestigio al hotel.
Fuente:	Buzón de sugerencias
Formula:	$\frac{\# \text{ clientes que no presentaron quejas}}{\# \text{ total de clientes atendidos}} \times 100 = \%$ <p style="text-align: center;">% clientes satisfechos con el servicio en general del restaurante</p>

Área: administrativa

Indicador:	Determinar el porcentaje de estudios administrativos realizados en el restaurante para mejorar el servicio.
Objetivo:	Conocer el porcentaje de estudios administrativos realizados en el restaurante.
Variables:	<ul style="list-style-type: none"> • Número de estudios administrativos realizados (numerador) • Número de estudios administrativos propuestos (denominador).
Meta:	<ol style="list-style-type: none"> 1. crear un nivel de compromiso para administración del área de restaurante. 2. promover una gerencia de cambio.
Fuente:	Atraves de estudio realizados a la administración.
Formula:	$\frac{\# \text{ estudios administrativos realizados}}{\# \text{ estudios administrativos propuestos}} \times 100 = \%$

2. Indicadores de eficiencia

Área: atención al cliente	
Indicador:	Determinar la eficiencia del personal del área de cocina.
Objetivo:	Conocer el promedio de órdenes que son atendidas por cada chef del restaurante.
Variables:	<ul style="list-style-type: none"> • Número total de órdenes de comida (numerador). • Numero de chef (denominador). Nos dará el porcentaje del tiempo en que son atendidos los clientes.
Meta:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear patrón de eficiencia en la preparación de la comida. 2. Agregar prestigio al hotel.
Fuente:	Conocimiento del personal del área de restaurante.
Formula:	$\frac{\# \text{ total de órdenes de comida}}{\# \text{ de chef}} = \text{ordenes por chef}$

Área: atención al cliente	
Indicador:	Determinar el promedio del personal responsable de la atención de los clientes en el restaurante.
Objetivo:	Conocer el número de los empleados que atiende a los clientes.
Variables:	<ul style="list-style-type: none"> • Número personal responsable de la atención a clientes (numerador). • Total del personal (denominador).
Meta:	<ol style="list-style-type: none"> 1. establecer un promedio de empleados que atiende a clientes 2. Agregar prestigio al hotel.
Fuente:	Buzón de sugerencias
Formula:	$\frac{\# \text{personal responsable de la atención a clientes}}{\text{Total del personal}} = \text{servicio al cliente}$

Área: cocina

Indicador:	Determinar el porcentaje de los procedimientos aplicados en el restaurante.
Objetivo:	Conocer el número de procedimientos aplicados en el área de restaurante.
VARIABLES:	<ul style="list-style-type: none"> • Número de procedimientos aplicados (numerador). • Número de procedimientos establecidos (denominador).
Meta:	1. establecer procedimientos para mejorar la calidad del servicio brindado en el restaurante.
Fuente:	Información proporcionada por la gerencia.
Formula:	$\frac{\# \text{ procedimientos aplicados}}{\# \text{ procedimientos establecidos}} \times 100 = \%$

3. Indicadores de eficacia.

Área: atención al cliente

Indicador:	Determinar el promedio del tiempo en que son atendidos los clientes a razón de la cantidad de los clientes.
Objetivo:	Conocer el tiempo en que son atendidos los clientes en el restaurante
VARIABLES:	<ul style="list-style-type: none"> • Suma de minutos en servir la comida (numerador). • Número total de clientes atendidos (denominador). <p>Nos dará el porcentaje del tiempo en que son atendidos los clientes.</p>
Meta:	1. Ser más eficiente con el tiempo de entrega de la comida 2. Agregar prestigio al hotel.
Fuente:	Buzón de sugerencias
Formula:	$\frac{\text{Suma de minutos en servir comida}}{\# \text{ total de clientes atendidos}} = \text{minutos por cliente}$

Área: atención al cliente

Indicador:	Indicador de eficacia de confiabilidad por parte de los clientes = Porcentaje de devoluciones en ventas
Objetivo:	Conocer el porcentaje de devoluciones de dinero efectuadas por parte de los clientes por el servicio de comida.
Variables:	<ul style="list-style-type: none"> • Total de devoluciones en venta (numerador). • Total de ventas brutas (denominador). • Total de ventas efectuadas a los clientes, en el mismo periodo.
Meta:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar y concientizar al personal del área de restaurante, para brindar un excelente servicio en la comida que se sirve. 2. Disminuir el porcentaje de devoluciones por parte de los clientes. 3. Establecer y corregir las causas por las que se hicieron las devoluciones
Fuente:	Datos de la administración de recursos financieros.
Formula:	$\frac{\text{Total de devoluciones de dinero 2016}}{\text{Total de ventas brutas 2016}} \times 100 = \%$

Área: cocina

Indicador:	Determinar el porcentaje de quejas anual en el restaurante con relación a la comida servida.
Objetivo:	Conocer el porcentaje de disminución de quejas y reclamos por parte de los clientes atreves de un excelente servicio.
Variables:	<ul style="list-style-type: none"> • Número total de quejas año 2015(numerador). • Número total de clientes año 2015 atendidos (denominador).
Meta:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Medir el desempeño del personal del área de restaurante. 2. Generar una gerencia de cambio. 3. Agregar valor al servicio y prestigio al hotel.
Fuente:	Datos brindados por la administración o atreves del buzón de sugerencias.
Formula:	$\frac{\text{\# total de quejas año 2015}}{\text{\# total de clientes año 2015}} \times 100 = \%$

4. Indicadores de economía

Área: departamento de compras	
Indicador:	Determinar el número de proveedores con el que cuenta en el restaurante
Objetivo:	Conocer el porcentaje de proveedores del restaurante
Variabes:	<ul style="list-style-type: none"> • Número actual de proveedores (numerador). • Total de proveedores (denominador).
Meta:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer un excelente uso de los proveedores. 2. contar con variedad de proveedores.
Fuente:	Dato obtenido por el área administrativa
Formula:	$\frac{\text{Número actual de proveedores}}{\text{Total de proveedores}} = \text{proveedores}$

Área: departamento ventas	
Indicador:	Determinar el porcentaje de calidad de la comida con la relación al costo incurrido de producción, en el área de restaurante, durante el ejercicio financiero 2015.
Objetivo:	Conocer el porcentaje de las ventas efectuadas en el año en comparación con el costo de producción con respecto a la calidad de la comida servida.
Variabes:	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas del año 2015 (numerador). • Costo de producción (denominador). <p>Nos dará el porcentaje de los clientes que prefieren la calidad de la comida, en comparación a su costo.</p>
Meta:	<ul style="list-style-type: none"> • Proponer a obtener mayores ingresos sirviendo comida de calidad. • Poseer mayor capacidad económica para satisfacer las necesidades financieras del hotel.
Fuente:	Informes financieros del Departamento Financiero.
Formula:	$\frac{\text{Ventas 2016}}{\text{Costo de producción}} \times 100 = \%$

Área: departamento de ventas

Indicador:	Determinar el porcentaje de ganancia obtenida por parte del área de restaurante a razón del costo incurrido en la generación de la comida.
Objetivo:	Conocer el porcentaje de ganancia obtenida en el servicio de restaurante
Variables:	<ul style="list-style-type: none"> • Costo de los insumos para generación de la comida (numerador). • Valor de ganancia obtenida (denominador).
Meta:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer buen uso de los insumos en el área de restaurante. 2. Generar más ganancia.
Fuente:	Dato obtenido por el área financiera
Formula:	$\frac{\text{Costo total de los insumos}}{\text{Ganancia obtenida}} = x \ 100 = \%$

