



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TÍTULO:

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA
DE COMPRAS EN HOSTERÍA MAMÁ REBECA UBICADA EN LA
PROVINCIA DE IMBABURA”

AUTORA:

BALÓN ÁLVAREZ KAREN LISSETTI

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TUTORA:

CPA. YONG AMAYA LINDA EVELYN, MSC.

GUAYAQUIL, ECUADOR
2015



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Karen Lissetti Balón Álvarez**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniera en Contabilidad y Auditoría**.

TUTORA

CPA. Yong Amaya Linda Evelyn, Msc.

DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing. Ávila Toledo Arturo Absalón, Msc.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Karen Lissetti Balón Álvarez**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación “**Diseño de un sistema de control interno para el área de compras en Hostería Mamá Rebeca ubicada en la provincia de Imbabura**”, previa a la obtención del Título **de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, Septiembre del 2015

AUTORA:

Karen Lissetti Balón Álvarez



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

Yo, **Karen Lissetti Balón Álvarez**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE COMPRAS EN HOSTERÍA MAMÁ REBECA UBICADA EN LA PROVINCIA DE IMBABURA”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, Septiembre del 2015

AUTORA:

Karen Lissetti Balón Álvarez

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco a Dios por todas las señales y bendiciones recibidas para llegar hasta este gran logro en mi vida.

A mi padre por ser ejemplo de perseverancia, honestidad y superación.

A mi madre, mi amiga, la que nunca perdió la fé en mis facultades, gracias por tus oraciones y pensamientos.

A mi esposo por su apoyo e impulso para la culminación de mi carrera. Gracias por tu comprensión, amor y confianza.

A mis hijos Gabriel y Brianna, y decirles: “Él que persevera alcanza”.

A la CPA. Linda Yong Amaya por brindarme su guía profesional en la elaboración de este proyecto.

Karen Lissetti Balón Álvarez

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación se lo dedico a Dios ya que influyo en mí y me hizo entender lo importante que es este logro.

A mis padres por todo el esfuerzo, amor y sacrificio expresado a lo largo de mi vida.

A mis hijos por ser el tren que impulsa mi ser día a día.

A Darwin, mi esposo y compañero, eres el ángel que llego en los momentos de oscuridad, en donde no era nada y tú me hiciste saber que era todo.

Karen Lissetti Balón Álvarez



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CALIFICACIÓN

ÍNDICE GENERAL

Agradecimiento.....	V
Dedicatoria	VI
Calificación	VII
Índice general.....	VIII
Índice de tablas	XI
Índice de gráficos	XIII
Resumen	XV
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
1.1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.1.1 Planteamiento del problema	2
1.1.2 Situación del Conflicto.....	3
1.1.3 Causas y consecuencias.....	3
1.1.4 Delimitación del Problema.....	6
1.1.5 Formulación del problema.....	6
1.1.6 Evaluación del problema.....	7
1.2 OBJETIVOS.....	7
1.2.1 Objetivo General.....	7
1.2.2 Objetivos Específicos.....	7
1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	7
CAPÍTULO II.....	9
2.1 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	9
2.1.1 Administración.....	9
2.1.2 Gestión de Procesos	10
2.1.2.1 Proceso de Compras	11
2.1.3 Sistemas de control en las organizaciones hoteleras.....	12
2.1.3.1 Historia	12
2.1.3.2 Control	13
2.1.4 Control y riesgo	16
2.1.4.1 Control Interno.....	16
2.1.5 Evaluación de riesgos.....	19
2.1.5.1 Componentes esenciales de la definición de riesgo	21
2.1.5.2 Actividades de Control	21
2.1.5.3 Actividades de Monitoreo.....	22
2.2 DEFINICIONES CONCEPTUALES.....	26
CAPÍTULO III.....	29
3.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	29
3.1.1 Determinación de procesos.....	30
3.1.1.1 Planificación de las Compras.....	30

3.1.1.2	Análisis de Necesidades.....	30
3.1.1.3	Solicitud de Ofertas y Presupuesto.....	30
3.1.1.4	Evaluación de las Ofertas Recibidas.....	30
3.1.1.5	Selección del Proveedor.....	31
3.1.1.6	Negociación de las Condiciones.....	31
3.1.1.7	Solicitud de Pedidos.....	31
3.1.1.8	Seguimiento del Pedido y Contratos.....	31
3.1.2	Elaboración de procedimientos.....	31
3.2.	<u>MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN</u>	32
3.3.	<u>MÉTODO</u>	32
3.4.	<u>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN</u>	33
CAPÍTULO IV		34
4.1	<u>LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN</u>	34
4.1.1	Generalidades del Negocio.....	34
4.1.2	Antecedentes del Negocio.....	35
4.2	<u>PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS</u>	39
4.2.1	Estructura Organizacional.....	39
4.2.1.1	Área administrativa.....	40
4.2.1.2	Área de alojamiento.....	42
4.2.1.3	Área de alimentos y bebidas.....	47
4.2.2	Organigrama.....	50
4.2.3	Implantación general de la Hostería Mama Rebeca.....	51
4.2.3.1	Bodega de alimentos y bebidas.....	53
4.2.3.2	Bodega de mantenimiento y limpieza.....	54
4.3	<u>GESTION DE PROCESOS</u>	55
4.3.1	Introducción.....	55
4.3.2	Situación Actual.....	56
4.3.2.1	Entrevista al gerente.....	57
4.3.2.2	Encuesta a empleados.....	58
4.3.3	Proceso a implementar.....	68
4.3.3.1	Herramienta SIPOC.....	69
4.3.3.2	Objetivos administrativos u operativos.....	75
4.3.3.3	Objetivos contables o financieros.....	75
4.3.3.4	Alcance.....	75
4.3.3.5	Técnicas de control.....	76
4.3.4	Descripción del proceso.....	77
4.3.4.1	Procedimiento de compras.....	77
4.3.4.2	Documentos de referencia.....	79
4.3.4.3	Registros.....	86
4.3.4.4	Presentación de procedimiento.....	90
4.3.5	Índices de Gestión del proceso de compras.....	99
4.3.6	Aplicación práctica de índices de Gestión del proceso de compras.....	103

CAPÍTULO V.....	108
5.1 <u>conclusiones</u>	108
5.2 <u>recomendaciones</u>	110
REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍA.....	111
ANEXOS.....	112

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1 Disponibilidad de habitaciones	39
Tabla N°2 Gestión de procesos.....	55
Tabla N°3 Nómina del personal.....	59
Tabla N°4 Nómina del personal.....	59
Tabla N°5 Nivel de instrucción	60
Tabla N°6 Nivel de instrucción	61
Tabla N°7 Capacitación del personal	62
Tabla N°8 Temas de capacitación al personal.....	63
Tabla N°9 Funciones del personal.....	64
Tabla N°10 Jerarquía	65
Tabla N°11 Proveedores	66
Tabla N°12 Gestión de administración.....	67
Tabla N°13 Gestión de administración.....	75
Tabla N°14 Lista de proveedores calificados	80
Tabla N°15 Lista de productos perecibles	81
Tabla N°16 Lista de productos perecibles	82
Tabla N°17 Lista de productos perecibles	82
Tabla N°18 Características de insumos	83
Tabla N°19 Características de insumos	84
Tabla N°20 Características de insumos	84
Tabla N°21 Características de insumos	85
Tabla N°22 Calificación de nuevos proveedores.....	86
Tabla N°23 Calificación de nuevos proveedores	87

Tabla N°24 Orden de compra	88
Tabla N°25 Reporte de no conformidad	89
Tabla N°26 Sistema de gestión de calidad.....	93
Tabla N°27 Sistema de gestión de calidad.....	94
Tabla N°28 Sistema de gestión de calidad.....	95
Tabla N°29 Sistema de gestión de calidad.....	96
Tabla N°30 Sistema de gestión de calidad.....	97
Tabla N°31 Sistema de gestión de calidad.....	98
Tabla N°32 Inventarios	101
Tabla N°33 Proveedores	102
Tabla N°34 Índice de rotación de inventarios	103
Tabla N°35 Índice de duración de inventarios	104
Tabla N°36 Índice de entrega perfecta recibida	105
Tabla N°37 Índice de nivel de cumplimiento proveedores	106
Tabla N°38 Índice de plazo de pago a proveedores.....	107

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1 Espina de pescado	5
Gráfico N°2 Control interno	15
Gráfico N°3 Control interno	17
Gráfico N°4 Sistema de control interno	23
Gráfico N°5 Indicadores de gestión	26
Gráfico N°6 Logo	35
Gráfico N°7 Mapa de ubicación.....	37
Gráfico N°8 Página web	38
Gráfico N°9 Proceso de reserva – www.mamarebeca.com	43
Gráfico N°10 Proceso de reserva - directo	44
Gráfico N°11 Proceso de mantenimiento de habitaciones.....	46
Gráfico N°12 Proceso de producción de alimentos y bebidas.....	48
Gráfico N°13 Planta general	50
Gráfico N°14 Área de alimentos y bebidas	53
Gráfico N°15 Área de mantenimiento y limpieza.....	54
Gráfico N°16 Nivel de instrucción	60
Gráfico N°17 Nivel de instrucción	61
Gráfico N°18 capacitación del personal	62
Gráfico N°19 temas de capacitación al personal	63
Gráfico N°20 funciones del persona	64
Gráfico N°22 proveedores	66

Gráfico N°23 gestión de administración	67
Gráfico N°24 sipoc	69
Gráfico N°25 sipoc	70
Gráfico N°26 sipoc	71
Gráfico N°27 descripción proceso de compras – asistente de cocina.....	72
Gráfico N°28 descripción de proceso de compra – ama de llaves.....	73
Gráfico N°29 compras	74
Gráfico N°30 ciclo de abastecimiento	100

RESUMEN

El proyecto de Titulación que a continuación se presenta es una aplicación destinada a la reestructuración e implementación de controles internos enfocados en el área de compras, aplicando una metodología de mejora continua, con el fin de determinar la necesidad de controlar, verificar y analizar la eficiencia, eficacia y el buen uso de los recursos por parte de la administración de la Hostería Mamá Rebeca, uno de los propósitos, es lograr las metas y objetivos por medio del adecuado manejo de las normas establecidas por la gerencia.

Este proyecto se ha desarrollado con el objetivo de mejorar la situación actual del negocio, optimizando los recursos y dando como resultado el aumento de las ganancias. Para llevar a cabo la investigación, se realizó una visita a las instalaciones de la empresa, lo cual permitió tener un conocimiento general; con respecto a su constitución, estructura orgánica, y existencia o no de los procesos que maneja la organización; en base a ello se analizó sus debilidades competitivas, los riesgos potenciales a los cuales se enfrentan, fiabilidad de la información financiera y reforzar la confianza con el cumplimiento de las leyes y normas.

Se procedió a levantar la información de la situación actual de la Hostería, utilizando técnicas de campo como entrevistas personales de los responsables y participantes de las actividades y la revisión de la documentación existente; dando como resultado la descripción de la organización: cómo funcionamiento, responsables de cada proceso y los servicios que ofrece.

A partir de la información levantada, se procedió a desarrollar la el Mapa de Procesos, los Diagramas de Flujo de cada proceso, su respectivo Análisis de Valor Agregado y el cuadro de control propuestos.

Finalmente cabe recalcar que para lograr el éxito, se debe partir de una sencilla y adecuada organización que involucre el correcto manejo del recurso humano, tecnológico, administrativo y financiero que posee una empresa.

Palabras Claves: Auditoría de Gestión, Procesos Administrativos, Normas de Auditoría, Control Interno, Indicadores de Gestión.

INTRODUCCIÓN

La realización del presente proyecto de investigación se desarrollará en Ecuador, provincia de Imbabura, cantón Urcuquí, parroquia Tumbabiro; dirigido específicamente a la HOSTERIA MAMÁ REBECA y tendrá como principal objetivo proveer la información confiable y precisa sobre las cantidades en existencia de cada producto y su ubicación física, la misma que permitirá el análisis y toma de decisiones efectivas en relación a las compras, rotación de mercadería, disminución del periodo de respuesta, excelente atención y optimización de los recursos.

Se generará un procedimiento de compras que permita realizar un control administrativo y contable de bodegas, describiendo funciones y alcance para determinado proceso, elaborando una base de datos de proveedores calificados, que permita generar un estándar de calidad con el uso de indicadores que aseguren el cumplimiento y la reducción de gastos que pueden afectar la rentabilidad esperada del negocio.

A pesar de que el control interno de inventario es un aspecto crítico de la administración altamente exitosa, mantenerlo implica un alto costo, por lo que las empresas no pueden darse el lujo de tener una cantidad de dinero inmovilizada en exceso siendo en su mayoría productos perecederos. Por ende, esas existencias en los estantes significan tener dinero ocioso y para reducir éstas al mínimo, una organización debe hacer que coincidan las operaciones de tal manera que las existencias permanezcan en los estantes en tiempo justo.

Durante el control de inventario se deberá asegurar que no falten los productos, ya que esto puede llevar a la disminución de las ventas por la falta de los mismos y como consecuencia la reducción de utilidades.

CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1 Planteamiento del problema

El planteamiento de este proyecto surgió de la necesidad de elaborar controles internos útiles para el éxito de un negocio independiente. Estará inmerso dentro del área turística, ya que no hay que olvidar que es parte del extenso grupo de contabilidades especiales y al contar con un establecimiento en marcha con éste tipo de actividad, permitirá acceder de una manera más fácil a la obtención de la información para la conclusión de la presente investigación.

En la actualidad no existe un procedimiento de compras, es decir, no se cuenta con el registro de entradas y salidas de insumos que pueden ser alimenticios, de limpieza y Amenities, generando problemas de organización de bodegas, pérdida de inventarios en productos perecibles y costos innecesarios que merman gran parte de la rentabilidad del negocio siendo indispensable la implementación y desarrollo de controles administrativos y contables en el área de compras en la Hostería Mamá Rebeca.

El departamento de compras en una empresa de servicios hoteleros, es un pilar importante en el desarrollo de la actividad comercial, ya que aquí se van a generar los costos y gastos que influyen de una manera preponderante en la rentabilidad del negocio y el precio final para el pasajero o huésped en las diferentes áreas o centros de consumo. Es por esto que implementando los controles antes mencionados son imperativos para optimizar recursos, aumentar margen de ganancia y calidad del servicio ofertado.

Al ser la Hostería un negocio que no está obligado a recibir una auditoría externa, no se ha visto la necesidad de recurrir al control de éstas actividades, pero en la actualidad por la creciente demanda del mercado es imprescindible que se reformule el proceso de compras para mejorar el manejo de la información con controles adecuados y así otorgar un mayor beneficio al servicio del cliente.

1.1.2 Situación del Conflicto.

Hostería Mamá Rebeca es una empresa familiar y los dueños no vieron la necesidad de llevar controles de los procesos al inicio de sus actividades, el trabajo se ejecuta basado en el criterio de informalidad y la experiencia que en la realidad no brinda la información suficiente y acertada para que el negocio genere los mejores resultados.

La administración tiene serios inconvenientes con el manejo de los recursos, existen bodegas innecesarias, inventarios mal administrados que se reflejan en los costos adicionales generados que para los accionistas son valores representativos donde se evidencia malestar y conflicto de responsabilidades por la falta de control.

Se ven en la necesidad de implementar procedimientos y registros que mantengan la información actualizada y coherente para mejorar el proceso de compras y así ayudar a satisfacer los requerimientos de los procesos contables tan importantes para tomar futuras decisiones.

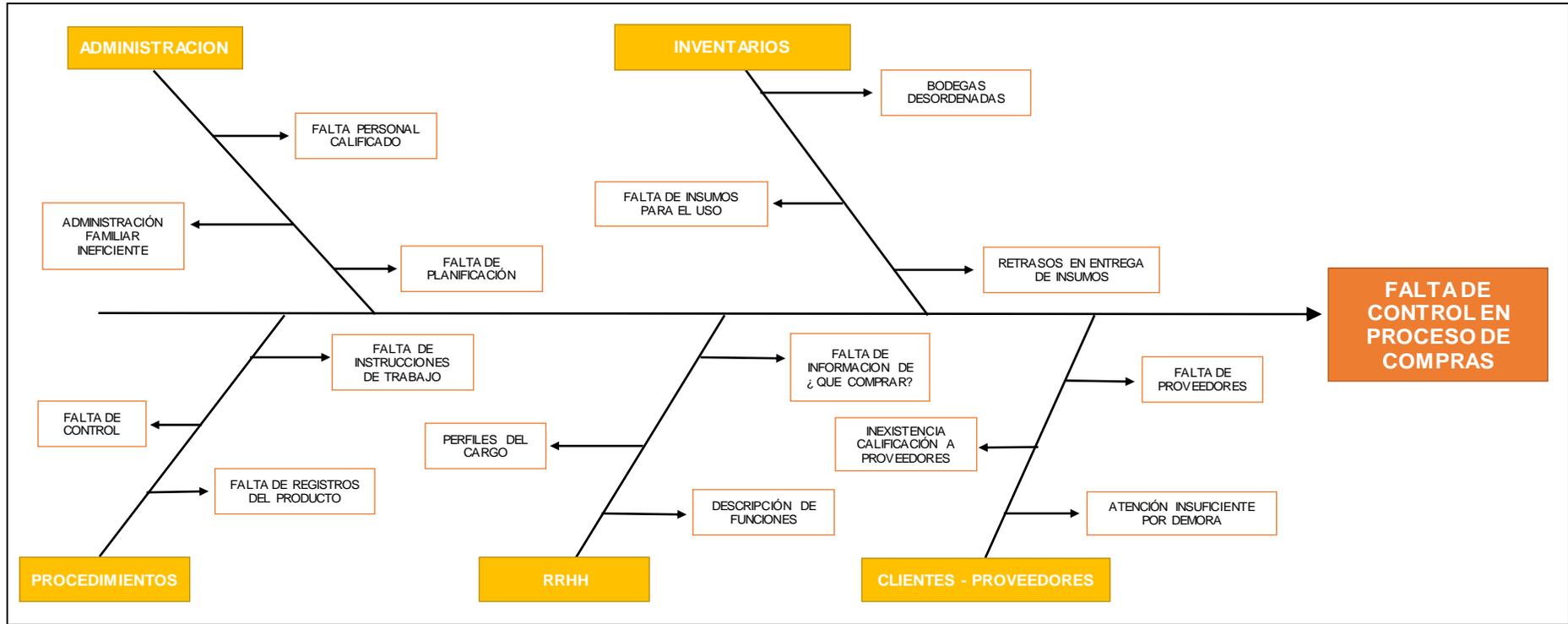
1.1.3 Causas y consecuencias.

La causa principal que la organización presenta en lo que respecta al proceso de compras radica en la falta de normas y orientaciones administrativas y contables que se definen en un manual de funciones y procedimientos.

Es responsabilidad directa de los dueños que se implemente éste tipo de controles que estandarizan las actividades, mediante un modelo de análisis rutinario del trabajo, eliminando inventarios que no reflejan las realidades, usando como respaldo una mayor planificación, fomentando bodegas organizadas con el personal calificado que sabe lo que hace con sus respectivas instrucciones de trabajo para así mantener un servicio de calidad.

Al no existir una administración eficiente que delegue sus funciones como responsable de la dirección debe fomentar cambios que incentiven al mejoramiento continuo donde a futuro se puede ver reflejado con una implementación de un software calificado para éste tipo de procesos.

Gráfico N°1
 Espina de pescado – Análisis del proceso de compra actual Hostería Mamá Rebeca



Elaborado por Karen Balón
 Fuente: investigación.

1.1.4 Delimitación del Problema.

La realización del presente proyecto de investigación se desarrollará en Ecuador, provincia de Imbabura, cantón Urcuquí, parroquia Tumbabiro; dirigido específicamente a la **HOSTERÍA MAMÁ REBECA** y tendrá como principal objetivo proveer la información confiable y precisa sobre las cantidades en existencia de cada producto y su ubicación física, la misma que permitirá el análisis y toma de decisiones efectivas en relación a las compras, rotación de inventarios, disminución del periodo de respuesta, excelente atención y optimización de los recursos.

Se generará un procedimiento de compras que permita realizar un control administrativo y contable en las bodegas de alimentos y bebidas, describiendo funciones y alcance para determinado proceso, elaborando una base de datos de proveedores calificados, que permita generar un estándar de calidad con el uso de indicadores que aseguren el cumplimiento y la reducción de gastos que pueden afectar la rentabilidad esperada del negocio.

1.1.5 Formulación del problema.

- ¿Cuál es el proceso de compras idóneo requerido por la Hostería Mamá Rebeca?
- ¿Cuál es el procedimiento que se debe desarrollar para lograr una gestión eficiente en la administración de las compras de la Hostería Mamá Rebeca?
- ¿Qué formatos de control y registros son los necesarios para un correcto manejo de inventarios dentro de la Hostería Mamá Rebeca?
- ¿Cuáles son los proveedores calificados más óptimos que permitan que el establecimiento logre cumplir con los requerimientos de calidad exigidos por los clientes?
- ¿Qué indicadores de gestión permiten cumplir con el procedimiento de compras establecido?

1.1.6 Evaluación del problema.

- a. Evidente: Se observa la inexistencia de un procedimiento de compras.
- b. Concreto: Falta de control en el proceso de compras, inventario.
- c. Relevante: Para la Hostería, busca establecer un mayor conocimiento del desarrollo de procesos.
- d. Original: No ha sido investigado previamente.
- e. Factible: Los dueños brindan toda la apertura para obtener la información para desarrollar la investigación.
- f. Esperados: Se espera minimizar costos de operación.

1.2 **OBJETIVOS**

1.2.1 Objetivo General.

Normar las compras de bienes y servicios que permitan satisfacer los requerimientos del cliente y de la Hostería Mamá Rebeca mediante controles administrativos y contables.

1.2.2 Objetivos Específicos.

- Identificar el proceso de compras requerido por la Hostería Mamá Rebeca.
- Diseñar el procedimiento para el control administrativo y contable para la Hostería Mamá Rebeca.
- Realizar todos los formatos para el control y registro del proceso de compras estableciendo un correcto manejo de inventarios.
- Elaborar base de datos de proveedores calificados en base a los productos adquiridos.
- Determinar los indicadores adecuados por medio de las metas establecidas en el procedimiento.

1.3 **JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

La necesidad de competir satisfactoriamente en el entorno turístico tanto de bienes y servicios, aumenta cada vez más la relevancia de conocer y aplicar en

forma práctica los conocimientos contables al estudio comercial, control interno y su incidencia en el incremento de la competitividad. La investigación se enfocará en la importancia del manejo de inventarios, adquisición y cantidad oportuna de los mismos.

Los inventarios de insumos son un aspecto crucial para la estructura financiera de todo negocio pero conservar existencias conlleva a un alto costo, por lo que tener un inventario sin una rotación adecuada de producto perecedero como es el caso, puede incidir en pérdidas futuras para el establecimiento, ya que esto significaría tener dinero ocioso, es por esto que se recomienda tener un control de inventarios es decir saber que comprar en el tiempo exacto.

El objetivo de una correcta revisión de stock en bodega es que no falten los productos, ya que esto puede llevar a la disminución de respuesta del servicio contratado, por la falta de los mismos y como consecuencia la reducción de ganancias.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

Analizando la situación actual de la Hostería Mamá Rebeca, se puede observar la carencia de controles en el área de compras, siendo este proceso uno de los pilares fundamentales, un elemento importante para el desarrollo de una empresa ya sea comercial, industrial o servicios como es el caso de estudio, ya que tiene como finalidad el de optimizar los recursos monetarios obteniendo en su gestión el mejor precio, calidad, condiciones de pago (plazo) y entrega de insumos a tiempo.

Para tratar todo lo que conlleva al departamento de compras se hace necesario hablar de la forma en que la organización está estructurada, es decir el desarrollo administrativo existente (planeación, organización, dirección y control), importante para el mejoramiento de las funciones a realizarse por cada uno de los departamentos, en este estudio se implantará una gestión de procesos y procedimientos, con la finalidad de tener un sistema de medición del desempeño y control, que de no ser el caso, ayudará a analizar las causas y crear estrategias para mejorarlo.

2.1.1 Administración

Harold Koontz y Heinz Weihrich (1990), “La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos...”.

Según lo antes citado, la administración es el proceso que desarrolla un conjunto de actividades de trabajo para lograr un fin u objetivo, de forma eficiente y eficaz.

En la actualidad la administración es fundamental para todo negocio, por cuanto se encuentra en todas las fases de desarrollo dentro del ciclo operativo de las organizaciones desde la más básica como el hogar, hasta la administración de un país. Además se debe tener clara la diferencia entre la eficacia y eficiencia ya que son términos usados en el desarrollo de cada proceso.

Robbins y Coulter (2005), **eficacia** se define como "Hacer las cosas correctas".

Reinaldo O. Da Silva (2002), la **eficiencia** significa "Operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada".

2.1.2 Gestión de Procesos

James Harrington (1993), gestión de proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

La Hostería Mamá Rebeca es un negocio con una alta expectativa de crecimiento y por esto se necesita cumplir con los estándares, pero para lograrlo se debe dar lugar a una gestión de proceso con el objetivo de cambiar, mejorar y llegar a ser eficientes. En la actualidad el proceso de compras es uno de los más vulnerables dentro del negocio, en cuanto al manejo inadecuado, debido a la falta de personas que participen directamente con responsabilidades y jerarquías dentro del mismo.

Es necesario que los departamentos participen activamente en la definición de los requisitos, dotándose de la infraestructura necesaria incluyendo la parte de comunicaciones para un desempeño eficaz.

En la gestión de procesos del área de compras con el fin de garantizar su efectividad, se concluye con la creación de indicadores de calidad, que deben evaluarse a mediano y largo plazo, provocando un incremento en la productividad, tomando como medidor fundamental la satisfacción del cliente final, repercutiendo en el desempeño de la organización.

En el aspecto financiero el proceso de compras evidenciará la reducción de costos y gastos a favor del desarrollo de las actividades de la organización, y mediante el equilibrio de sus ingresos y la rápida comprobación de los resultados.

Teniendo presente lo antes citado se tomará todas estas pautas para el desarrollo del procedimiento que se compone por el flujo de información la cual se genera en los diferentes pasos a seguir en la cadena de abastecimiento como requerimiento de compra, creación y aprobación de requisiciones, base de datos de proveedores, facturas de bienes y servicios recibidos, registro de entradas y salidas de producto, garantizando la alineación con el aspecto contable y financiero del establecimiento.

Según Melinkoff, R (1990), "Los procedimientos consiste en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores".

2.1.2.1 Proceso de Compras

El proceso de compras según Gambino (2006), "Es el conjunto de conocimientos, acciones y medios destinados a prever y proveer los recursos necesarios que posibiliten realizar una actividad principal en tiempo, forma y al costo más oportuno en un marco de productividad y calidad".

El estudio empezará definiendo que es un proceso de compra, ya que este condensa a todos los actores de esta cadena de abastecimiento necesaria para la ejecución de las operaciones, y de los principales elementos que consta el establecimiento como son una estructura organizacional, políticas, funciones y procedimientos que van a estar dirigidos a un conjunto de objetivos como es el de suministrar materia prima en un flujo continuo para satisfacer las necesidades de los potenciales clientes.

El departamento de compras tiene una directa influencia económica en los resultados de la hostería, los cuales vamos a dividir en tres rubros:

1. Materia Prima.- El costo de la materia prima o insumos se definirá por el volumen requerido para la producción de alimentos y bebidas según pedidos de clientes. No obstante existen otras áreas que también van a requerir insumos de diferente clase, lo cual va hacer que los costes disminuyan la rentabilidad de forma directa.
2. Inventario o Existencias.- Existen insumos que se deberán almacenar y por ende va a representar dinero inmovilizado, generando costes de almacenamiento que el establecimiento disminuirá a corto plazo con ayuda de una correcta elección de proveedores.
3. Proveedores.- La forma de negociación y los plazos de pago son fundamentales para las empresas hoteleras en donde por lo general se establece un plazo de 90 días a partir de la entrega de los insumos. Adicionalmente en la negociación con los proveedores se consiguen descuentos por ejemplo pronto pago, haciendo que los costes de financiación disminuyan.

La correcta gestión desarrollada por el departamento de compras contribuirá a la eficiencia de las operaciones y a la disminución de costes en las cuentas de resultado.

2.1.3 Sistemas de control en las organizaciones hoteleras

2.1.3.1 Historia

Los sistemas de control son pautas que sirven para dar a conocer información permitiendo cumplir con los requerimientos del mercado, las cuales convierten al modelo tradicional de gestión en obsoleto, obligando a las organizaciones hoteleras al cambio para alcanzar los objetivos.

Según Adam Smith (1776) en “La riqueza de las naciones”; dice que la división o especialización del trabajo colabora al correcto aprovechamiento de los recursos de la época con la finalidad de aumentar las ganancias y reducir los costos.

Luego se abre paso al modelo Taylorista de principios de siglo, cuya filosofía es el igualar las tareas, con el fin de desarrollar un método más eficiente, manteniendo un control del trabajo, esto es, el número de actividades realizadas por cada empleado por hora (Gallardo, 1994).

Al final de la década de los años 20, Henry Ford implementa la producción en línea, y más adelante por Alfred Sloan al trabajo administrativo (Hammer y Champy, 1996), dando origen a la producción en serie, al mismo tiempo que incorporó la “división del trabajo profesional”. A fines de los años 60 el modelo comienza a hacerse obsoleto; la competencia japonesa introduce productos a precios bajos y de mejor calidad.

El ambiente de nuevos hábitos y costumbres que rodea a las organizaciones, han generado una feroz competencia ante un cliente más exigente, con variadas opciones de compra, con altas prioridades de calidad de servicios a un bajo precio, según lo menciona Pacheco, Castañeda y Caicedo, (2002).

Las empresas han adoptado diferentes estrategias tanto en productividad, nivel organizacional y en los sistemas de control de gestión para acoplarse al medio actual de mercado, los cuales rigen a los establecimientos de servicios de alojamiento.

2.1.3.2 Control

El control será ejercido por un presupuesto donde se destinará diferentes partidas para la realización de los requerimientos de cada área de la hostería, para luego evaluar el grado de cumplimiento de lo planificado (Gallego, 1987).

A medida que se van obteniendo los datos reales se comparan con las proyecciones, para dar como resultado la rentabilidad suficiente del negocio (cantidad prevista menos cantidad real) según Amat Salas, (1992). Además se adiciona otra herramienta de medición y análisis de los resultados como son los índices financieros, ya que permiten detectar problemas en una estructura financiera con una rentabilidad insuficiente.

Si bien los índices financieros dan a conocer información imprescindible para la toma de decisiones, al centrarse en ellos se pueden ignorar aspectos no financieros (Amat S., 1995).

Es por esto que dichos instrumentos deben integrarse, proporcionando una visión global del establecimiento hotelero, para ello se recurre a los Sistemas de Control de Gestión, y así cuantificar en una sola fase de información facilitando la planificación, la supervisión y la toma de decisiones.

“Una eficaz gestión de la información exige no sólo conocer las fuentes, servicios y sistemas, su ciclo de vida y sus criterios de calidad, sino tener bien definidas las políticas en torno al papel de cada cual en el manejo de información y el flujo de cada información, desde su generación hasta su utilización, precisando sus depósitos transitorios y definitivos” (Ponjuán Dante, 2004).

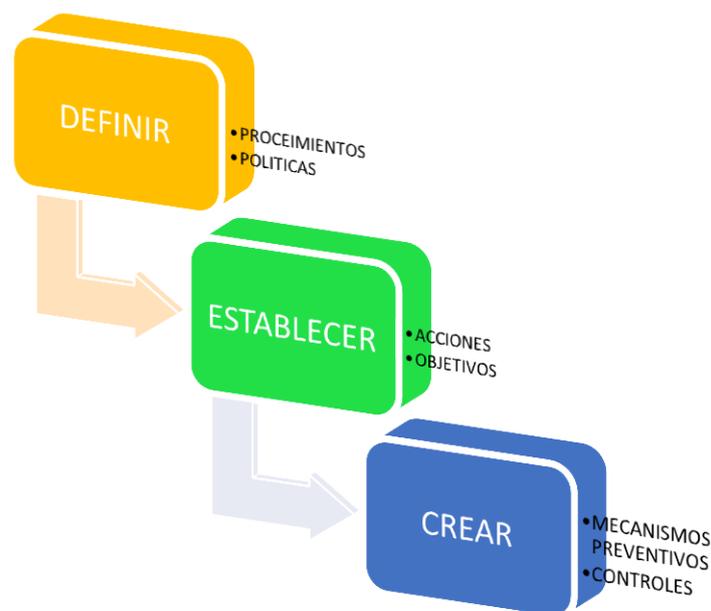
Por tanto, el sistema de control se desarrolla para que un establecimiento consiga alcanzar sus objetivos, evitar pérdidas de recursos por medio de la obtención de información oportuna y eficiente para la toma de decisiones, fomentando la estabilidad de la entidad que cumple con las leyes y normas contables aplicables, evitando consecuencias.

El sistema de Control Interno proporciona una seguridad razonable por lo tanto se reconoce que tiene limitaciones inherentes; esto quiere decir que los accionistas y altos directivos no pueden dar por asentado la erradicación total de probables errores, fraudes y por ende el alcance de cumplimiento de los objetivos

planteados, ya que se puede cometer errores por registros duplicados, interpretación errada, desconocimiento del tema o registros fraudulentos.

Por tanto, el diseño del control interno debe dirigirse al cuestionamiento del personal y las pautas para una continua revisión y mejoramiento de los mismos.

Gráfico N°2
Control Interno



Elaborado por Karen Balón
Fuente: Investigación.

La comprensión sobre la implementación del sistema de control recae en cada actividad que se formule en la organización, es por esto que debe evaluar el costo – beneficio manejando el criterio de razonabilidad más no una garantía en un 100% de efectividad. Es decir se desarrollaran controles que sean acorde a las actividades del negocio con un continuo monitoreo con la finalidad de correcciones oportunas.