5. Indicadores de planeación.

Área: administrativa

Indicador:	Determinar el nivel de compromiso de los empleados con la misión y visión del hotel.
Objetivo:	Conocer el porcentaje de conocimiento de la visión y misión a nivel de los empleados.
Variables:	<p>Número de empleados del área de restaurante que conocen (la visión y misión) del hotel (numerador).</p> <p>Número total de empleados del área de restaurante (denominador).</p>
Meta:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Medir el grado de conocimiento de los empleados con respecto a las políticas del hotel. 2. Generar una gerencia de compromiso. 3. Agregar valor al servicio y prestigio al hotel.
Fuente:	Datos brindados a través de la evaluación a los empleados.
Formula:	$\frac{\# \text{ total de empleados que conocen la visión}}{\# \text{ total de empleados del restaurante}} \times 100 = \%$ $\frac{\# \text{ total de empleados que conocen la misión}}{\# \text{ total de empleados del restaurante}} \times 100 = \%$ $\frac{\# \text{ empleados que participan en la definición de la misión}}{\# \text{ total de empleados del restaurante}} \times 100 = \%$

Área: administrativa	
Indicador:	Determinar el nivel de compromiso de los empleados con los objetivos corporativos del hotel.
Objetivo:	Conocer el porcentaje de los empleados que conocen los objetivos corporativos del hotel.
VARIABLES:	Número de empleados del restaurante que conocen los objetivos del hotel (numerador). Número total de empleados del restaurante (denominador).
Meta:	1. Medir el grado de conocimiento de los empleados en base a los objetivos corporativos del hotel. 2. Generar un nivel de compromiso por parte del personal del restaurante. 3. Agregar valor al servicio y prestigio al hotel.
Fuente:	Datos brindados a través de la evaluación a los empleados.
Formula:	$\frac{\# \text{ total de empleados que conocen los objetivos}}{\# \text{ total de empleados del restaurante}} \times 100 = \%$

Área: administrativa	
Indicador:	Determinar el porcentaje de metas alcanzadas en el área de restaurante del hotel.
Objetivo:	Conocer el porcentaje de las metas alcanzadas por parte del área de restaurante.
VARIABLES:	Número de metas alcanzadas (numerador). Número de metas establecidas (objetivos definidos) (denominador).
Meta:	1. crear un nivel de compromiso del personal. 2. Obtener mayores ganancias a través de este servicio. 3. Agregar prestigio al hotel.
Fuente:	A través de estudios del mercado.
Formula:	$\frac{\# \text{ de metas alcanzadas}}{\# \text{ de metas establecidas}} \times 100 = \%$ $\frac{\# \text{ de metas alcanzadas}}{\text{Objetivos definidos}} \times 100 = \%$

Área: administrativa

Indicador:	Determinar el porcentaje de los procesos de control y el porcentaje de los procesos estratégicos del restaurante.
Objetivo:	Conocer el porcentaje de los procesos de control y el porcentaje de los procesos estratégicos del restaurante.
Variables:	Número de: proceso de control y estratégicos (numerador). Total de procesos (denominador).
Meta:	1. Establecer nuevos procesos de control y estratégicos para crear valor al servicio del restaurante.
Fuente:	Información brindada por la administración.
Formula:	$\frac{\# \text{ procesos de control}}{\text{Total de procesos}} = \text{procesos de control}$ $\frac{\# \text{ procesos estratégicos}}{\text{Total procesos}} = \text{procesos estratégicos}$

5. Indicadores organización

Área: administrativa

Indicador:	Determinar el porcentaje de las acciones realizadas para mejorar la dinámica organizacional del restaurante.
Objetivo:	Conocer el porcentaje de las estrategias implementadas, y tácticas implementadas en el restaurante del hotel.
Variables:	No acciones realizadas para mejorar la organización (numerador). Acciones propuestas (denominador)
Meta:	Crear y promover una cultura organizacional en el restaurante.
Fuente:	Atreves de estudio brindados por el administrador del hotel.
Formula:	$\frac{\# \text{ acciones realizadas p/mejorar dinámica organizacional} \times 100}{\# \text{ acciones propuestas}} = \%$

Área: administrativa

Indicador:	Determinar el porcentaje de los procesos de control y el porcentaje de los procesos estratégicos del restaurante.
Objetivo:	Conocer el porcentaje de los procesos de control y el porcentaje de los procesos estratégicos del restaurante.
Variables:	Número de: proceso de control y estratégicos (numerador). Total de procesos (denominador).
Meta:	1. Establecer nuevos procesos de control y estratégicos para crear valor al servicio del restaurante.
Fuente:	Información brindada por la administración.
Formula:	$\frac{\# \text{ procesos de control}}{\text{Total de procesos}} = \text{procesos de control}$ $\frac{\# \text{ procesos estratégicos}}{\text{Total procesos}} = \text{procesos estratégicos}$

Área: administrativa

Indicador:	Determinar el porcentaje de cambio organizacional que el área de restaurante tiene.
Objetivo:	Conocer el porcentaje de cambio organizacional que tiene el restaurante.
Variables:	Número de medidas de cambio emprendidas (numerador). Número de medidas propuestas (denominador).
Meta:	1. crear una gerencia de cambio. 2. promover nuevas medidas de cambio.
Fuente:	Atreves de información brindada por la administración del hotel.
Formula:	$\frac{\# \text{ medidas de cambio emprendidas}}{\# \text{medidas propuestas}} \times 100 = \%$

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. La situación actual de los restaurantes de los hoteles de cuatro y cinco estrellas de El Salvador en su unidad de auditoría interna, no utilizan la herramienta de indicadores de gestión por desinterés por parte de la administración ya que se enfocan en evaluar otras áreas o le dan más énfasis a otras auditorías; lo que con lleva no tener procedimientos de calidad, eficientes, eficaces y económicos en la evaluación continua para mejorar el logro de metas y objetivos corporativos.
2. La falta de aplicación de indicadores dificulta evaluar el cumplimiento de estándares de calidad en los procesos de servicio en el área de restaurante, afectando directamente a la administración; ya que el determinar con claridad, evaluar cuáles son las fallas, y a su vez mejorarlas continuamente evitan la pérdida de clientes al entregar un servicio de excelente calidad y eficiencia.
3. Según los resultados de la investigación los profesionales de contaduría pública que ejercen la auditoría interna y los gerentes en estudio, el contar con una herramienta como lo es una auditoría de gestión con base a indicadores sería de apoyo para mitigar futuros riesgos y evaluar con eficiencia, eficacia, calidad, economía, el desempeño de sus actividades que se desarrollan en el área de restaurante; así como prevenir, detectar y corregir deficiencias detectadas para así lograr los objetivos propuestos por la administración.

Recomendaciones

1. A fin que los administradores de los hoteles de cuatro y cinco estrellas del El Salvador mejoren significativamente en las evaluaciones en sus actividades en el área de restaurante se recomienda la implementación de una auditoria de gestión con base a indicadores que le permita dar un valor agregado, mejorar la calidad del servicio prestado a los clientes.
2. Para fortalecer a la unidad de auditoria interna y a la organización a los logros de sus objetivos y metas corporativos, se recomienda el uso de indicadores que permitan evitar las pérdidas mayores monetarias que se ingresan de los clientes, esto mediante a la eficiencia, eficacia, economía y calidad de los servicios prestado.
3. Es de gran interés mejorar los niveles de conocimientos de los futuros profesionales de contaduría pública, en especial de los de la Universidad de El salvador, el presente trabajo de graduación coadyuvara como un documento de herramienta de una auditoria interna basada en indicadores de gestión.

Bibliografía

1. Bolaños González, S. J., Vásquez Reyes, C. A., & Rodríguez Bachez, M. I. (Abril de 2013). Auditoría interna basada en riesgos a los procesos de almacenamiento, producción y servicio de los restaurantes gourmet en el municipio de San Savador. San Salvador.
2. Carlos Mario, Pérez Jaramillo. (s.f.). Curso de indicadores de Gestión.
3. Cerna Pérez, J. G., Lara de Carranza, B. E., & Ramos Juárez, M. E. (2013). Identificación y evaluación del riesgo desde el punto de vista de la auditoría interna, aplicada al área administrativa financiera de los restaurantes de comida gourmet de la zona metropolitana de San Salvador. San Salvador.
4. Cubillos Benavides, M., & Núñez Ramírez, S. (octubre de 2012). Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1595.pdf/6c897f03-9b26-4e10-85a7-789c9e54f5a3>
5. ELIZABETH RODRÍGUEZ TAYLOR, E., Cubillos Benavides, M., & Núñez Ramírez, S. (Diciembre de 2012). Portal. formularios. Obtenido de http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive_publicaciones?no=1445
6. MR, C. H. (2006). ri.ufg.edu.sv. Obtenido de: <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/6598/2/647.94-C212p-Capitulo%20I.pdf>
7. Varela Urbina, L. A., & Romero Arévalo, D. d. (2008). Importancia de la auditoría de gestión para los auditores gubernamentales. San Salvador.