Características.-

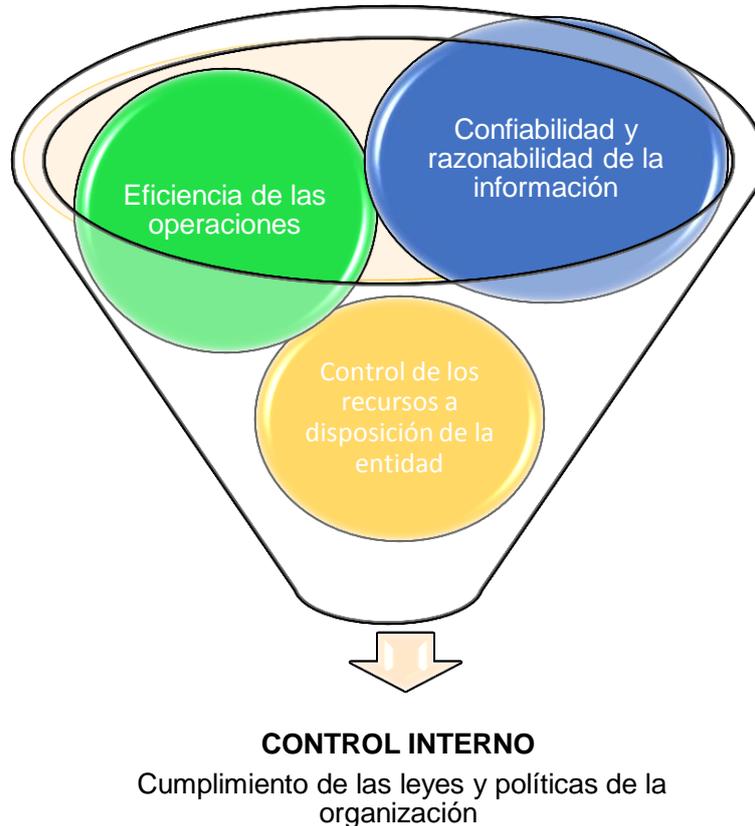
- Los empleados que ejercen los diferentes cargos, en cada área de la organización, regulados por manuales y procedimientos, siendo el funcionario encargado el responsable del control interno y está sujeto a reportar a su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de jerarquía establecidos.
- La información generada y presentada a los directivos de la organización debe reportar seguridad razonable, comparada con los objetivos fijados.
- Facilita la realización de objetivos trazados para el periodo, según el área o proceso a corregir o implementar.
- Ayuda a ejercer y controlar las funciones de cada colaborador como parte de un todo, dando responsabilidades y objetivos a cumplir.

2.1.4 Control y riesgo

2.1.4.1 Control Interno

Es el proceso llevado a cabo por la gerencia general y el grupo humano que conforma una entidad para proporcionar información razonable para el logro de los objetivos.

Gráfico N°3
Control Interno



Elaborado por Karen Balón
Fuente: Investigación.

2.1.4.1.1 Confiabilidad de la información

En este objetivo no sólo se tomará en cuenta la información contable financiera, sino también la generada por las operaciones que incluyen elaborar un diseño eficiente de los canales para la información y la comunicación oportuna, clara, directa, entre los componentes que actúan en la misma, para así eliminar la duplicidad de registros que genera pérdida de tiempo y razonabilidad de los datos en las diferentes áreas. Con relación a los registros contables y los estados financieros, se mantienen las regulaciones establecidas en las Normas Contables vigentes.

De acuerdo a la Norma Internacional de Auditoría N° 6 SEC 400 “Evaluación de riesgo y control interno” en el párrafo N°13, se establece que los controles dirigidos a los procesos contables tendrán como objetivos:

- 1) Los registros contables, responsabilidades y procedimientos serán realizados con la autorización específica según lo estipulado por la gerencia.
- 2) Las transacciones deberán ser registradas oportunamente según el monto correcto, utilizando las cuentas apropiadas para la elaboración de los asientos contables, y respaldado por la documentación correspondiente para así elaborar los estados financieros.
- 3) El acceso y registro contable deberá ser permitido a los funcionarios según la autorización y aprobación de la administración.
- 4) Los activos y transacciones registradas en el proceso contable deben ser iguales a los existentes físicamente los cuales serán sujetos a revisión en periodos de tiempo razonable, para así formular los correctivos necesarios según sea el caso.

2.1.4.1.2 Eficiencia y eficacia de las operaciones.

Es importante tener muy claro y definidos los ciclos de operación de la organización, es decir saber cuáles son las entradas, salidas del proceso, y los procedimientos a aplicarse en cada uno, estableciendo un el “Manual de Procedimientos” que podrá ser implementado y actualizado según sea necesario, en donde quedará asentadas las funciones para cada cargo siendo responsabilidad de los empleado el llevarlas a cabo. Además de establecer índices que ayudarán a evaluar el desempeño cada trabajador.

Logrando así organizar y delegar responsabilidades del trabajo cumpliendo cada función de trabajo para cada puesto.

2.1.4.1.3 Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas.

Cada trabajador sea nuevo ingreso o no, debe conocer la respectiva descripción de funciones e instrucción de trabajo, además de la misión, visión, reglamento interno, valores institucionales y políticas de la empresa, enfocando el sistema de control a recursos humanos haciendo comprender su importancia e incidencia en los objetivos de la empresa, y así lograr una correcta implementación no solo ficticio o en papeles.

2.1.4.1.4 Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad.

El control de los recursos es un elemento fundamental para la implementación del control Interno, desarrollando medidas correctivas, y formulando controles preventivos para garantizar la efectividad del mismo, no obstante, el control interno debe establecerse a partir de las características elementales de cada organización y los objetivos planteados.

2.1.5 Evaluación de riesgos

Una vez desarrollado e implementado el sistema de control a mediano y largo plazo se está en condiciones de proceder a una evaluación de los riesgos, pero antes se debe identificarlos, para esto se establece un ambiente de control por medio del diseño de los canales de comunicación e información necesarios.

Para limitar los riesgos que afectan las funciones de la organización, se evalúa la eficacia del sistema, para ello se debe adquirir un conocimiento de las operaciones del negocio, identificando las falencias de la organización como del giro del mismo. Por tanto, se debe formular objetivos y estrategias a desarrollarse para su logro.

Se debe considerar aspectos como:

- a) Establecer objetivos globales para cada área los cuales deben estar estrechamente vinculados a la misión y visión que rige en la organización.
- b) El cumplimiento de los objetivos globales y específicos.
- c) Las estrategias deben ser planteadas con relación a los objetivos trazados por la organización, buscando con esto obtener resultados cuantitativos (la eficacia de la implantación) y cualitativo (dónde llega el beneficio).
- d) El abastecimiento y distribución de los recursos materiales, financieros e incluso humanos deben estar relacionados directamente con los objetivos.
- e) Planificar y desarrollar los objetivos específicos en las distintas áreas, evitando que se desvíen o cambien el sentido de los departamentos y de la entidad.

Tener en cuenta los ciclos de operaciones de la entidad en el diseño de los objetivos específicos, que pueden estar enmarcados en:

- a. Entrega o recepción de mercancías.
- b. Recursos materiales, financieros y de recursos humanos.
- c. Servicio al cliente.
- d. Compra o abastecimiento.
- e. Desarrollo de los procesos tecnológicos.
- f. Selección, capacitación, rotación-promoción.
- g. Proceso de reclutamiento del personal, instrucciones de trabajo y de nóminas.
- h. Valoración de los costos y servicios.
- i. Cumplimiento de las obligaciones tributarias.

2.1.5.1 Componentes esenciales de la definición de riesgo

Incertidumbre.-

El primer componente es la incertidumbre, que es la imposibilidad de predecir resultados, ya sea generado por el desconocimiento sobre las variables futuras, ya que si no fuera incierto no se reconocería común riesgo.

Probabilidad.-

Es la posibilidad de ocurrencia de un evento en un determinado periodo de tiempo en condiciones constantes. Es decir la idea de probabilidad está ligada con la incertidumbre, generando eventos medibles según la posibilidad de realización del hecho.

2.1.5.2 Actividades de Control

Son procedimientos que van a garantizar que los controles implantados se efectúen de manera eficiente reduciendo los riesgos inherentes. Las políticas establecidas son las pautas para el control de las principales tareas, siendo así los procedimientos, las acciones de control en funcionamiento.

Existen varios tipos de actividades de control como son:

- **Revisiones de alto nivel:** Son los informes elaborados para la alta gerencia en donde se dará a conocer los errores, fraudes y anomalías que pudieran darse en el proceso productivo o de servicio en un determinado periodo para así formular e implementar las correcciones.
- **Controles físicos:** Es la documentación y registro contable de los activos que posee una empresa, los cuales se deberán controlar con un correcto inventario tanto físico como en sistema para prever el riesgo de sustracción o uso indebido, por parte del responsable del ingreso y revisión de esta información. Siendo manejada de manera digital (sistema integrado contable), y otras de manera física como Kardex hecho a mano.

- **Indicadores de desempeño:** La calidad de servicio y trabajo se medirá por medio de índices de gestión de desempeño con la finalidad de evaluar el correcto desenvolvimiento del personal y la realización de las instrucciones de trabajo.

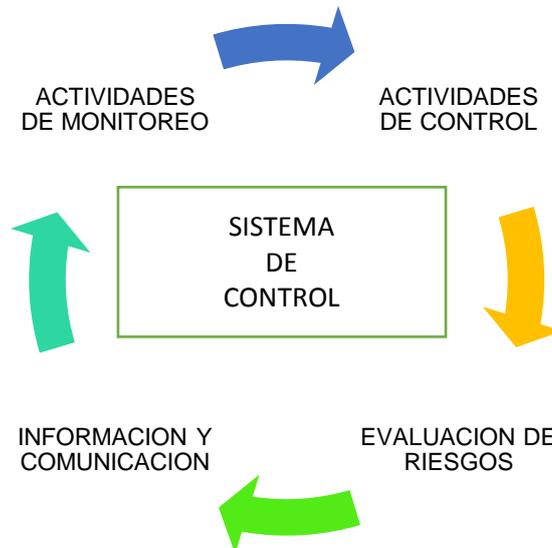
- **Segregación de responsabilidades:** Es un método que se usa en las organizaciones elaborando instrucciones de trabajo en donde cada empleado tendrá la responsabilidad de un proceso determinado como son autorización de cambios en sistema, registro de transacciones, custodio de inventarios etc. Con el fin de reducir la probabilidad de errores o fraudes, que por medio de la implementación de un sistema de control que serán detectados a tiempo.

- **Políticas y procedimientos:** Son pautas que van a permitir a los trabajadores conocer cómo debe proceder en los diferentes escenarios que se presentan en un día a día en la empresa. Las mismas que se pueden utilizar como un parámetro que va evaluar el desempeño del empleado y si se necesita ser mejorado. Esta evaluación ayudará a la gerencia a la toma decisiones en cuestión de aumentos de salario, ascensos etc.

2.1.5.3 Actividades de Monitoreo

De acuerdo con el Informe COSO, el sistema de control interno (SCI) está conformado por cinco elementos que se relacionan entre sí, de manera que cada uno contribuye al correcto funcionamiento del sistema de control implementado en una organización. La función del Monitoreo es el de evaluar el comportamiento del uso de sistemas de control y como los resultados ayudan a la organización a prever riesgos inherente que se pueden suscitar en el diario accionar. De acuerdo con el Informe COSO (2006), el monitoreo es un paso fundamental para la correcta implantación de un SCI.

Gráfico N°4
Sistema de control



Elaborado por Karen Balón
Fuente: Investigación.

El monitoreo es eficiente cuando se parte de un conjunto llamado SCI, que ayudará a detectar los riesgos por medio de procedimientos y políticas, para lograr alcanzar los objetivos de la organización. Ya que siendo parte de un todo se asegura la correcta verificación de la información de todas las áreas implicadas teniendo como resultado un bajo nivel de riesgo.

Las actividades de monitoreo deben realizarse periódicamente con el fin de tener una certeza razonable sobre los procesos puestos en marcha y su cumplimiento ya que solo así se podrá determinar si los mismos necesitan o no alguna mejora.

Para un óptimo funcionamiento de las actividades de monitoreo en las empresas, se debe tener en cuenta los siguientes:

- **Actividades permanentes.**-El sistema de control interno y sus actividades de monitoreo deben ser ejecutadas en determinados periodos de tiempo considerables para que el control no pierda su eficacia y eficiencia sobre los procesos y según lo requiera la gerencia para la toma de decisiones.
- **Evaluaciones individuales.**-Formular y evaluar cada una de las áreas y procesos que se llevan a cabo, con un principal medidor de desempeño del personal y sus funciones para la mejora de los mismos.
- **Auditoría interna.**- El desarrollo de una auditoría interna en la organización es un “mecanismo de seguridad” con el que cuenta la alta gerencia para estar informada de las actividades financieras y no financieras realizadas en un determinado periodo, con el fin de evaluar la razonable certeza de los datos, la confiabilidad del diseño e implementación del sistema de Control Interno.

El departamento de auditoría interna, reporta directamente a la gerencia, y puede practicar inspecciones, verificaciones y todas las pruebas de descargo necesarias en las áreas del negocio.

La auditoría interna debe custodiar el adecuado funcionamiento y procedimientos del Sistema de Control Interno.

A continuación se menciona las diferentes tareas de la Auditoría Interna, que son parte de su función preventiva:

- a. Comprobar el cumplimiento del sistema de Control Interno implantado en la organización, evaluando los criterios de calidad, eficiencia y razonabilidad, por medio de la observación de los elementos que lo componen.
- b. Verificar el cumplimiento de las normas de contabilidad que rigen las actividades del giro del negocio.

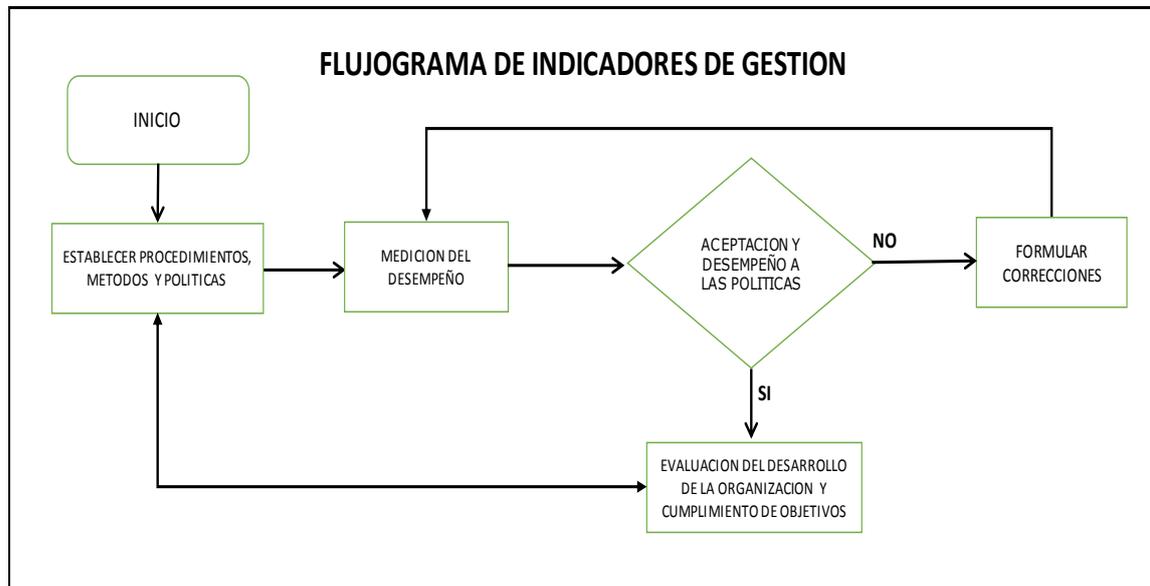
- c. Comprobar el cumplimiento de las funciones y responsabilidades designadas para cada una de las áreas que forman parte del ciclo productivo.
- d. Verificar la razonabilidad y veracidad de la información, realizando los análisis correspondientes de los indicadores de desempeño.
- e. Comprobar el cumplimiento de las leyes que rigen el entorno económico-financiero vigente.
- f. Verificar la eficiencia, certeza y confiabilidad de los sistemas de procesamiento de la información (sistema integrado contable), con el propósito de lograr una calidad en su validación.

2.1.6 Control Financiero

“La Gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros”. (Nunes Paulo, 2012).

El Control Financiero tiene como función el controlar, revisar y analizar los movimientos contables del establecimiento, así como también sus actividades financieras y administrativas, de una forma más óptima y precisa implementando las diferentes políticas establecidas por la administración, con el fin de alcanzar un alto incremento en la calidad del servicio y rentabilidad económica.

Gráfico N°5
Indicadores de gestión



Elaborado por Karen Balón
Fuente: Investigación.

Según Peña (2003), la Administración va a necesitar de la información necesaria acerca de la situación financiera del negocio es decir la presentación de los estados financieros para la toma de decisiones en función de los recursos utilizados, ingresos generados y cambios que se hallan dado en la organización.

Se presentará los informes mostrando el mes actual, del mes anterior, de igual manera datos acumulados del año en curso con respecto del año anterior, para así validar los índices financieros como son rotación de cuentas por cobrar, rotación de cuentas por pagar es decir pago a proveedores, margen neto y rotación de inventarios, para evaluar de forma efectiva e implementar los correctivos necesarios.

2.2 DEFINICIONES CONCEPTUALES.

Proceso.- Es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico. Se habla de **proceso** para hacer mención a la transformación de entradas (insumos) en salidas (bienes y servicios), gracias al aprovechamiento de recursos físicos, tecnológicos y humanos, entre otros.

Procedimiento.- Es un término que hace referencia a la acción que consiste en **proceder**, que significa actuar de una forma determinada. El concepto, por otra parte, está vinculado a un **método** o una manera de ejecutar algo. Un procedimiento, en este sentido, consiste en **seguir ciertos pasos predefinidos** para desarrollar una labor de manera eficaz.

Insumo.- Es un concepto económico que permite nombrar a un **bien** que se emplea en la producción de otros bienes. De acuerdo al contexto, puede utilizarse como sinónimo de **materia prima** o **factor de producción**.

Precio.- Es la cantidad monetaria a la que los productores están dispuestos a vender, y los consumidores a comprar un bien o servicio, cuando la oferta y la demanda están en equilibrio.

Inventarios.- Es el recuento detallado de los bienes, derechos y deudas que una persona o una entidad poseen a una fecha determinada.

Gestión de inventarios: Es un conjunto de políticas y controles que gestionan los niveles de inventarios y determina cuanto, cuando y de qué manera se debe reponer.

Estructura Organizacional.- Es un concepto fundamentalmente jerárquico de subordinación dentro de las entidades que colaboran y contribuyen a servir a un objetivo común. Permite la asignación expresa de responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a diferentes personas, departamentos o filiales.

Función Administrativa.- Es la realización de ciertas actividades o deberes al tiempo que se coordinan de manera eficaz y eficiente en conjunto con el trabajo de los demás.

Control.- Etapa del proceso administrativo que permite evaluar la ejecución de planes, programas y proyectos periódica, eventual o permanentemente para que una organización cumpla con su objetivo.

Control interno.- Sistema integrado por el esquema de organización de métodos, principios, normas, procedimientos de verificación y evaluación adoptado por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.

Indicadores de Gestión.- Se conoce como indicador de gestión a aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación a realizar es la descriptiva:

Según Sabino (1986),” La investigación de tipo descriptiva trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Para la investigación descriptiva su preocupación primordial radica en descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De esta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada”.

Se definirá claramente el proceso de compras que permita a la Hostería Mama Rebeca brindar un servicio que satisfaga tanto a clientes internos como externos, limitándose a señalar exclusivamente los requerimientos y controles que se deben implementar para que el proceso en todo su desarrollo tanto administrativo como contable brinde todas las ventajas y se facilite la aplicación para la toma de decisiones con respecto a las compras, diseñado e implementado en base a referencias basadas en:

- ✓ Determinación de procesos.
- ✓ Elaboración de procedimientos.

3.1.1 Determinación de procesos.

La Hostería busca disponer de una gestión de compras que permita disminuir costos con estándares de calidad que satisfaga al cliente, por lo que se buscará mantener las siguientes fases en su proceso:

3.1.1.1 Planificación de las Compras.

Se buscará información anticipada de necesidades para evaluarlas ordenarlas y organizarlas para estar preparado antes de que surja cualquier inconveniente y poder solventar requerimientos en tiempo y calidad.

3.1.1.2 Análisis de Necesidades.

Al recibir la información de bodegas se procede con la priorización de las necesidades donde se enlistan y se empieza a desarrollar el trámite de adquirir materiales o insumos.

3.1.1.3 Solicitud de Ofertas y Presupuesto.

Esta parte del proceso es fundamental revisar ya que es un paso previo que ayuda a mantener expectativas y tomar excelentes decisiones que no afecten el desarrollo y economía de la empresa.

3.1.1.4 Evaluación de las Ofertas Recibidas.

Las ofertas recibidas deben ser organizadas y evaluadas de tal manera que permitan visualizar la más conveniente para concretar una negociación.

3.1.1.5 Selección del Proveedor.

En la búsqueda del mejor proveedor se debe realizar una calificación de los mismos, valorando los servicios ofrecidos como precio, calidad, tiempo de entrega, formas de pago, etc., para conseguir la mejor opción de compra que satisfaga que la empresa cuente con un suministrador de insumos de calidad.

3.1.1.6 Negociación de las Condiciones.

Tener claro las condiciones de la negociación es importante para así poder satisfacer los requerimientos de la Hostería como del proveedor, y no realizar cambios posteriores que pueden afectar el cumplimiento de las entregas y por ende la satisfacción del cliente final.

3.1.1.7 Solicitud de Pedidos.

Cuando ya se llegó a un acuerdo en la negociación con las verificaciones preliminares se formaliza la información y se procede a elaborar los contratos de compraventa o pedido que sustenta el requerimiento.

3.1.1.8 Seguimiento del Pedido y Contratos.

El seguimiento se lo hace para constatar que las entregas se realicen a tiempo y que los insumos recibidos correspondan a lo convenido, cumpliendo con las características y especificaciones acordadas para lograr brindar el servicio de calidad esperado por los clientes que frecuenten el establecimiento.

3.1.2 Elaboración de procedimientos.

Será un documento administrativo que dispone de información relacionada con el conjunto de operaciones contables y de compras, dónde se establezca un propósito, que es determinar el cómo se va a realizar una actividad para la

obtención de un resultado, identificando las personas, tareas, recursos, que intervengan en el desempeño del trabajo.

Es fundamental su implementación en el desarrollo de las actividades adoptando los principios de gestión de la calidad para su diseño, que se basan en el enfoque al cliente, cumpliendo con objetivos y participación del personal.

Donde exista una estrecha relación tanto para el proveedor como para la organización mediante un adecuado análisis de la información documentada para que la toma de decisiones sea la más acertada.

De acuerdo a las normas ISO 9001, (2000), todas aquellas organizaciones que pretendan demostrar su capacidad para producir bienes y servicios que satisfagan los requerimientos de los clientes y aspiren a aumentar esa satisfacción, deben, “establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de calidad”

3.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.

La investigación va a ser un proyecto de desarrollo que se basa en la necesidad específica de la Hostería mamá Rebeca y busca una aplicación práctica con el área de compras, que dé lugar a que la organización mantenga el control y orden requerido y evite el apareamiento de costos adicionales que mermen las utilidades esperadas.

3.3. MÉTODO.

En la investigación se considera utilizar el método inductivo – deductivo que por medio de su uso se proporciona un mayor conocimiento de la realidad y mediante el análisis de la información se procederá a crear el proceso más idóneo

con su respectivo procedimiento que permita mejorar el control de la actividad de compras, donde se emitirán recomendaciones técnicas enfocadas en la planificación de la adquisición de insumos, tomando en cuenta calidad, variedad del producto o servicio, con el fin de alcanzar la reducción de los costos.

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

La recolección de datos se desarrollará por medio de la técnica de observación donde se verifique el proceso actual de ejecución de tareas, para orientarse en el cambio, creación e innovación tomando acciones que permitan establecer los controles indispensables.

Posteriormente se procederá a la realización de una encuesta a todos los empleados del establecimiento que permita valorar la situación actual y obtener la información necesaria para mejorar el conocimiento sobre el funcionamiento del negocio para luego compararlo y buscar un resultado positivo sobre la implementación del proceso de control.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN.

4.1.1 Generalidades del Negocio

Misión.-

Ofrecer un alojamiento con un servicio personalizado y de calidad que satisfaga las necesidades de turistas nacionales y extranjeros.

Visión.-

Ser la hostería líder en Tumbabiro, ofreciendo la mejor alternativa de servicio de calidad en el 2015.

Objetivos Organizacionales.-

- Incrementar la participación en el mercado, siendo los líderes del servicio turístico en la zona de Chachimbiro.
- Generar la máxima rentabilidad para que el negocio perdure y se mantenga en el tiempo.
- Ofrecer un servicio de alta calidad que le permita al establecimiento cumplir su eslogan “UN HOGAR FUERA DE CASA”.
- Proveer servicios innovadores en alojamiento que le permitan al cliente disfrutar de la naturaleza.
- Contribuir al desarrollo turístico de las comunidades del sector y en especial de la Parroquia de Tumbabiro.
- Ser líderes en el desarrollo y capacitación del personal para ofrecer un servicio de alojamiento y hospitalidad personalizado de alta calidad.

Valores Institucionales.-

- Tratar a los huéspedes con dignidad y respeto.
- Ser íntegros con los clientes.
- Ser altamente competitivos con servicios de calidad
- Trabajar con personal calificado
- Ofrecer servicios enmarcados en principios morales y éticos.

Logo.-

Gráfico N°6

Logo



Elaborado por Karen Balón
Fuente: www.mamarebeca.com

4.1.2 Antecedentes del Negocio

Reseña histórica.-

Según la señora Beatriz Posso Garrido, administradora del establecimiento narra que en la parroquia de Tumbabiro ubicada en la zona noroccidental del Cantón Urcuquí, lugar colorido, lleno de vida y clima primaveral, vivieron Don Sergio Posso Salgado y la Señora Rebecca Garrido Lara, los mismos que se dedicaron al comercio de los productos como el algodón y el maíz, cultivados desde los años veinte. Dándose todo tipo de transacciones económicas, especialmente con los propietarios de las haciendas aledañas.

Como consecuencia de la actividad comercial su casa colonial se convirtió en el único centro de acopio del pueblo, que sirvió de vínculo, por ejemplo: entre los pequeños agricultores de la zona y la fábrica textil Imbabura (la de mayor importancia de aquel entonces).

Aunque el negocio era estable, en Tumbabiro no existía un lugar de hospedaje, por lo cual la Señora Rebeca ante el pedido de los visitantes, toma la iniciativa de facilitar sus habitaciones, convirtiéndose en la pionera de una necesidad turística de la región; conocida con el trato afectivo por los huéspedes de “**MAMÁ REBECA**”.

Por tal motivo, en su memoria y al ser el inversionista nieto de la anterior dueña de la casa, decide nombrar al establecimiento “**HOSTERÍA MAMÁ REBECA**”. www.mamarebeca.com, (2015).

Producto-Servicio.-

El producto ofertado por “Hostería Mamá Rebeca” es el servicio de alojamiento turístico, en la provincia de Imbabura, cantón Urcuquí, parroquia Tumbabiro, sector de Chachimbiro, esto se debe a la existencia de las aguas termales medicinales, caminatas guiadas y cabalgatas. Además de la cercanía de otros atractivos turísticos como son la ruta tren la Libertad y la ciudad del conocimiento Yachay.

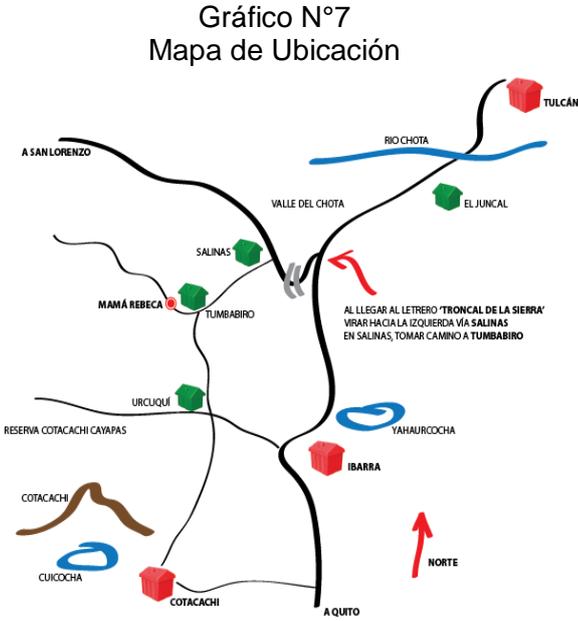
Para el servicio de hospedaje se dispone de ocho habitaciones y tres cabañas, cada una con su baño privado, dotadas de camas matrimoniales y literas con una capacidad de 40 plazas, con una atención al cliente realizada por personal capacitado cumpliendo altos estándares de calidad que satisfagan todas las clases sociales.

La hostería pondrá a disposición un servicio de alimentación bajo pedido en el restaurant equipado para una capacidad de 45 personas donde se podrá disfrutar del menú del día y platos a la carta, será de uso exclusivo del turista que se encuentra hospedado y funcionará hasta las 21:00 p.m. Adicional se contará con área de parrilladas, spa, piscina, y sala de masajes.

Las instalaciones disponen de jardines para disfrutar de la naturaleza en donde se encuentran ubicados juegos infantiles para los niños y canchas deportivas para un sano esparcimiento.

Localización.-

En la actualidad la provincia de Imbabura posee muchos lugares turísticos a los que pueden acceder los turistas tanto nacionales como extranjeros. Este es el caso de Chachimbiro, ubicada en la parroquia de Tumbabiro genera interés por la presencia de aguas termales, y con gran afluencia de visitantes, carreteras de acceso de primer orden que disminuyen el tiempo en que se llega al lugar.



Elaborado por Karen Balón
Fuente: www.mamarebeca.com

Canales de comunicación.-

Básicamente se orienta en el uso del internet, el cual se lleva a cabo a con la creación de una página web (www.mamarebeca.com), en la cual se dispone de una presentación llamativa ofertando todos los servicios mencionados anteriormente generando un interés inminente en el cliente que la visite, donde se podrá hacer la reserva del hospedaje para que la recepcionista a su vez llame al cliente y concrete el servicio de alojamiento.

Gráfico N°8
Página Web



Elaborado por Karen Balón
Fuente: www.mamarebeca.com

Precio.-

En la actualidad la hostería maneja precios por habitación los cuales no incluyen impuestos como son 12% de IVA y 10% de servicios los cuales se encuentran acorde al mercado, por medio de la comparación de los mismos con la competencia.

Al realizar el estudio financiero se podrá determinar si los precios que se plantean inicialmente son los correctos, se tendrá que hacer ajustes para que el negocio sea rentable.

En la temporada baja, los precios de hospedaje que se ofertan son determinados aplicando el descuento suficiente para que se incentive al turista a hacer actividades fuera de su hogar buscando el lugar para disfrutar de sana diversión y esparcimiento.

Tabla N°1
Disponibilidad de habitaciones

DISPONIBILIDAD	CAPACIDAD	PRECIO x HAB.
Habitación matrimonial simple	2 personas	\$ 60,00
Habitación Premium familiar	7 personas	\$ 180,00
Habitación simple familiar	4 personas	\$ 100,00
Habitaciones Dúplex	4 personas	\$ 100,00
Cabaña Premium familiar	5 personas	\$ 130,00
Cabaña Premium matrimonial	2 personas	\$ 80,00

Elaborado por Karen Balón
Fuente: Investigación.

4.2 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.

4.2.1 Estructura Organizacional

La organización cuenta con una estructura distribuida en función de su tamaño y al ser un establecimiento relativamente nuevo, busca mejorar su desempeño continuamente, trata de innovar en el servicio al cliente, buscando

alternativas de control, por lo que se empieza describiendo las funciones que cada uno de los empleados tendrá que conocer para cumplir sus objetivos.

La implantación del negocio empezó con el aporte de un accionista que al momento maneja el establecimiento manteniendo una dirección familiar que no es eficiente, por lo que se designa nuevas funciones para cada una de las actividades a ejecutar por los empleados del establecimiento.

En la descripción se identifican tres áreas fundamentales que se describen a continuación:

- Área Administrativa.
- Área de Alojamiento.
- Área de Alimentos y bebidas.

4.2.1.1 Área administrativa.

Gerente – alta dirección.

Descripción de funciones:

- El gerente es el encargado de dirigir el negocio acorde a sus requerimientos.
- Toma todas las decisiones financieras, operacionales y de inversiones.
- Encargado de designar los responsables para cada proceso.
- Aprueba o desaprueba las compras.
- Implementa las políticas de la Empresa y genera estatutos a ser utilizados.
- Establece el reglamento a seguir dentro de la organización.
- Encargado de evaluar capacitaciones continuas de personal.

Contador.

Es el encargado de llevar los registros y los controles contables de la organización.

Descripción de funciones:

- Envía al gerente informes mensuales de ingresos y egresos de la empresa
- Supervisa los presupuestos asignados de cada área.
- Realiza los pagos de las compras previa autorización de gerencia.
- Revisión y control de inventarios en el sistema.
- Verifica y paga los impuestos de la ley periódicamente
- Realiza los pagos de remuneración al personal
- Coordina el manejo de cuentas bancarias con gerencia
- Elabora los estados financieros

Administrador

Requiere de una instrucción superior en Administración de Empresas Hoteleras, encargado de dirigir todas las actividades de la hostería, es el representante de la dirección.

Descripción de funciones:

- Encargado de recibir las requisiciones de compra de cada una de las áreas.
- Elaborar listado calificado de proveedores.
- Elaborar órdenes de compra en sistema, acorde a requerimiento de bodegas.
- Verificar entregas a tiempo acorde a negociación.

- Encargado del cumplimiento de los objetivos y servicio de calidad en todos los procesos.
- Evalúa la calidad del desempeño de los empleados.
- Evaluación mensual de las sugerencias de los clientes.
- Autoriza promociones acorde a políticas de la Empresa.
- Alimenta información a gerencia para realización de capacitaciones.