ANEXOS

ANEXO N°1 HOTELES DE 4 Y 5 ESTRELLAS DE LA ZONA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR

Municipio	Nombre de hotel	Dirección
SAN SALVADOR	HOTEL MEDITERRANEO	15 CALLE PONIENTE # 4319 COLONIA ESCALON. SAN SALVADOR
SAN SALVADOR	HOTEL TERRAZA	85 AV. SUR Y CALLE PADRES AGUILAR COL. ESCALON. SAN SALVADOR
SAN SALVADOR	H & R LAS VERANERAS S.A DE C.V.	PASEO GRAL ESCALON #3656 COL ESCALON S.S.
SAN SALVADOR	HOTEL CLARION SUITES LAS PALMAS	AV. LAS PALMAS, PJE. 6 COL. SAN BENITO
SAN SALVADOR	RIO & MAR RESORT , S. A. DE C. V.	CALLE CIRCUNVALACION # 190 COLONIA SAN BENITO
SAN SALVADOR	HILTON PRINCESS SAN SALVADOR	AV. LAS MAGNOLIAS BLVD. DEL HIPODROMO # 803 COLONIA SAN BENITO, SAN SALVADOR
SAN SALVADOR	CROWNE PLAZA SAN SALVADOR	11 CALLE PTE. ENTRE 87 Y 89 AV. NORTE COLONIA ESCALON
SAN SALVADOR	REAL INTERCONTINENTAL SAN SALVADOR - METROCENTRO MALL	BLVD DE LOS HEROES Y CALLE SISIMILES FRENTE A METROCENTRO, COL MIRAMONTE
SAN SALVADOR	HOTEL SHERATON PRESIDENTE SAN SALVADOR	FINAL AV. LA REVOLUCION COL. SAN BENITO SAN SALVADOR
SAN SALVADOR	HOTELES DECAMERON EL SALVADOR , S.A. DE C.V.	PASEO GENERAL ESCALON Y C. CIRCUNVALACION # 4711 BLOCK 1 ETAPA 1,SAN SALVADOR

ANEXO N°2 ESTRUCTURA DE LOS HOTELES EN EL SALVADOR

Características Minimas	Hoteles de 5 estrellas	Hoteles de 4 estrellas	Hoteles de 3 estrellas	Hoteles de 2 estrellas	Hoteles de 1 estrella
Salones	Superficie: 3.25 m ² por número de habitaciones.	Superficie: 2.75 m ² por número de habitaciones.	Superficie: 2.25 m ² por número de habitaciones	Superficie: 1.75 m ² por número de habitaciones	Superficie: 1.00 m ² por número de habitaciones
Cuartos de Baño	Superficie: 5m ² paredes de mármol, agua caliente y fría, teléfono.	Superficie: 4.50m ² paredes alicatadas, agua caliente y fría.	Superficie: 4.00m ² paredes alicatadas, agua caliente y fría.	Superficie: 4.50m ² paredes alicatadas de 1.80m altura, agua caliente y fría.	
Climatizado	Aire Acondicionado	Aire Acondicionado, Calefacción o refrigeración.	Calefacción	Calefacción	Calefacción
Teléfono	En habitaciones y baño.	En habitaciones.	En habitaciones.	En habitaciones.	Un teléfono por planta.
Bar	Independiente.	Independiente o en un salón.	Independiente o en un salón.	No tiene.	No tiene.
Comidas.	Variedad de platos. Comida Internacional y típica. Tres o más especialidades por grupo de platos. Vino de reconocido prestigio.	Variedad de platos. Comida Internacional y típica. Tres o más especialidades por grupo de platos. Vinos de prestigio.	Tres o más especialidades por grupo de platos.	Dos o mas especialidades por grupo de platos.	Dos o mas especialidades por grupo de platos.
Otras Características	Salón de belleza, suites, servicios de comida y bebidas en habitaciones, lavandería, planchado y garage.	Suites, servicios de comida y bebidas en habitaciones, lavandería, planchado y garage.	Suites, servicios de comida y bebidas en habitaciones, lavandería, planchado y garage.	Suites, servicios de comida y bebidas en habitaciones, lavandería, planchado y garage.	Suites, servicios de comida y bebidas en habitaciones, lavandería, planchado y garage.

ANEXO N°3 CLASIFICACIÓN DE HOTELES EN EL SALVADOR

CATEGORIA		PUNTAJE
Categoría Internacional	Cinco Estrellas	De 80 a 100 puntos
Primera Categoría	Cuatro Estrellas	De 70 a 80 puntos
Segunda Categoría	Tres Estrellas	De 50 a 70 puntos
Tercera Categoría	Dos Estrellas	De 40 a 50 puntos
Cuarta categoría	Una Estrella	De 30 a 40 puntos

ANEXO N°4 CARACTERISTICAS PARA LA CLASIFICACIÓN DE LOS HOTELES EN EL SALVADOR

CLASIFICACIÓN	CARACTERÍSTICAS
<i>Hotel de lujo</i>	Prácticamente son los hoteles que se encuentran situados en la capital y cuentan con socios extranjeros como aliados estratégicos. En su mayoría son hoteles de primera categoría (cuatro estrellas) y categoría internacional (cinco estrellas)
<i>Hotel de Primera</i>	Son hoteles ubicados también en la capital y en su mayoría son clasificados como hoteles de segunda categoría (tres estrellas)
<i>Casa de huéspedes</i>	Como su nombre lo indica, prácticamente son casas grandes, dedicadas a rentar sus habitaciones a los visitantes, al igual que las anteriores éstas se encuentran situadas en gran número en San Salvador
<i>Hoteles pequeños</i>	Son hoteles clasificados como de tercera y cuarta categoría, distribuidos en la zona metropolitana de San Salvador
<i>Hoteles Departamentales</i>	Se comprende a todos los hoteles situados en los diferentes departamentos de El Salvador, exceptuando la capital. En su mayoría se identifican desde el segmento de segunda categoría, hasta el segmento de cuarta categoría
<i>Hoteles de lago y playa</i>	Son los que se encuentran situados a lo largo del Litoral salvadoreño. Así como también en los lagos (específicamente el lago de coatepeque en Santa Ana)

ANEXO N°5 CUESTIONARIO DE LA INVESTIGACIÓN



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA



Dirigido a: La administración del área de restaurante de los hoteles de cuatro y cinco estrellas de San Salvador.

Objetivo: Recopilar información que permita diagnosticar la situación actual de la evaluación de los indicadores de gestión en los hoteles de cuatro y cinco estrellas en el servicio de restaurantes del municipio de San Salvador.

Propósito: Los siguientes ítems han sido elaborados por estudiantes de la carrera de Contaduría Pública, con el propósito de sustentar el trabajo de investigación “Herramienta para evaluar los indicadores de gestión en el sector hotelero de cuatro y cinco estrellas (área de restaurantes) del municipio de San Salvador”

Indicaciones: Marque con una “x” dentro del recuadro la respuesta que crea conveniente y complementa aquellas preguntas según se solicite.

1. ¿La unidad de auditoría interna del hotel ha efectuado auditoría de gestión en las áreas operativas?

a) SI

b) NO

Objetivo: Conocer si la unidad de auditoría trabaja con auditorías de gestión en las diferentes áreas operativas.

Indicador: Conocimiento del funcionamiento de la unidad de auditoría interna.