4.2.1.2 Área de alojamiento

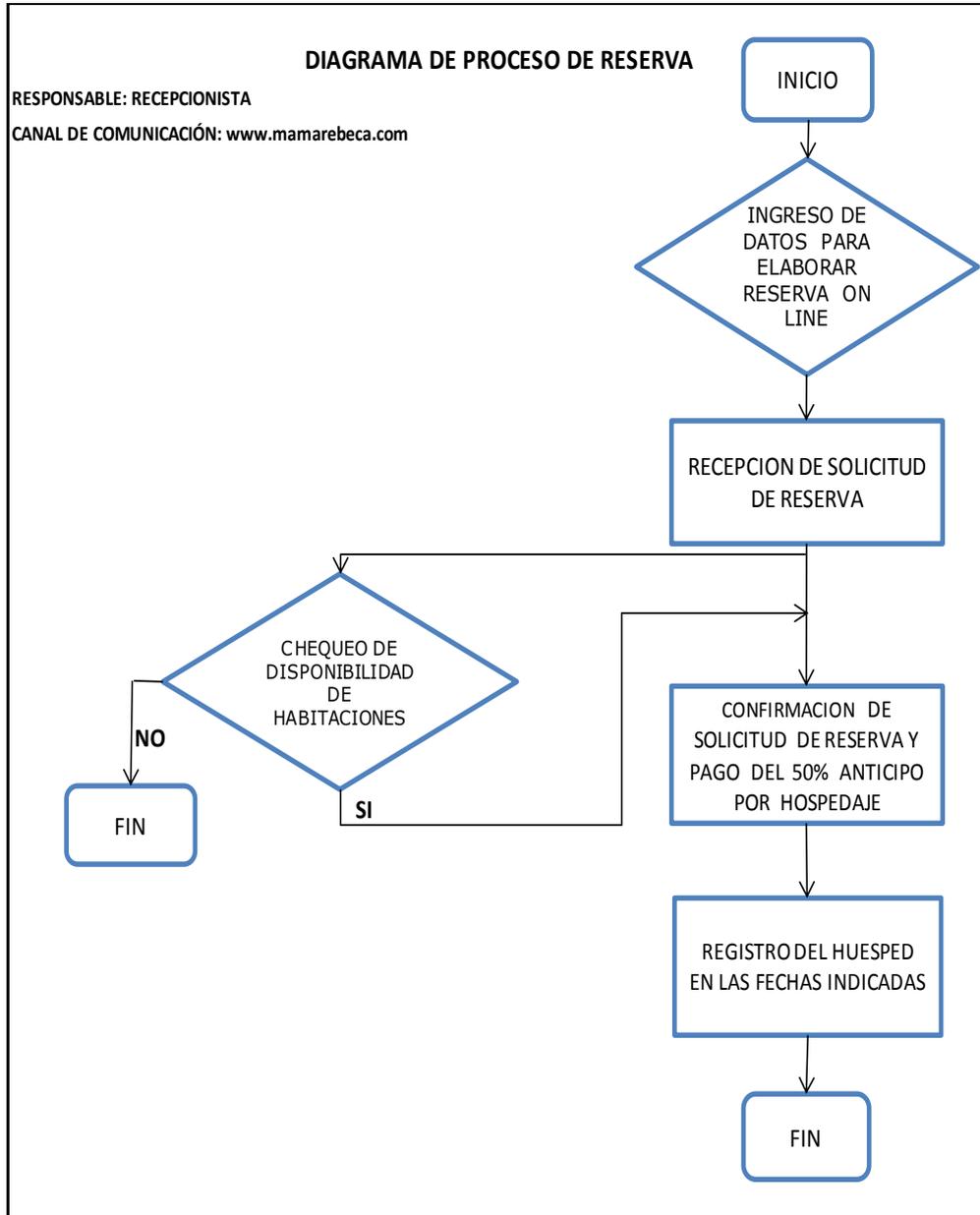
Recepcionista

Persona encargada direccionar los requerimientos del turista.

Descripción de funciones:

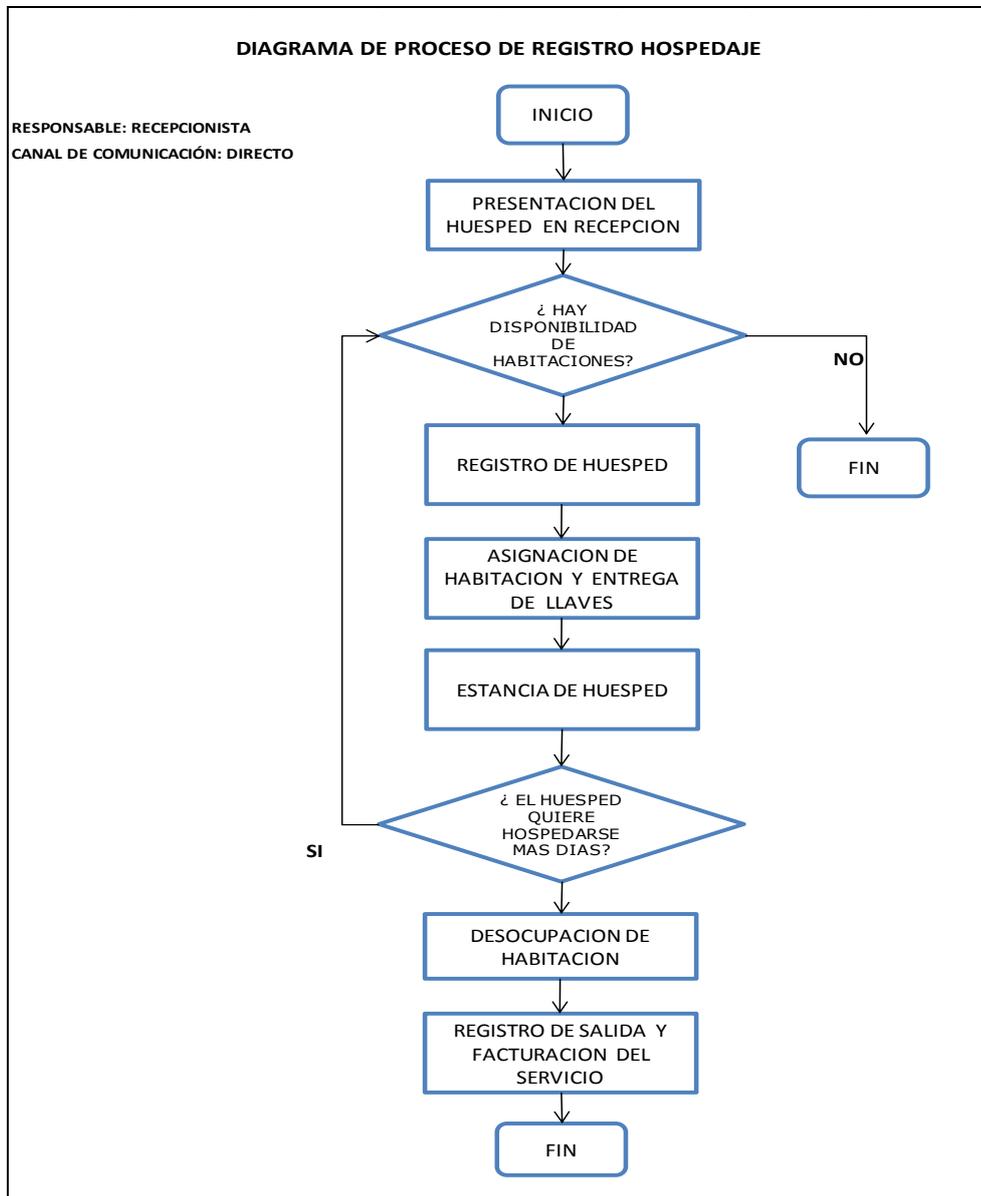
- Realiza y recibe solicitudes de reservaciones.
- Recibe y registra al huésped.
- Asiste directamente al administrador en los informes del sistema.
- Controla la entrada y salida de los turistas.
- Informa al administrador sobre sugerencias y comentarios.
- Dar imagen clara y precisa del establecimiento a los turistas.
- Controla la entrega de requerimientos de bodega de insumo.
- Liberan los requerimientos a ser entregados en administración para su respectivo análisis e ingreso de orden de compra.

Gráfico N°9
Proceso de reserva – www.mamarebeca.com



Elaborado por Karen Balón
Fuente: Investigación.

Gráfico N°10
Proceso de reserva - directo



Elaborado por Karen Balón
Fuente: Investigación.

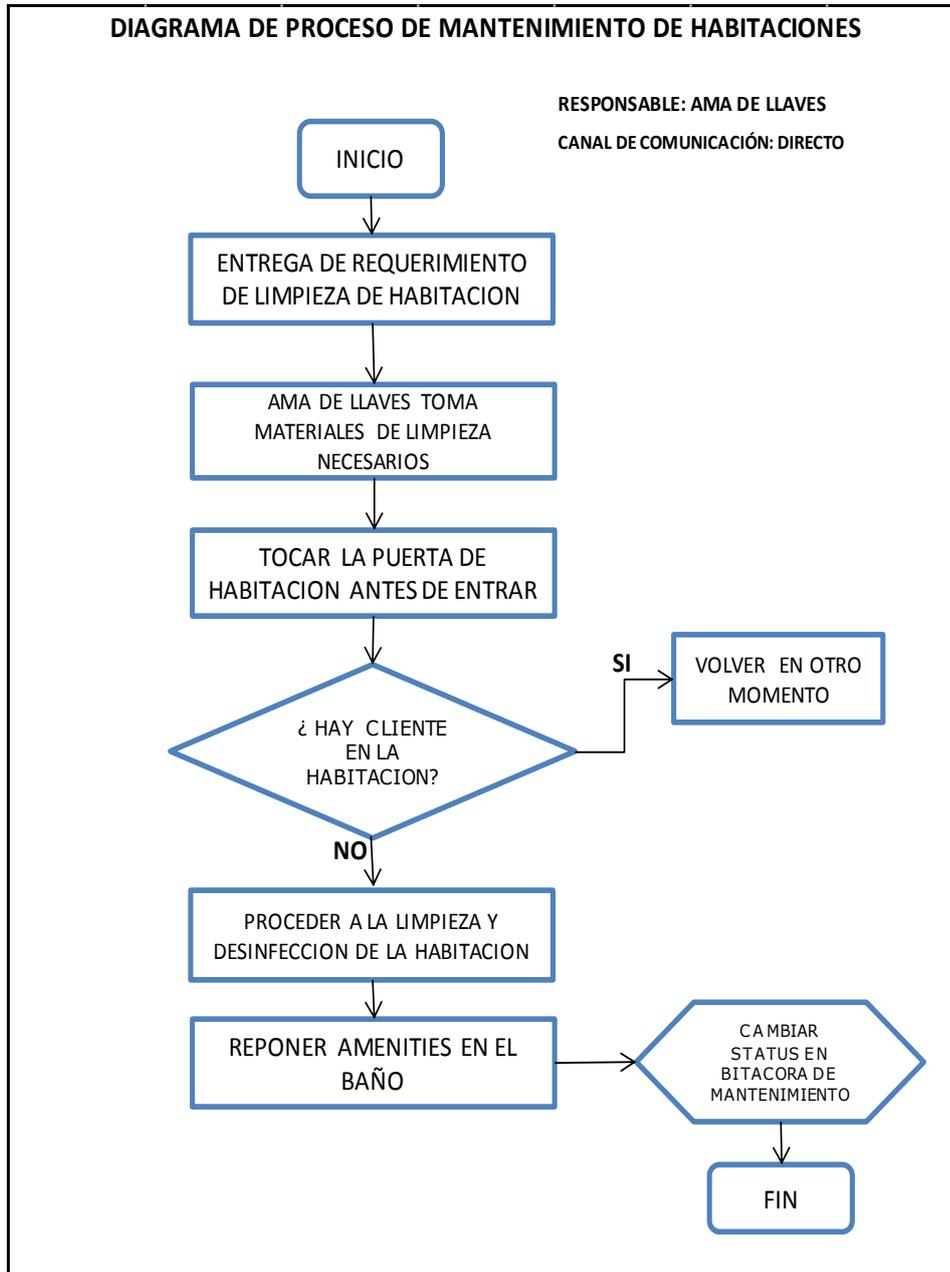
Ama de Llaves

Persona encargada de la limpieza y arreglo de las habitaciones del sitio de hospedaje.

Descripción de funciones:

- Limpieza de todas las áreas de la Hostería y en especial de las habitaciones.
- Dotar a todas las habitaciones de los correspondientes insumos.
- Informa al administrador requerimiento de bodega de insumos.
- Realiza control de inventario de bodega de insumos.
- Direcciona al turista a la habitación designada.
- Comunica requerimientos de los clientes en recepción.
- Realiza la evaluación de nuevos proveedores.
- Receptan los insumos de su área, validando la orden de compra vs. Guía de remisión.
- Realiza control de inventario de bodega de mantenimiento y limpieza.

Gráfico N°11
Proceso de mantenimiento de habitaciones



Elaborado por Karen Balón
Fuente: Investigación.

4.2.1.3 Área de alimentos y bebidas

Chef

Dirige el área de cocina y el restaurante para un servicio de calidad.

Descripción de funciones:

- Supervisar el desempeño laboral del ayudante de cocina y mesero.
- Controla la entrega de requerimientos de bodega de alimentos y bebidas.
- Verifica el cumplimiento de horarios de trabajo establecidos para personal.
- Verifica inventario de productos de consumo.
- Supervisar la calidad de la materia prima y del producto terminado.
- Supervisar la limpieza del área de cocina y restaurante.
- Elaborar los menús para el servicio semanal.
- Liberan los requerimientos a ser entregados en administración para su respectivo análisis e ingreso de orden de compra.

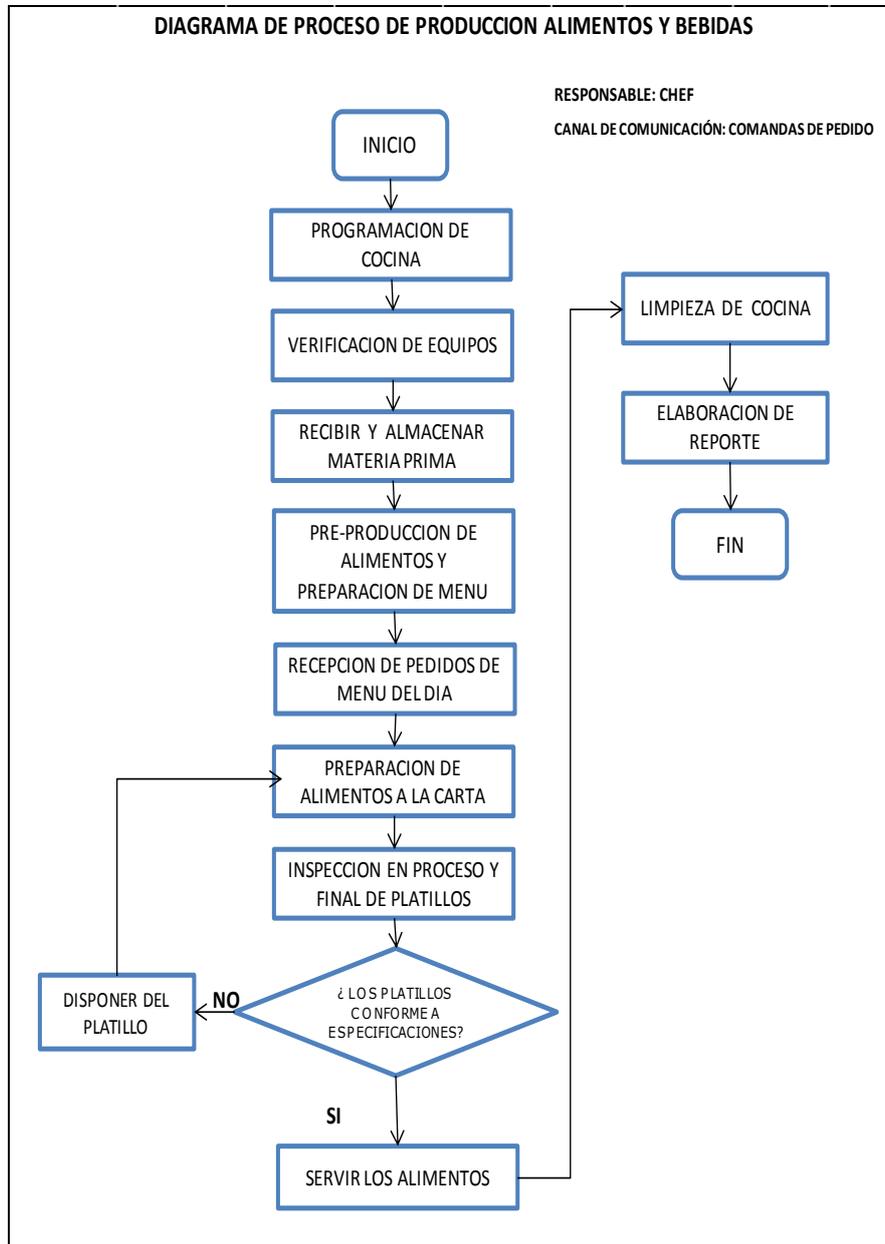
Ayudante de Cocina

Colabora con el Chef para la preparación de alimentos y entrega de platos en restaurant.

Descripción de funciones:

- Conocer todas las recetas de comida.
- Ayuda y pone en funcionamiento los equipos y máquinas de cocina.
- Asiste y ayuda al chef en la preparación de alimentos.
- Informa al administrador requerimiento de bodega de alimentos y bebidas en coordinación con el chef.
- Realiza control de inventario de bodega de alimentos y bebidas.
- Realiza la evaluación de nuevos proveedores.
- Receptan los insumos de su área, validando la orden de compra vs. Guía de remisión.

Gráfico N°12
Proceso de producción de alimentos y bebidas



Elaborado por Karen Balón
Fuente: Investigación.