2. De las siguientes áreas operativas del hotel, podría usted señalar si cuentan con indicadores de gestión:

- | | | | |
|---------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| a) Hospedaje | <input type="checkbox"/> | d) Mantenimiento | <input type="checkbox"/> |
| b) Restaurantes | <input type="checkbox"/> | e) Comercial | <input type="checkbox"/> |
| c) Mercado y ventas | <input type="checkbox"/> | f) Personal | <input type="checkbox"/> |

Objetivo: conocer que áreas de servicio del hotel cuentan con indicadores.

Indicador: Conocimiento del funcionamiento de la unidad de auditoría interna.

3. Según su criterio ¿Cuáles son las razones si su respuesta de la pregunta número 1 es no, porqué auditoría interna no ejecuta una auditoría de gestión?

- | | |
|--|--------------------------|
| a) Porque no se ha solicitado una auditoria de este tipo | <input type="checkbox"/> |
| b) Dificultad de la información | <input type="checkbox"/> |
| c) Porque se considera es más importante una auditoría financiera que una auditoria de gestión | <input type="checkbox"/> |
| d) No cuenta con personal idóneo para ejecutarla | <input type="checkbox"/> |
| e) Porque no se cuenta con personal suficiente para ejecutar una auditoría | <input type="checkbox"/> |

Objetivo: saber las razones de porque no se tiene una auditoría de gestión con base a indicadores en el área de restaurante.

Indicador: Pregunta clave o de control

4. A su criterio: ¿Cuál de los siguientes indicadores considera usted de mayor énfasis que debe evaluarse dentro del servicio de restaurante?

- | | | | |
|---------------|--------------------------|--------------|--------------------------|
| a) Eficiencia | <input type="checkbox"/> | d) Calidad | <input type="checkbox"/> |
| b) Eficacia | <input type="checkbox"/> | e) Desempeño | <input type="checkbox"/> |
| c) Economía | <input type="checkbox"/> | f) Ambiente | <input type="checkbox"/> |

Objetivo: Determinar cuál indicador se considera de mayor importancia.

Indicador: Pregunta clave o de control

5. En el desarrollo de su trabajo ha detectado usted que se han realizado reclamos frecuentes en el área de restaurantes

a) SI b) NO

6. En caso que el restaurante haya recibido reclamos de qué manera lo han resuelto:

a) Se notificó a la administración

b) Solo se mejora la calidad de servicio donde se ha recibido el reclamo.

c) Se le dio seguimiento al reclamo hasta solventar el inconveniente

d) Comunica cómo se va a solucionar el problema

e) Se ofreció disculpas y algo más (regalías)

7. ¿De los siguientes servicios que presta el restaurante cual recuerda usted que suele mayores incidentes?

a) Bebida d) tiempo de entrega

b) Alimentación e) Atención

c) Higiene f) Ambiente

Objetivo: Determinar que causas podrían influir en los problemas dentro del área de restaurante al prestar el servicio.

Indicador: Pregunta clave o de control

8. Según su criterio cuál de las siguientes opciones que requieren de capacitación del personal para que el servicio sea de óptima calidad?

a) Atención al cliente.

b) Control de calidad en el servicio de comida.

c) Eficiencia en los servicios prestados.

Objetivo: Determinar el área que requieren capacitación.

Indicador: Existencia de programas de auditoria de gestión, enfocados a evaluar la capacitación de personal

9. Con base en los servicios ofrecidos en el área de restaurante del hotel ¿Señale cuál de las siguientes normativa técnica y legal cuenta usted con herramientas para darle cumplimiento al control de calidad de los alimentos y bebidas?

a) Código de Salud

b) Ley Reguladora de la Producción y Comercialización del Alcohol

c) Ley de Turismo de El Salvador

d) Políticas Internas

Objetivo: Determinar si aplica herramientas técnicas sobre el control de calidad de servicio de los alimentos y bebidas.

Indicador: Lineamientos técnicos de auditoria interna aplicables.

10. ¿Ha recibido capacitaciones sobre una auditoría de gestión con base a indicadores?

a) SI

b) NO

Objetivo: Identificar si posee conocimientos actualizados sobre el tema.

Indicador: Pregunta clave o de control

11. De las siguientes auditorías ¿Cuál ha realizado como unidad de auditoría interna?

a) Cumplimiento

b) Sistemas

c) Auditoría de gestión con base en indicadores

d) Forense

Objetivo: Determinar los tipos de auditorías que se realizan en los hoteles.

Indicador: Pregunta clave o de control

12. ¿Está usted de acuerdo que se implemente una auditoría de gestión en el área de restaurantes del hotel?

a) SI

b) NO

Objetivo: conocer el interés de auditoria interna de tener la herramienta de indicadores de gestión.

Indicador: Pregunta clave o de control

13. De acuerdo a su criterio ¿Cuál de los siguientes beneficios podría usted obtener al realizar una auditoría de gestión con base a indicadores en el restaurante del hotel?

a) Mejoramiento continuo de las actividades que se desarrollan.

b) Aporte en las metas organizacionales

c) Uso eficiente de los recursos

d) Mayor compromiso con los resultados por parte de la administración

e) Buen desempeño corporativo.



Objetivo: Determinar los beneficios de realizar una auditoria de gestion con bases a indicadores en el area de restaurante.

Indicador: Conocimiento del funcionamiento de la unidad de auditoria interna.

ANEXO N°6 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Pregunta No. 1

Objetivo: Conocer si la unidad de auditoría trabaja con auditorías de gestión en las diferentes áreas operativas.

¿La unidad de auditoría interna del hotel ha efectuado auditoría de gestión en las áreas operativas?

Cuadro N° 1

N°	Opciones de respuesta	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
a)	SI	6	60%
b)	NO	4	40%
TOTAL		10	100%

Gráfico No. 1



Análisis. De los encuestados que han realizado auditoría de gestión en las áreas operativas el 60% ha realizado auditoría de gestión; mientras que el 40% restante no ha realizado auditoría de gestión en las áreas operativas.

Pregunta No. 2

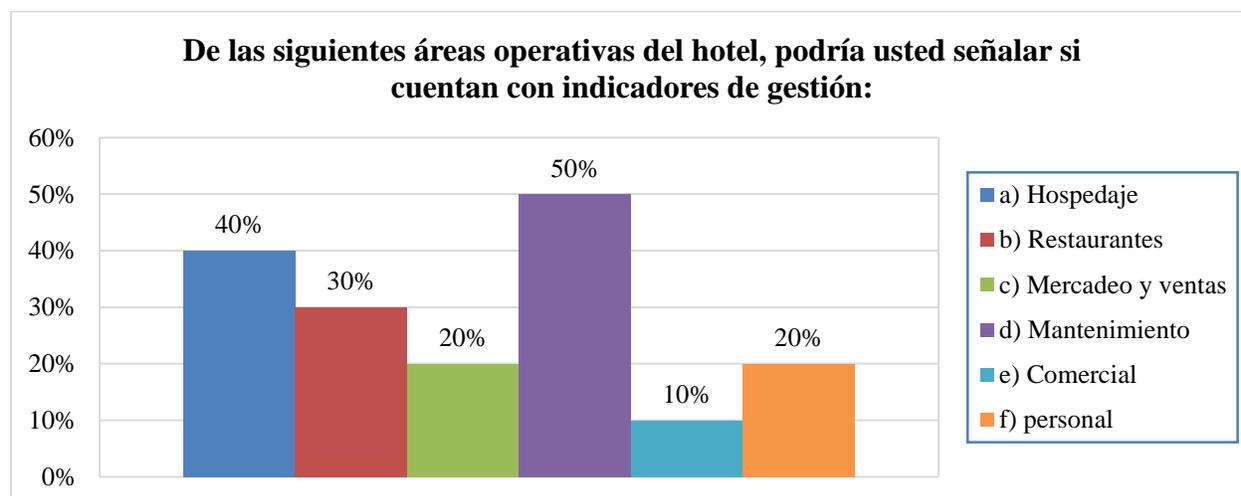
Objetivo: Conocer que áreas de servicio del hotel cuentan con indicadores.