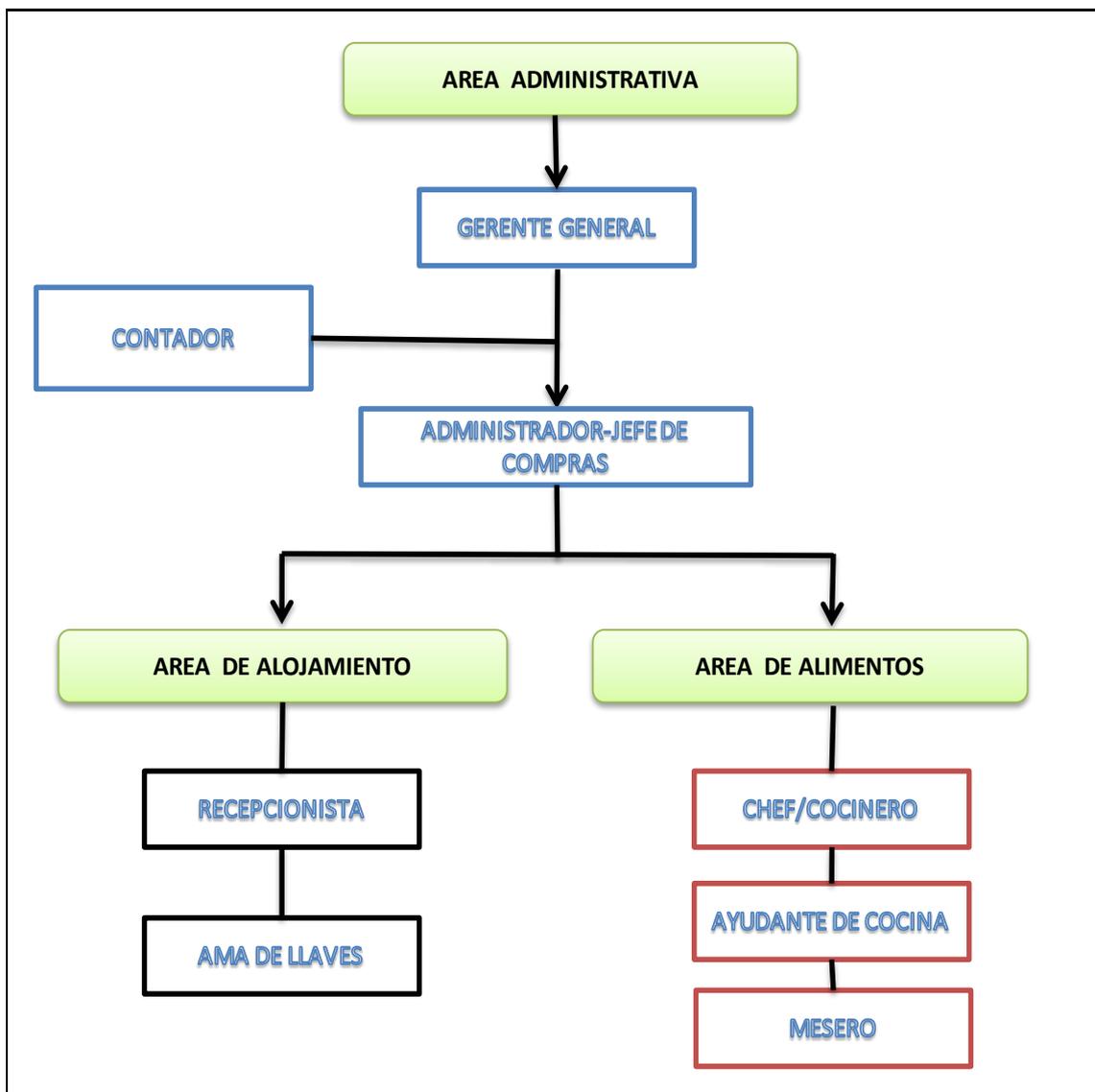
Mesero

Descripción de funciones:

- Recibe y acomoda a los clientes en las mesas.
- Conoce el menú del día y sus ingredientes.
- Sugiere a los clientes los distintos platos que ofrecen el restaurante y sus especialidades.
- Inspecciona los platos o menús previos a la entrega.
- Solicita la cuenta del cliente y la presenta en caja para su correspondiente pago.
- Esta encargado de mantener y cambiar la mantelería de la mesa.
- Acomoda la mesa y los correspondientes utensilios: saleros, servilletas, cubertería, etc.
- Esta siempre bien presentable con su uniforme, para desempeñar su jornada de trabajo.

4.2.2 Organigrama

Gráfico N°13
Organigrama



Elaborado por Karen Balón
Fuente: Investigación.

4.2.3 Implantación general de la Hostería Mama Rebeca

En la implementación de la hostería Mama Rebeca se utilizó un predio con una extensión en primera instancia del diseño de 3000m² en los que se encuentran distribuidos sus componentes optimizando el espacio físico sin afectar el entorno natural. Dispondrá en sus instalaciones de:

- Hospedaje
- Área de Spa
- Bar- karaoke
- 1 Cocina - Restaurant
- 1 bodega alimentos y bebidas
- 1 bodega mant. y limpieza
- 2 Salas de Estar
- 1 Recepción
- 1 Parqueadero para autos
- Jardines con juegos infantiles
- Canchas deportiva



Gráfico N°13
Planta General

IMPLANTACION GENERAL HOSTERIA

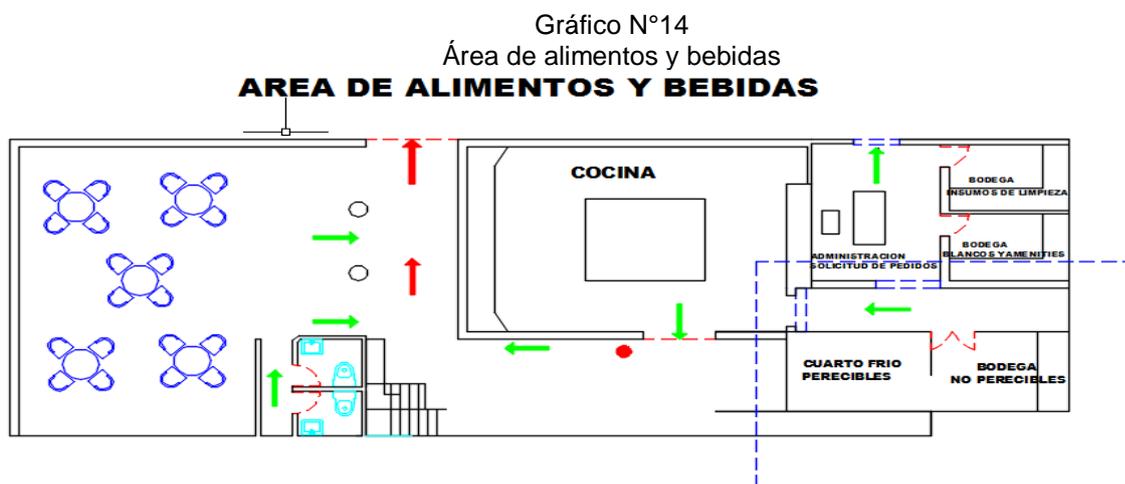


Elaborado por Karen Balón
Fuente: Investigación.

4.2.3.1 Bodega de alimentos y bebidas

La bodega de alimentos y bebidas cuenta con una extensión aproximada de 50m² cercana a la cocina, dirigida por el chef, para la implementación del control se procede a definir las responsabilidades, en las que se escoge que el ayudante de cocina debe ser el encargado de controlar el inventario e identificar los productos que están por agotarse, para lo cual será necesario que se identifique los mismos acorde a los códigos del sistema, se verifique con el jefe del área y se proceda a participar el requerimiento al administrador, en donde se debe ingresar la orden de compra con los alimentos clasificados entre perecibles y no perecibles verificando en la lista de proveedores calificados el más propicio para entregar los productos con calidad, en el menor tiempo posible y al mejor precio del mercado.

La aprobación del requerimiento será ejecutada por la gerencia general, la cual retroalimentará al administrador y se dará el paso al departamento contable donde se realizará los pagos acorde a la negociación. Posteriormente se validará el proceso con la verificación de la entrega del producto por cumplimiento de la fecha y la calidad del mismo.



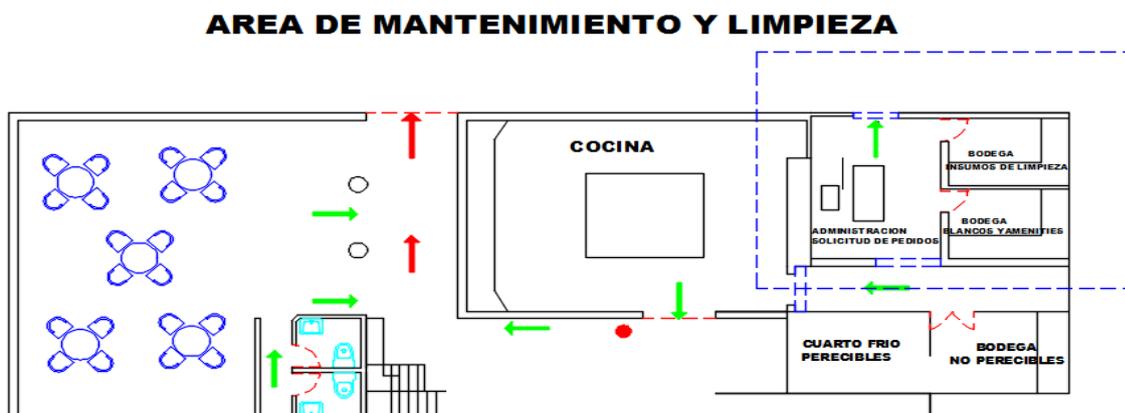
Elaborado por Karen Balón
Fuente: Investigación.

4.2.3.2 Bodega de mantenimiento y limpieza

La bodega de mantenimiento y limpieza cuenta con una extensión aproximada de 40m² cercana a la administración, se divide en área de artículos de limpieza y Amenities , es dirigida por la recepcionista pero la responsabilidad del proceso recae en la ama de llaves que aparte de encargarse de la limpieza de habitaciones debe ser la encargada de controlar el inventario e identificar los productos que están por agotarse, para lo cual será necesario que se identifique los mismos acorde a los códigos del sistema, se verifique con la recepcionista y se proceda a participar el requerimiento al administrador, en donde se debe ingresar la orden de compra con los productos clasificados para cada bodega verificando en la lista de proveedores calificados el más propicio para entregar los productos con calidad, en el menor tiempo posible y al mejor precio del mercado.

La aprobación del requerimiento será ejecutada por la gerencia general, la cual retroalimentará al administrador y se dará el paso al departamento contable donde se realizará los pagos acorde a la negociación. Posteriormente se validará el proceso con la verificación de la entrega del producto por cumplimiento de la fecha y la calidad del mismo.

Gráfico N°15
Área de alimentos y bebidas



Elaborado por Karen Balón
Fuentes: Investigación.

4.3 GESTION DE PROCESOS

4.3.1 Introducción

Según ISO 9000, (2005), dice que un proceso es una serie de tareas repetitivas, relacionadas que interactúan entre sí para llevar a cabo un objetivo. Para cumplir con lo antes mencionado, se han determinado un conjunto de variables las mismas que serán analizadas para obtener la información que servirá de base para el desarrollo de la implementación.

- Estructura Organizativa
- Procesos Contables
- Calidad de Servicio

Tabla N°2
Gestión de procesos

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	DESARROLLO DEL TEMA	TÉCNICAS
Estructura Organizacional	Estructura Organizativa	Canales de Comunicación Niveles Jerárquicos Descripción de puestos Grados de Autoridad Funciones y Actividades Organigramas	Observación y Entrevista
RRHH Capacitado	Recursos Humano	Nivel de Educación Experiencia, Responsabilidad dedicación	Encuesta Encuesta Encuesta
Analizar sistemas de Controles Contables	Estructura contable y financiera	Principios (PCGA) Registros Contables en Sistema Archivo de documentos Estados financieros	Entrevista Observación Entrevista Observación Entrevista
Calidad de Servicio	Calidad de Servicio	Oportuna, Eficiente A Tiempo Amabilidad	Encuesta Encuesta Encuesta

Elaborado por Karen Balón
Fuente: Investigación.

4.3.2 Situación Actual

Con la rehabilitación de la ruta Ibarra-Salinas del tren La Libertad y la proximidad de la Universidad tecnológica Yachay, la Hostería ha tenido una creciente demanda de turistas, dividiéndose según su afluencia de visitantes en temporadas (alta, baja, feriados) evidenciando así las falencias en los procesos, la débil estructura organizacional, y el servicio, como consecuencia de una falta de control en la compra de insumos tanto en las bodegas de alimentos y bebidas como en la de mantenimientos y limpieza.

En el inicio de actividades de la Hostería no se elaboró una estructura organizacional básica, en donde designara a los principales departamentos y ejecutores de los lineamientos administrativos y operacionales del negocio.

Una toma de decisiones centralizada en la administración de la empresa, ejercida por el gerente general, es una de las razones principales para que se genere una serie de problemas en la dirección de la misma. Provocando desorden de las instalaciones (bodega de alimentos y bebidas – bodegas de mantenimiento y limpieza), falta de presupuesto de compra de insumos, costos elevados, contratación de personal no calificado y por sobre todo la carencia de manual de funciones.

La Hostería Mamá Rebeca se dirige según el referente de negocio familiar y no bajo los principios administrativos y contables de una empresa, como inicialmente fue planteado en el diseño.

4.3.2.1 Entrevista al gerente

Para tener una visión de los objetivos de la alta gerencia, las falencias y los correctivos esperados de la implementación, se desarrolló un conversatorio aplicado al Gerente General de la Hostería, Ing. Darwin Calderón Posso.

Según la metodología utilizada la observación será uno de los mecanismos fundamentales en la investigación ya que servirá para constatar y realizar el análisis de acuerdo a los resultados.

El señor Darwin Calderón, gerente de la hostería dice que la estructura organizativa no fue formada en primera instancia como es normal en toda empresa, ya que al ser negocio familiar no lo considero necesario, pero con el paso del tiempo y las malas decisiones tanto en el área administrativa y operativa se empezó con la designación de responsabilidades al personal, las cuales no han sido cumplidas a cabalidad ya que se reportan costos elevados en el área de bodegas de alimentos y bebidas como de mantenimiento habitaciones y limpieza. La elaboración del organigrama se realizó hace tres años atrás con ayuda de un consultor de procesos pero quedo en papeles ya que no se capacito al personal por motivo de tiempo.

Pero esta consiente que al utilizar esta herramienta ayudará al personal a tener claro el proceso productivo y a la vez las responsabilidades que conlleva cada cargo, para así evitar un mal funcionamiento del establecimiento. Con esta respuesta nació la pregunta si existen instrucciones de trabajo establecidas, a lo cual respondió que nunca ha existido, pero implementarlas es urgente y citando un claro ejemplo de ello como es la duplicidad de pedidos y compras dobles de insumo, ya que no hay alguien designado para la ejecución de esta tarea.

Con respecto a la evaluación del personal dice que debe ser trimestralmente basada en cuatro principios integrales, (conocimiento, amabilidad, imagen, y capacidad de relacionarse) que ayuden a la toma de decisiones en beneficio de toda la organización.

El Ing. Calderón manifiesta que la nómina actual es la apropiada ya que son personas capacitadas y honorables, pero el problema es la falta de delegación de funciones, las mismas que gracias a la implementación se reorganizarán aprovechando los recursos al máximo.

Para finalizar explica que la hostería no solo obtiene ingresos por hospedaje sino también cuenta con paquetes turísticos que involucran otro tipo de servicios como son transportación, alimentación, y actividades complementarias.

4.3.2.2 Encuesta a empleados

Se realizó una encuesta a todos los empleados de los diferentes departamentos de la hostería con el fin de evaluar el conocimiento de su puesto de trabajo y responsabilidades de las diferentes áreas de la organización.

Identificación de la muestra.-

Debido a que la población es menor a 10 personas se realizó una encuesta a todos los trabajadores de la Hostería con el fin de obtener datos reales permitiendo realizar los correctivos adecuados dando un orden que aporte a la implementación de procesos y procedimientos.

Tabla N°3
Nómina del personal

NÓMINA DE PERSONAL			9,45% TRABAJ.	SUELDO MENSUAL
CARGO	CANT	SUELDO MENSUAL		
ADMINISTRADOR	1	\$ 650,00	61,425	\$ 588,58
CONTADOR	1	\$ 500,00	47,25	\$ 452,75
TOTAL	2	\$ 1.150,00	\$ 108,68	\$ 1.041,33

Elaborado por Karen Balón
Fuente: Investigación.

Tabla N°4
Nómina del personal

NOMINA DE PERSONAL			9.45% TRABAJ.	SUELDO MENSUAL
CARGO	CANT.	SUELDO MENSUAL		
RECEPCIONISTA	1	\$ 380,00	35,91	344,09
CHEF	1	\$ 500,00	47,25	452,75
AYUDANTE DE COCINA	1	\$ 354,00	33,45	320,55
MESERO	1	\$ 354,00	33,45	320,55
AMA DE LLAVES	1	\$ 354,00	33,45	320,55
TOTAL	5	\$ 1.942,00	\$ 183,52	\$ 1.758,48

Elaborado por Karen Balón
Fuente: Investigación.