De las siguientes áreas operativas del hotel, podría usted señalar si cuentan con indicadores de gestión:

Cuadro No. 2

N°	Opciones de respuesta	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
a)	Hospedaje	4/10	40%
b)	Restaurantes	3/10	30%
c)	Mercadeo y ventas	2/10	20%
d)	Mantenimiento	5/10	50%
e)	Comercial	1/10	10%
f)	personal	2/10	20%

Gráfico No. 2



Análisis.

En las áreas operativas del hotel que cuentan con indicadores de gestión, un 50% se tiene en mantenimiento, el 40% en el área de hospedaje, seguido en el área de restaurantes con un 30% y en el que menor indicadores se tiene se encuentran las áreas de mercadeo y ventas, personal y comercial con un 20% y 10%.

Pregunta No. 3

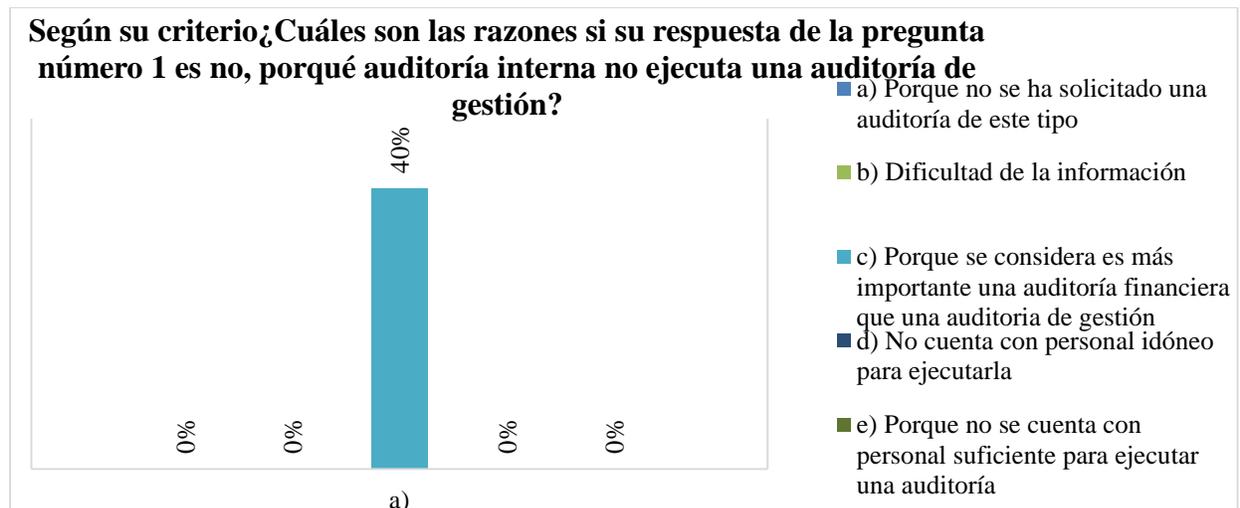
Objetivo: Saber las razones de porque no se tiene una auditoría de gestión con base a indicadores en el área de restaurante.

Según su criterio ¿Cuáles son las razones si su respuesta de la pregunta número 1 es no, porqué auditoría interna no ejecuta una auditoría de gestión?

Cuadro No. 3

N°	Opciones de respuesta	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
a)	Porque no se ha solicitado una auditoría de este tipo	0	0%
b)	Dificultad de la información	0	0%
c)	Porque se considera es más importante una auditoría financiera que una auditoría de gestión	4/10	40%
d)	No cuenta con personal idóneo para ejecutarla	0	0%
e)	Porque no se cuenta con personal suficiente para ejecutar una auditoría	0	0%

Gráfico No. 3



Análisis.

De los encuestados el 100% respondió que porque no se ha solicitado una auditoría de gestión.

Pregunta No. 4

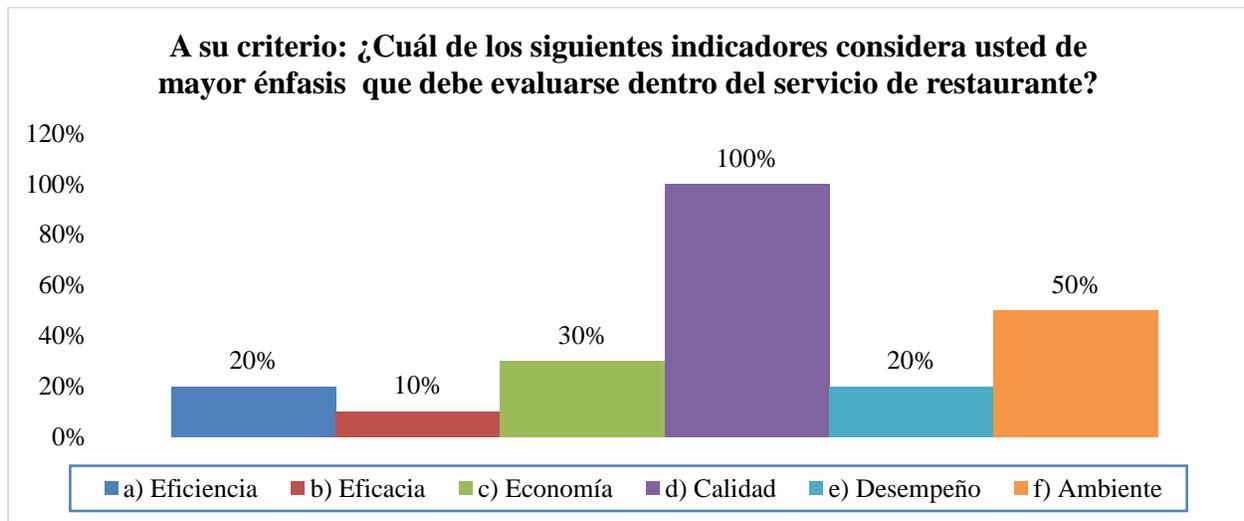
Objetivo: Determinar cuál indicador se considera de mayor importancia.

A su criterio: ¿Cuál de los siguientes indicadores considera usted de mayor énfasis que debe evaluarse dentro del servicio de restaurante?

Cuadro No. 4

N°	Opciones de respuesta	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
a)	Eficiencia	2/10	20%
b)	Eficacia	1/10	10%
c)	Economía	3/10	30%
d)	Calidad	10/10	100%
e)	Desempeño	2/10	20%
f)	Ambiente	5/10	50%

Gráfico No. 4



Análisis: En el área de restaurantes los encuestados, el 100% manifiestan que la calidad es el indicador de mayor importancia, seguido del ambiente con un 50%, obteniendo un 30% la economía, desempeño y eficiencia con un 20% y el que obtuvo un 10% por parte de los encuestados fue la eficacia.