Tabulación y análisis de la información.-

Tabla N°5
Nivel de instrucción

1. ¿QUÉ NIVEL DE INSTRUCCIÓN TIENE?		
RANGO	RESULTADOS	%
PRIMARIA	0	0%
SECUNDARIA	4	50%
UNIVERSITARIA	3	38%
MAESTRÍA	1	13%
TOTAL	8	100%

Elaborado por Karen Balón
Fuente: Investigación.

Gráfico N°16
Nivel de instrucción



Elaborado por Karen Balón
Fuente: Investigación.

La preparación académica está dividida entre la secundaria y la superior, siendo los altos mandos los poseedores de una instrucción universitaria que es muy importante para la toma las decisiones.

Tabla N°6
Nivel de instrucción

2. ¿QUÉ TIEMPO DE TRABAJO TIENE EN LA HOSTERÍA?		
RANGO	RESULTADOS	%
MESES	1	13%
UN AÑO	2	25%
MÁS DE UN AÑO	5	63%
TOTAL	8	100%

Elaborado por Karen Balón
Fuente: Investigación.

Gráfico N°17
Nivel de instrucción



Elaborado por Karen Balón
Fuente: Investigación.

La estabilidad laboral es muy importante para desempeño del personal y eso se evidencia en esta pregunta ya que el 63% de los trabajadores han estado desde los principios de la creación de la hostería, es por esto que existe en cada empleado un compromiso de crecimiento y aptitud para con el trabajo.

Tabla N°7
Capacitación del personal

3. EN ESTE AÑO RECIBIO CAPACITACIÓN		
RANGO	RESULTADOS	%
SI	4	50%
NO	4	50%
TOTAL	8	100%

Elaborado por Karen Balón
Fuente: Investigación.

Gráfico N°18
Capacitación del Personal



Elaborado por Karen Balón
Fuente: Investigación.

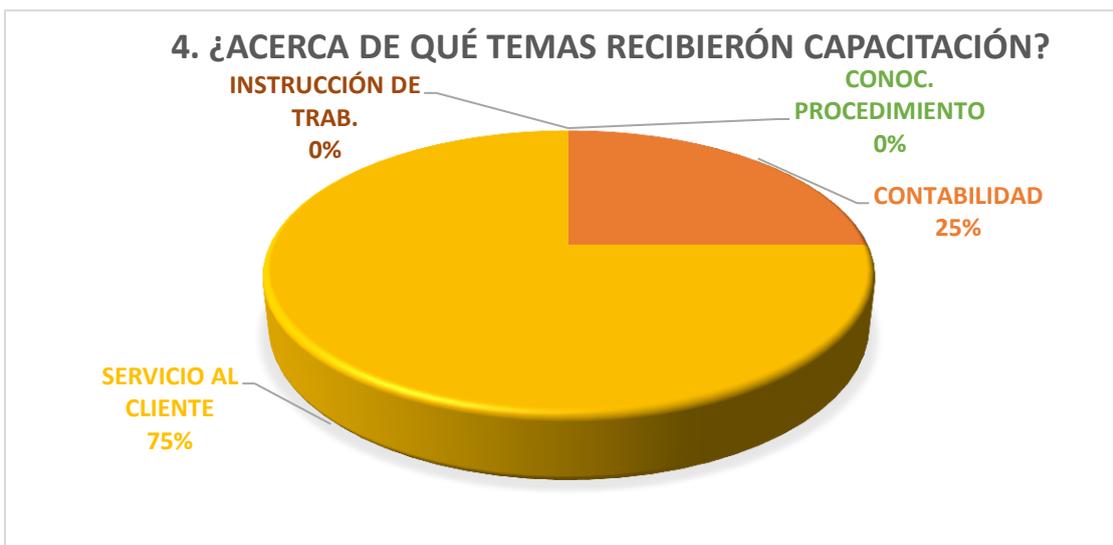
La capacitación del personal es específica para ciertas áreas lo cual hace que se descuide a los demás trabajadores en el aspecto de ambiente de trabajo, atención al cliente, factores importantes para un servicio de calidad.

Tabla N°8
Temas de capacitación al personal

4. ¿ACERCA DE QUÉ TEMAS RECIBIERÓN CAPACITACIÓN?		
RANGO	RESULTADOS	%
CONTABILIDAD	2	25%
SERVICIO AL CLIENTE	6	75%
CONOC. PROCEDIMIENTO	0	0%
INSTRUCCIÓN DE TRAB.	0	0%
TOTAL	8	100%

Elaborado por Karen Balón
Fuentes: Investigación.

Gráfico N°19
Temas de capacitación al Personal



Elaborado por Karen Balón
Fuente: Investigación.

La alta gerencia preocupada de tener a un personal capacitado se ha enfocado por actualizar los conocimiento de las diferentes áreas como Contabilidad y Servicio al cliente, pero se está omitiendo tocar temas referentes al manejo administrativo siendo el desarrollo de funciones y conocimiento del cargo pilares fundamentales para un servicio de calidad.

Tabla N°9
Funciones del personal

5. TIENE CONOCIMIENTO DE LAS FUNCIONES DE SU CARGO		
RANGO	RESULTADOS	%
SI	6	75%
NO	2	25%
TOTAL	8	100%

Elaborado por Karen Balón
Fuente: Investigación.

Gráfico N°20
Funciones del personal



Elaborado por Karen Balón
Fuente: Investigación.

El informar de la estructura organizativa de la hostería es la base del desarrollo correcto de todo proceso, ya que el conocimiento de las funciones que le corresponde ejecutar a cada empleado ayudará al buen desempeño y cumplimiento de las mismas. Solo dos personas (25%) informaron que no conocen a cabalidad sus funciones y responsabilidades dentro de la organización por ser personal nuevo y falta de capacitación sobre el tema.

Tabla N°10
Jerarquía

6. ¿SABE UD QUIÉN ES SU INMEDIATO SUPERIOR?		
RANGO	RESULTADOS	%
SI	8	100%
NO	0	0%
TOTAL	8	100%

Elaborado por Karen Balón
Fuente: Investigación.

Gráfico N°21
Jerarquía



Elaborado por Karen Balón
Fuente: Investigación.

Desafortunadamente la falta de un manual de funciones constituye un problema de comunicación y responsabilidad por parte de la administración pero lo que corresponde al personal administrativo y operativo, el 100% cumplen su trabajo sin ninguna directriz por escrito solo siguiendo la actividad diaria y reportando correctamente a su jefe inmediato como una instrucción verbal ya conocida a lo largo del tiempo ya trabajado.

Tabla N°11
Proveedores

7. ¿EN BASE A QUE PARÁMETROS CALIFICARÍA A NUEVOS PROVEEDORES? SIENDO 1 MUY IMPORTANTE, 2 IMPORTANTE, 3 NEGOCIABLE.			
RANGO		RESULTADOS	%
PRECIO Y PLAZO PAGO	1	5	63%
CALIDAD	2	2	25%
SERV. ADICIONALES (GARANTÍA)	3	1	13%
TOTALES		8	100%

Elaborado por Karen Balón
Fuente: Investigación.

Gráfico N°22
Proveedores



Elaborado por Karen Balón
Fuente: Investigación

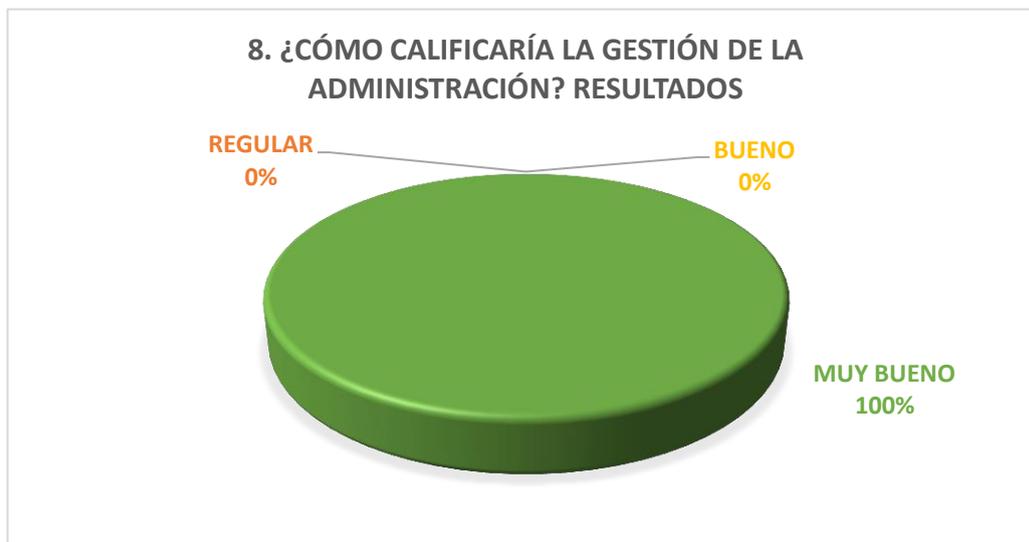
El 63% de los empleados de la hostería tienen claro que la calidad del producto es indispensable para brindar un buen servicio a los clientes, siendo un factor importante para elevar el prestigio y la afluencia de visitantes en todas las temporadas del año, a esto se le suma un precio competitivo que hará que los costos de producción sean los convenientes para la rentabilidad de la empresa.

Tabla N°12
Gestión de administración

8. ¿CÓMO CALIFICARÍA LA GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN?		
RANGO	RESULTADOS	%
REGULAR	0	0%
BUENO	0	0%
MUY BUENO	8	100%
TOTAL	8	100%

Elaborado por Karen Balón
Fuente: Investigación.

Gráfico N°23
Gestión de administración



Elaborado por Karen Balón
Fuente: Investigación.

El 100% de los empleados de la empresa calificaron como excelente la administración porque les ofrece estabilidad laboral, ambiente agradable de trabajo por lo que el personal se encuentra satisfecho siendo parte de ésta organización.

4.3.3 Proceso a implementar

El departamento de compras en la hostería debe tratarse con gran responsabilidad e importancia ya que influye directamente en los resultados esperados para el negocio, por tal motivo se implementará siguiendo una línea orientada en la gestión de la calidad y aplicando las normas para crear el procedimiento más eficaz para asegurar que los suministros y la calidad en los servicios ofertados cumplan con los flujos para satisfacer las necesidades.

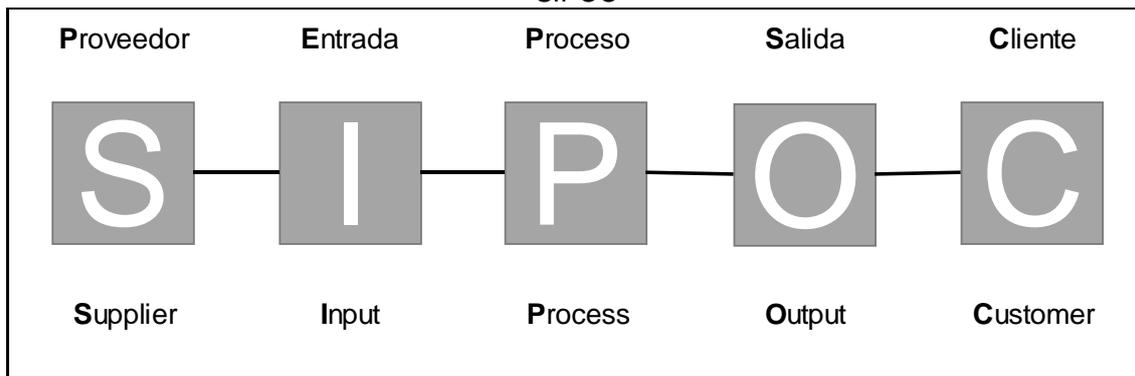
El proceso de compras se analizará con fundamento en los siguientes aspectos:

- **Los costos de insumos:** los dos grandes departamentos alimentos y bebidas y mantenimiento de habitaciones y limpieza suponen aproximadamente 25% de las ventas por lo que su influencia en la reducción de los mismos genera mejores resultados.
- **Inversión en inventarios:** El departamento de compras se encarga del manejo de los stocks de cada una de las bodegas, donde se debe verificar las existencias y disminuirlas, es importante contribuir a que los costos de almacenamiento y el manejo de los recursos se reduzca mediante un control adecuado de los proveedores.
- **Financiamiento:** Se busca el financiamiento de los proveedores que se mantenga entre 45 a 90 días según el contrato definido en la negociación, que es un plazo que se tomará en cuenta a partir de la entrega de los productos, considerando que en los precios no se recargue ningún valor adicional por la espera y no se genere un costo que afecte a la rentabilidad.

4.3.3.1 Herramienta SIPOC

En la metodología Seis Sigma existen diferentes tipos de herramientas que sirven para resolver problemas específicos, una de ellas es el SIPOC acrónimo de las palabras en inglés de “**S**upplier, **I**nput, **P**rocess, **O**utput, **C**ustomer”

Gráfico N°24
SIPOC



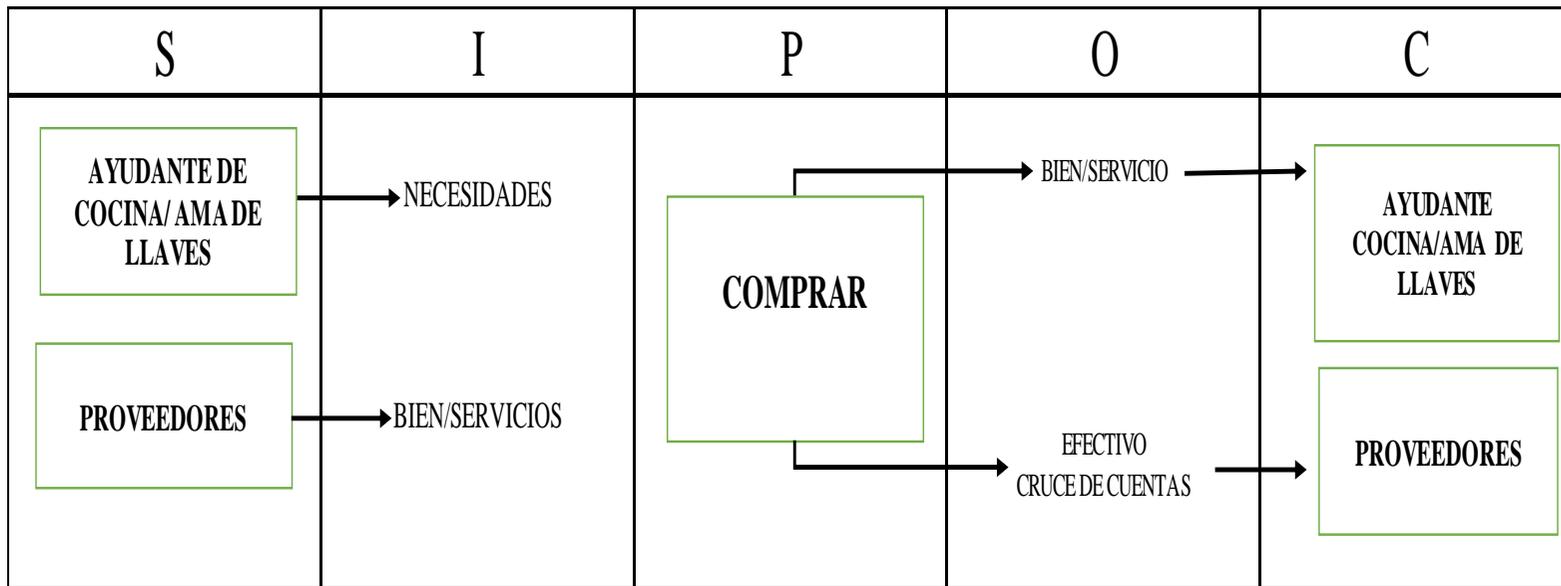
Elaborado por Karen Balón
Fuente: Investigación.

El SIPOC sirve para proveer una perspectiva del flujo del proceso dentro del negocio definiendo los límites del procedimiento, es decir el inicio y final del proceso a implementar o mejorar.