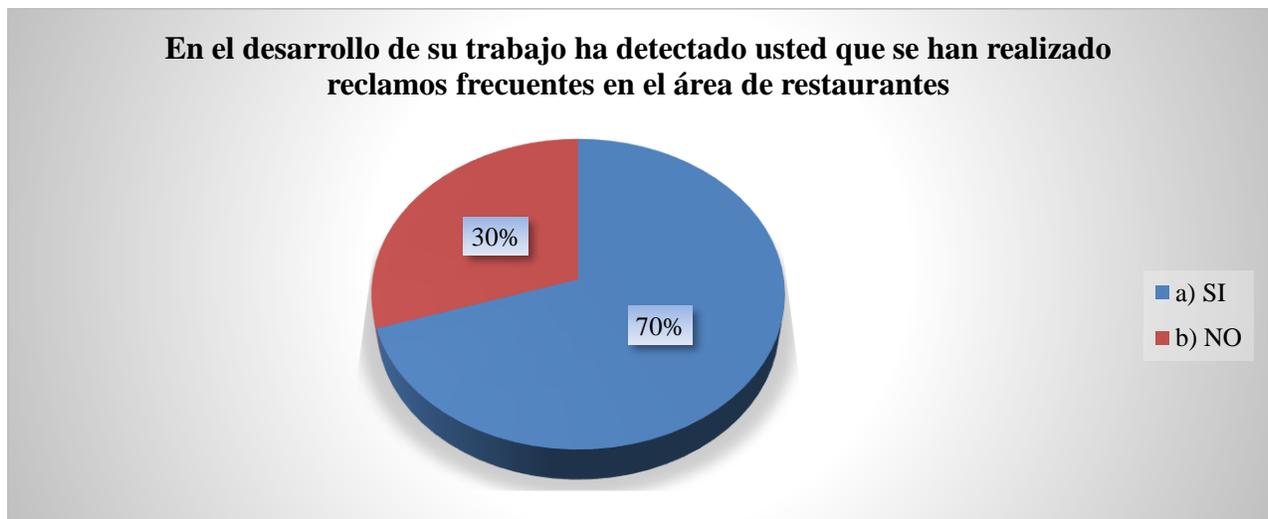
Pregunta No. 5

En el desarrollo de su trabajo ha detectado usted que se han realizado reclamos frecuentes en el área de restaurantes

Cuadro No. 5

N°	Opciones de respuesta	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
a)	SI	7	70%
b)	NO	3	30%
TOTAL		10	100%

Gráfico



Análisis: De las áreas de los restaurantes de los hoteles respondieron que 70% si ha tenido reclamos frecuentes mientras que el 30% no los ha tenido.

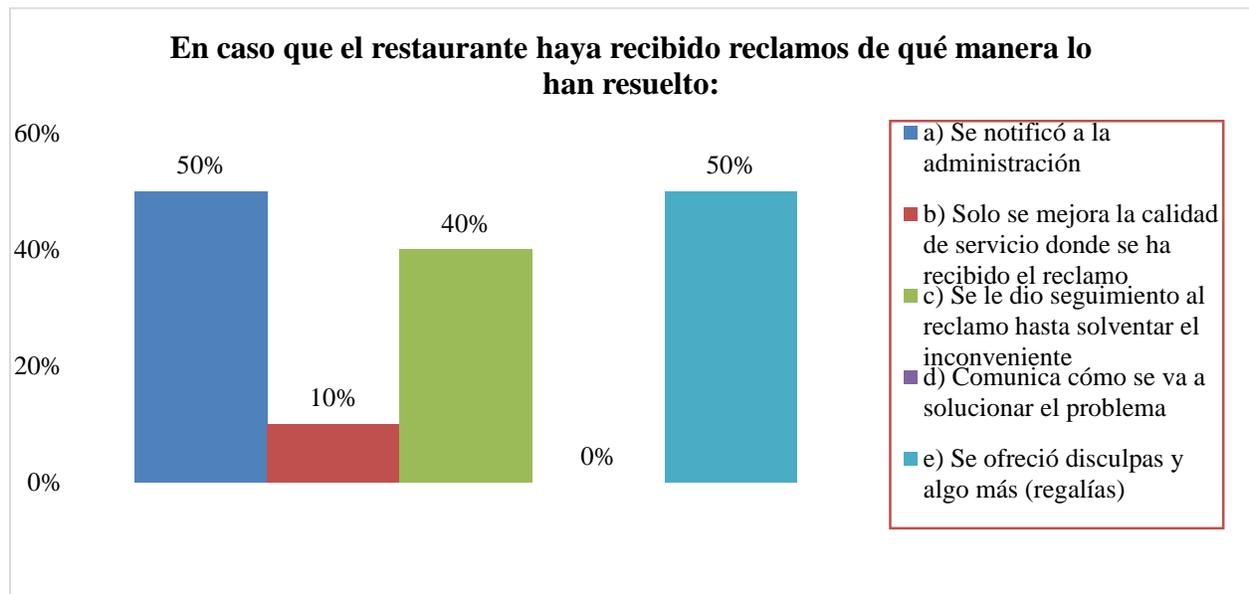
Pregunta No. 6

En caso que el restaurante haya recibido reclamos de qué manera lo han resuelto

Cuadro No. 6

N°	Opciones de respuesta	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
a)	Se notificó a la administración	5/10	50%
b)	Solo se mejora la calidad de servicio donde se ha recibido el reclamo	1/10	10%
c)	Se le dio seguimiento al reclamo hasta solventar el inconveniente	4/10	40%
d)	Comunica cómo se va a solucionar el problema	0	0%
e)	Se ofreció disculpas y algo más (regalías)	5/10	50%

Gráfico.



Análisis.

El 50% de los hoteles resuelven los reclamos ofreciéndoles disculpas y se le notifica a la administración, el 40% le da seguimiento al reclamo hasta solventar el inconveniente, mientras que el 10% mejora la calidad del servicio.

Pregunta No. 7

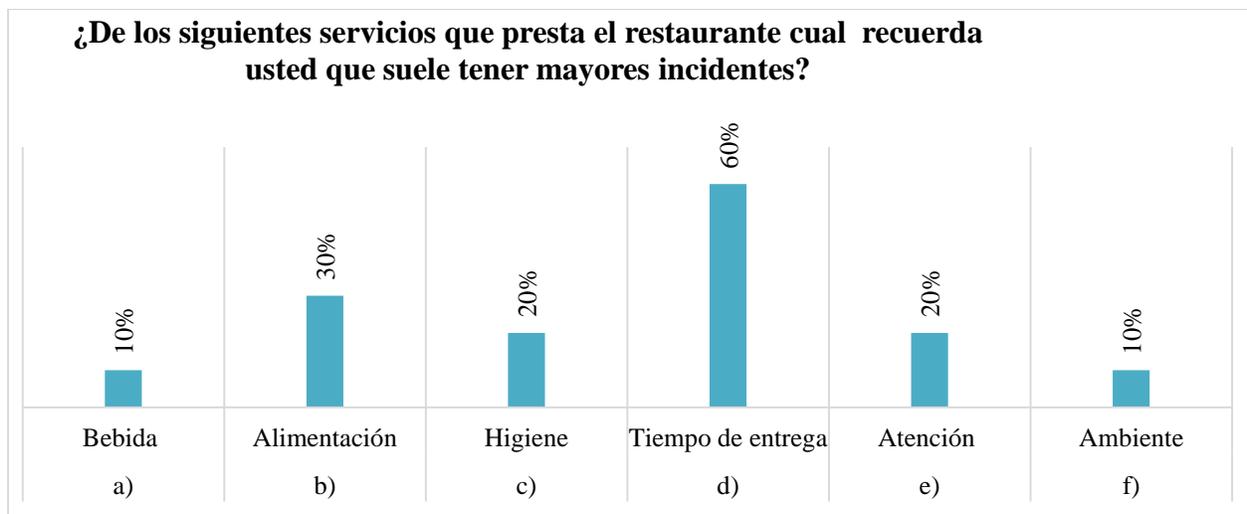
Objetivo: Determinar que causas podrían influir problemas dentro del área de restaurante al prestar el servicio.

¿De los siguientes servicios que presta el restaurante cual recuerda usted que suele mayores incidentes?

Cuadro No. 7

N°	Opciones de respuesta	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
a)	Bebida	1/10	10%
b)	Alimentación	3/10	30%
c)	Higiene	2/10	20%
d)	Tiempo de entrega	6/10	60%
e)	Atención	2/10	20%
f)	Ambiente	1/10	10%

Gráfico 7



Análisis.

El 60% de los restaurantes de hotel admite que en el tiempo de entrega tiene mayor incidente, la alimentación con un 30%, mientras que con la higiene, atención un 20% y ambiente y bebidas con el 10%.

Pregunta No. 8

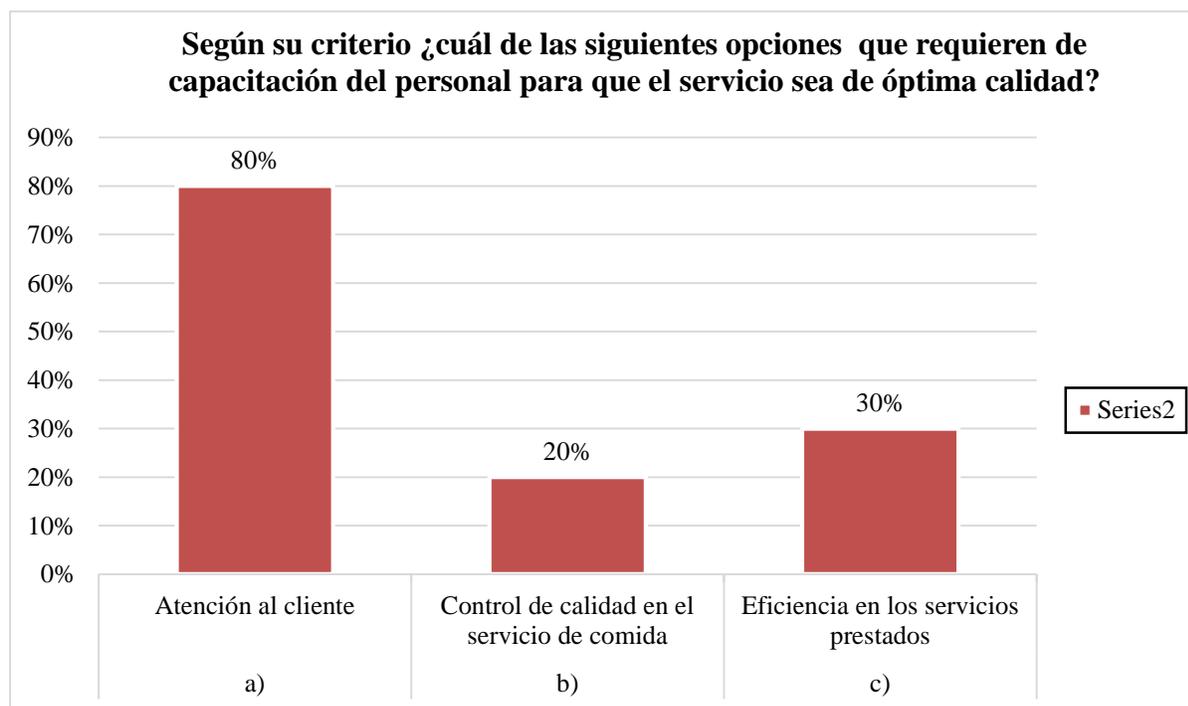
Objetivo: Determinar el área que requieren capacitación.

Según su criterio cuál de las siguientes opciones que requieren de capacitación del personal para que el servicio sea de óptima calidad?

Cuadro No. 8

N°	Opciones de respuesta	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
a)	Atención al cliente	8/10	80%
b)	Control de calidad en el servicio de comida	2/10	20%
c)	Eficiencia en los servicios prestados	3/10	30%

Gráfico No. 8



Análisis El 80% dijeron que se necesita capacitación en el área de atención al cliente, el 30% que en el área de los servicios prestados y el 20% con el control de calidad.

Pregunta No. 9

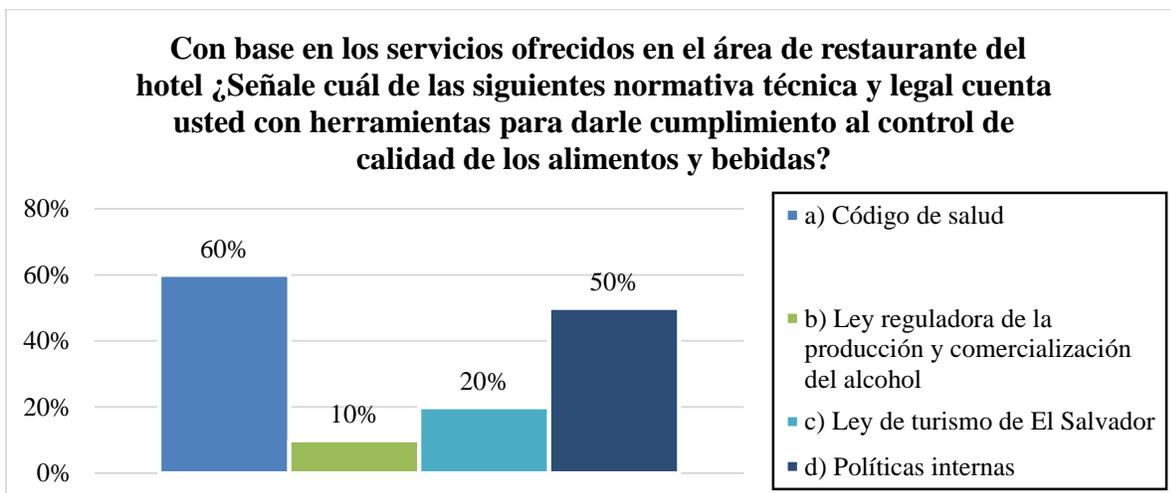
Objetivo: Determinar si aplica herramientas técnicas sobre el control de calidad de servicio de los alimentos y bebidas.

Con base en los servicios ofrecidos en el área de restaurante del hotel ¿Señale cuál de las siguientes normativa técnica y legal cuenta usted con herramientas para darle cumplimiento al control de calidad de los alimentos y bebidas?

Cuadro No. 9

N°	Opciones de respuesta	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
a)	Código de salud	6/10	60%
b)	Ley reguladora de la producción y comercialización del alcohol	1/10	10%
c)	Ley de turismo de El Salvador	2/10	20%
d)	Políticas internas	5/10	50%

Gráfico No. 9



Análisis De los encuestados respondieron que el 60% tiene como normativa técnica y legal el código de salud, el 50% la ley de turismo, el 20% respondió que las políticas internas.

Pregunta No. 10

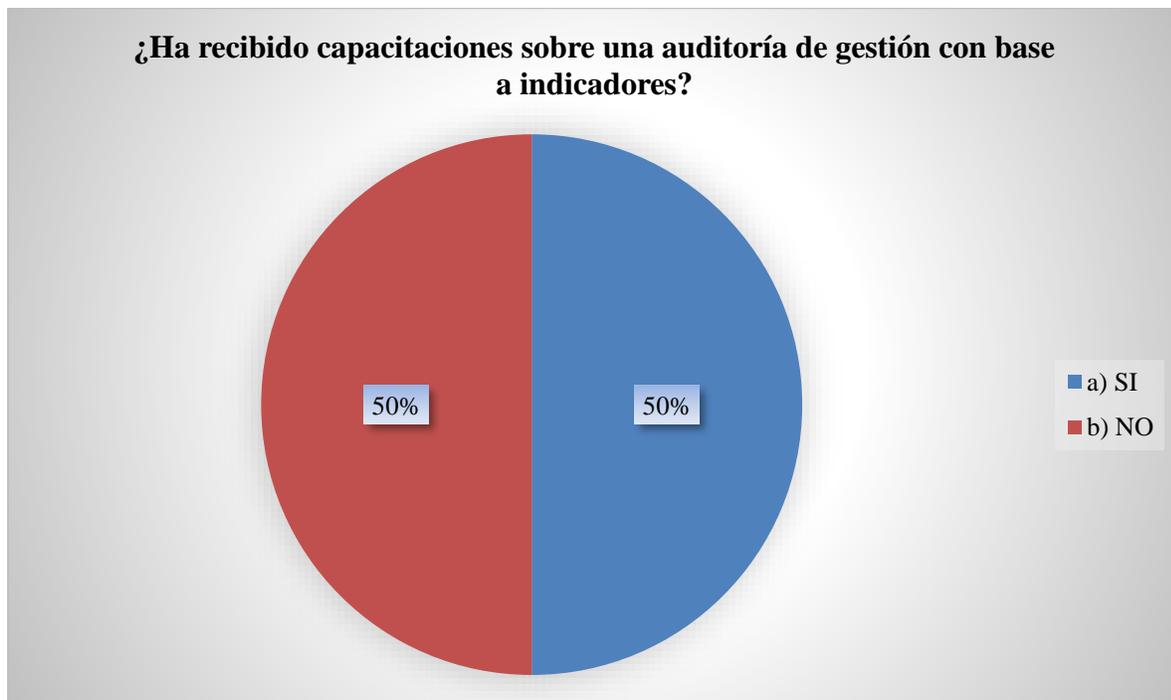
Objetivo: Identificar si posee conocimientos actualizados sobre el tema.

¿Ha recibido capacitaciones sobre una auditoría de gestión con base a indicadores?

Cuadro No. 10

N°	Opciones de respuesta	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
a)	SI	5	50%
b)	NO	5	50%
TOTAL		10	100%

Gráfico No. 10



Análisis

De los encuestados el 50% dijo que ha recibido capacitación sobre la auditoría de gestión con base a indicadores y el otro 50% que no ha recibido capacitación.

Pregunta No. 11

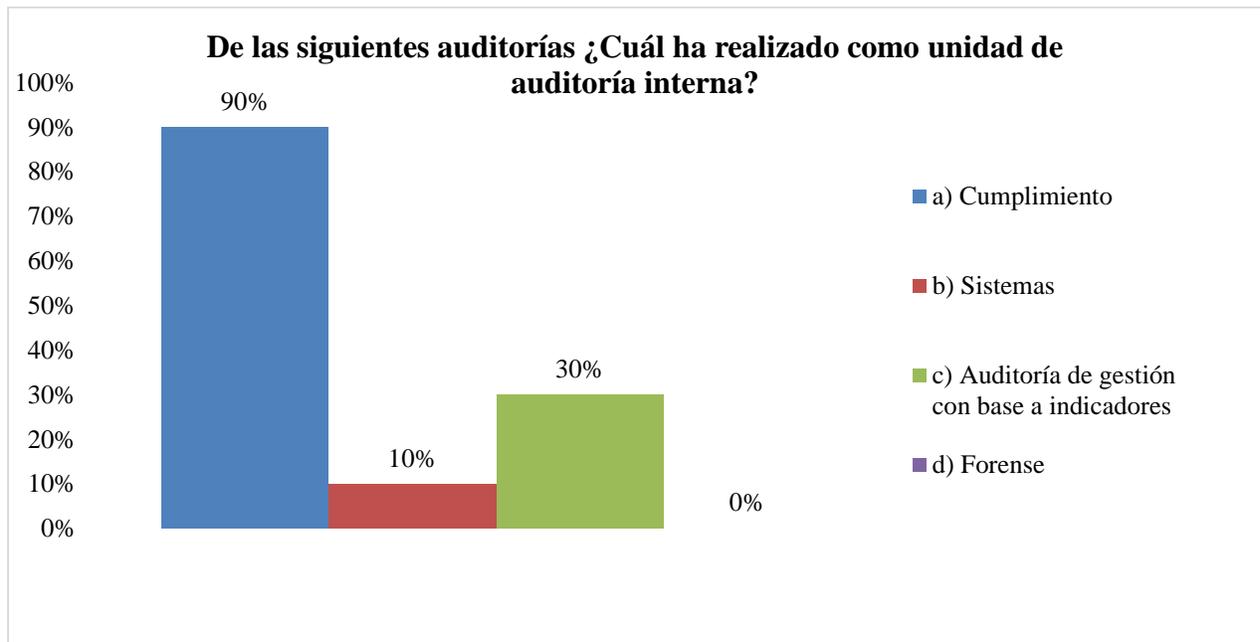
Objetivo: Determinar los tipos de auditorías que se realizan en los hoteles.

De las siguientes auditorías ¿Cuál ha realizado como unidad de auditoría interna?

Cuadro No. 11

N°	Opciones de respuesta	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
a)	Cumplimiento	9/10	90%
b)	Sistemas	1/10	10%
c)	Auditoría de gestión con base a indicadores	3/10	30%
d)	Forense	0	0%

Gráfico No. 11



Análisis

De acuerdo con los resultados obtenidos el 90% de los encuestados respondieron la auditoría de cumplimiento, el 30% admite que de auditoría de gestión con base a indicadores y el 10% auditoría de sistemas.

Pregunta No. 12

Objetivo: Conocer el interés de auditoría interna de tener la herramienta de indicadores de gestión.

¿Está usted de acuerdo que se implemente una auditoría de gestión en el área de restaurantes del hotel?

Cuadro No. 12

N°	Opciones de respuesta	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
a)	SI	10	100%
b)	NO	0	0%
TOTAL		10	100%

Gráfico No. 12



Análisis.

De acuerdo al resultado obtenido el 100% está de acuerdo a que se implemente una auditoría de gestión con base a indicadores en el área de restaurantes.

Pregunta No. 13

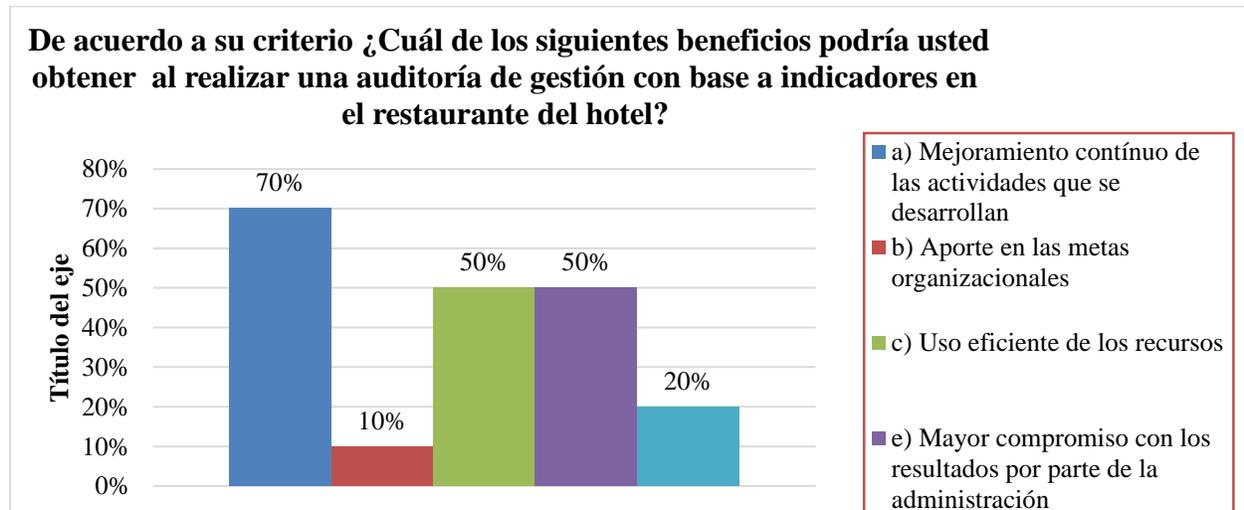
Objetivo: Determinar los beneficios de realizar una auditoría de gestión con bases a indicadores en el área de restaurante.

De acuerdo a su criterio ¿Cuál de los siguientes beneficios podría usted obtener al realizar una auditoría de gestión con base a indicadores en el restaurante del hotel?

Cuadro No. 13

N°	Opciones de respuesta	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
a)	Mejoramiento continuo de las actividades que se desarrollan	7/10	70%
b)	Aporte en las metas organizacionales	1/10	10%
c)	Uso eficiente de los recursos	5/10	50%
d)	Mayor compromiso con los resultados por parte de la administración	5/10	50%
e)	Buen desempeño corporativo	2/10	20%

Gráfico No. 13



Análisis: El 70% de los encuestados considera que una auditoría de gestión beneficiaría al mejoramiento continuo de las actividades que se desarrollan, un 50% dijeron que se reducirían los recursos eficientemente y un mayor compromiso en los resultados; un 20% en un mejor desempeño corporativo y el 10% mayor aporte a las metas organizacionales.