Desarrollo del SIPOC en un proceso de compras:

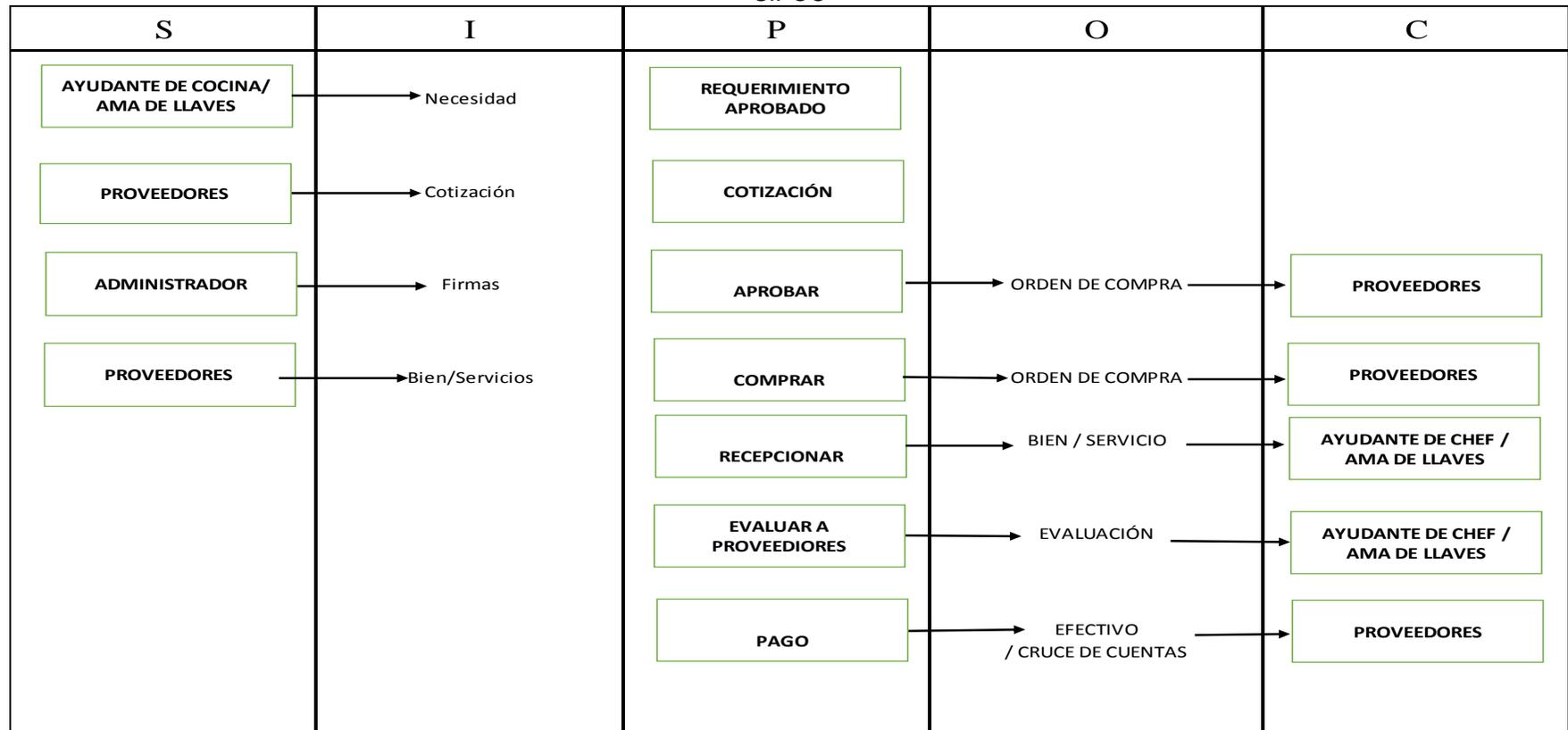
1. Como primer paso se debe definir los puntos de inicio y final del proceso.
2. Desarrollar las variables que intervienen en el SIPOC
3. Identificar a los clientes (**C**ustomer) que van a recibir las salidas del proceso.
4. Identificar las Entradas (**I**nputs) y Salidas (**O**utput) críticas que afectan la calidad del proceso.
5. El último paso es el de listar todos los Proveedores (**S**upplier) que proveen entradas al proceso.
6. Validar SIPOC con el proceso en marcha.

Gráfico N°25
SIPOC



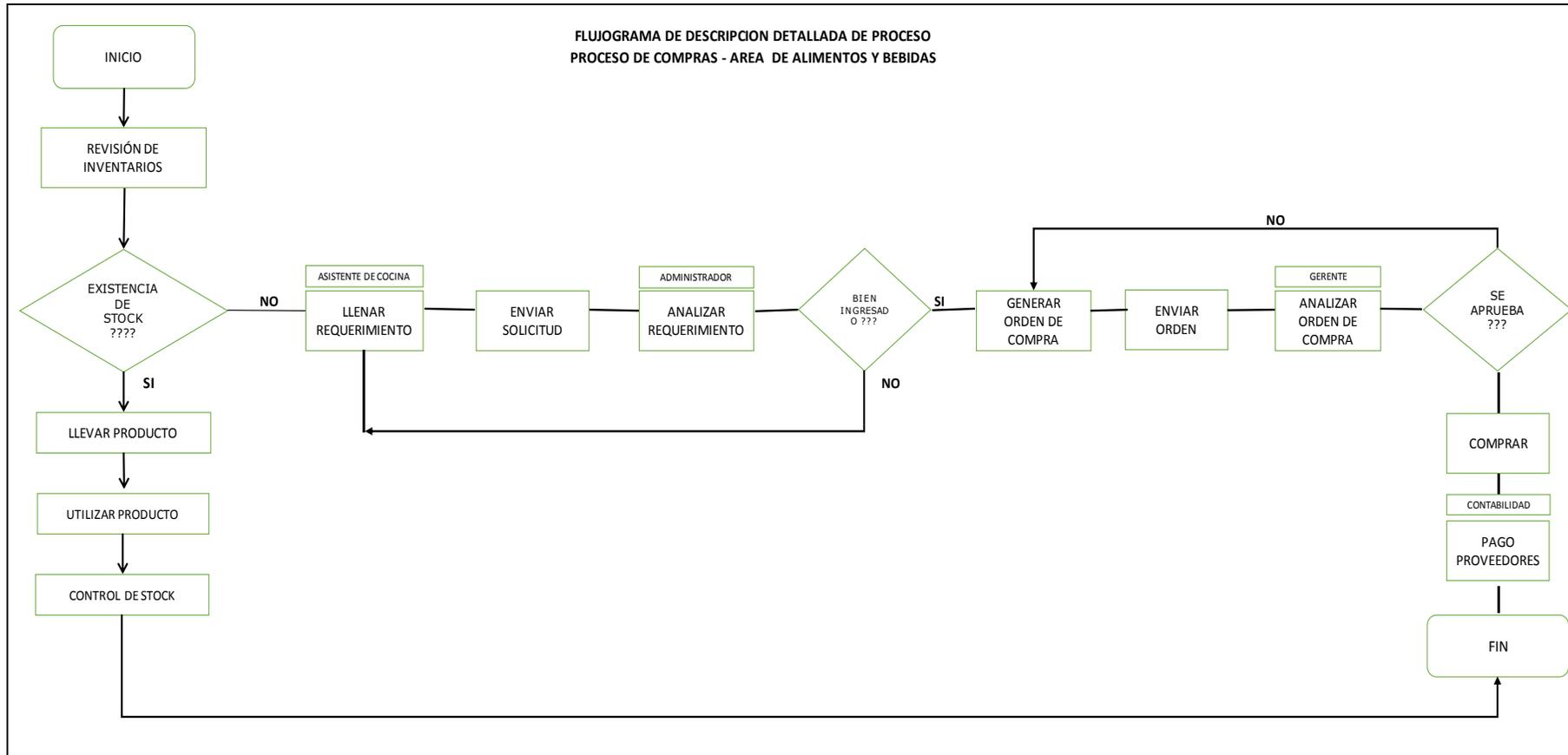
Elaborado por Karen Balón
Fuente: Investigación.

Gráfico N°26
SIPOC



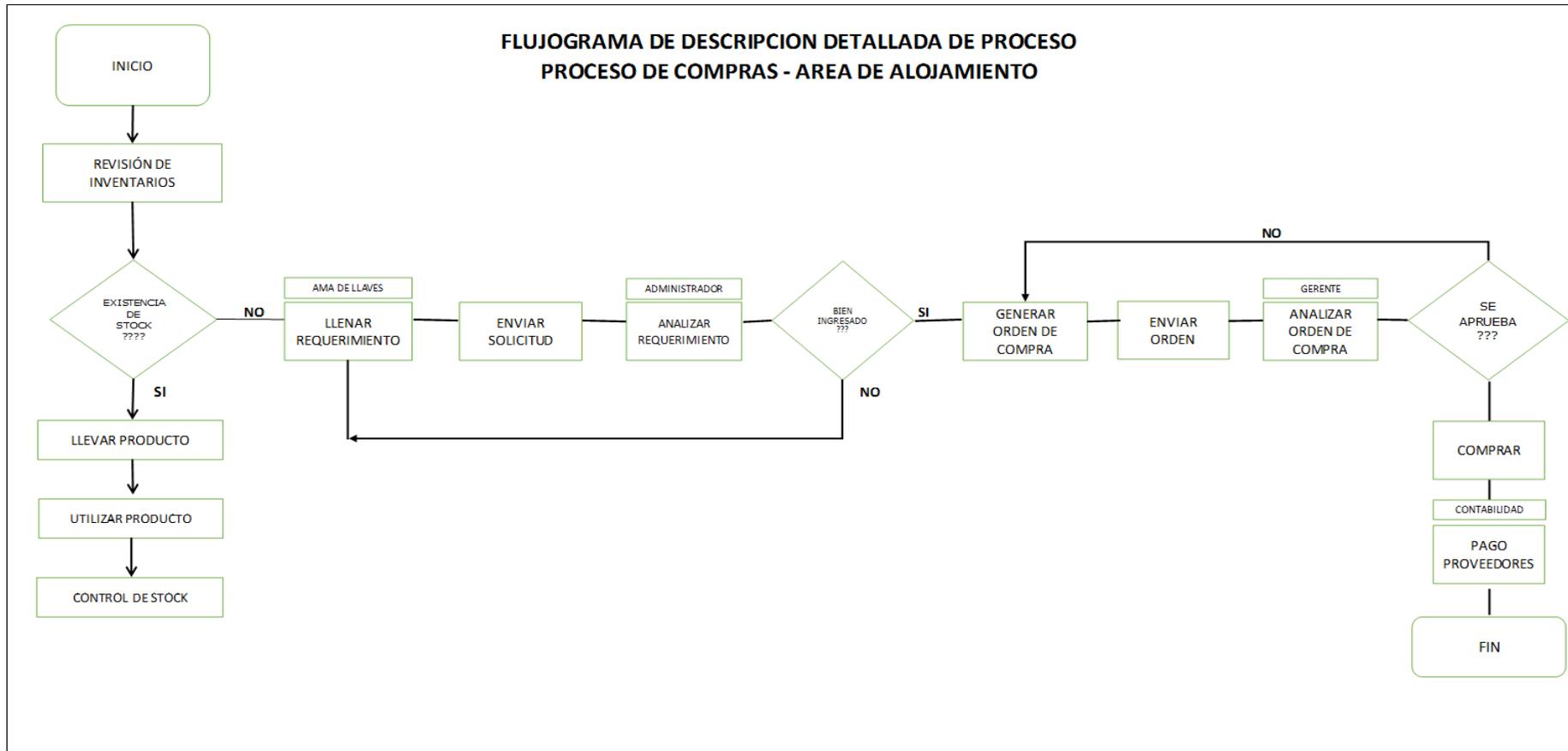
Elaborado por Karen Balón
Fuente: Investigación.

Gráfico N°27
 Descripción proceso de compras – asistente de cocina



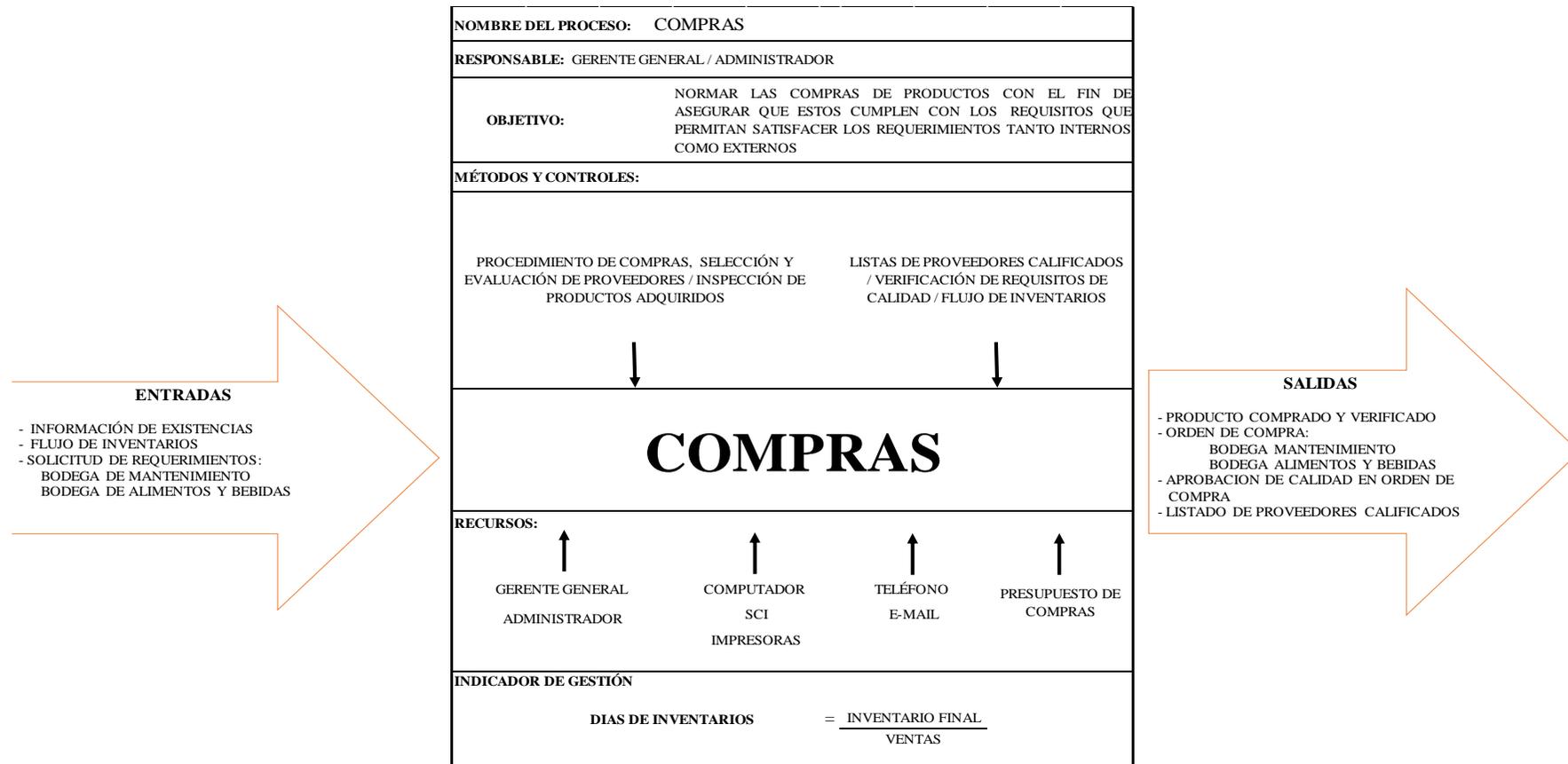
Elaborado por Karen Balón
 Fuente: Investigación.

Gráfico N°28
 Descripción de proceso de compra – ama de llaves



Elaborado por Karen Balón
 Fuente: Investigación.

Gráfico N°29
Compras



Elaborado por Karen Balón
Fuente: Investigación.

4.3.3.2 Objetivos administrativos u operativos

- Verificar la distribución de los insumos de la hostería para mantener continuidad, evitando las roturas de stock que pueden afectar el servicio.
- Ordenar la mercadería de bodegas para realizar los pedidos necesarios con un volumen mínimo que permita lograr una eficiente rotación de inventario.
- Seleccionar proveedores calificados que brinden un servicio de calidad al mejor precio del mercado.
- Disminuir los costos de las compras mediante un control interno efectivo.
- Procesar el pago oportuno a proveedores para mantener cumplimiento de contratos.

4.3.3.3 Objetivos contables o financieros

- Registrar correctamente las compras.
- Registrar eficientemente todos los costos de los insumos comprados.
- Optimizar recursos para eliminar pérdidas de inventario.
- Mejorar la rentabilidad disminuyendo costos innecesarios generados.

4.3.3.4 Alcance

Este proceso de compras se define analizando las áreas que mantienen relación con el sistema en mención, por lo que la investigación se ejecutará en base a dos departamentos fundamentales el de alimentos y bebidas y el de mantenimiento de habitaciones y limpieza.

Tabla N°13
Gestión de administración

DEPARTAMENTOS	COMPRA	ALMACENAMIENTO
ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS	Perecederos	Cuarto frío
	No perecederos	Economato
MANTENIMIENTO DE HABITACIONES Y LIMPIEZA	Amenities	Bodega de blancos
	Artículos para limpieza	Almacén específico

Elaborado por Karen Balón
Fuente: Investigación.

4.3.3.5 Técnicas de control

Preventivas.-

- No se realiza ninguna transacción sin previa aprobación de los responsables.
- Debe existir estrecha relación entre las personas encargadas de realizar cada una de las actividades.
- Se debe comparar los requerimientos de la orden de compra con los que va a entregar el proveedor antes de recibir los insumos y proceder a dar paso al pago correspondiente.
- Verificar el requerimiento acorde a normas y procedimiento establecidos validando los criterios de autorización para que los proveedores consten como calificados.
- Elaboración de los pagos correspondientes validando la información descrita en las facturas a cada uno de los requerimientos.

De descubrimiento.-

- Se realizará inventarios semanales de las existencias para poder solicitar nuevos requerimientos.
- Mantener todos los documentos correctamente numerados y registrados para un adecuado manejo de la información.
- Los archivos deben estar autorizados y correctamente definidos entre los pendientes, los recibidos y los que ya han sido cancelados o no.
- Se debe valorar los presupuestos entregados y compararlos con los reales adquiridos para cotejar la información y disminuir diferencias.

4.3.4 Descripción del proceso

El control de este proceso se define con el establecimiento de un procedimiento que por medio de su utilización se comience por orientar al personal con su respectiva descripción de funciones alineándolo y estableciendo las responsabilidades, el cual permita comprobar si el trabajo realizado está de acuerdo con lo planificado.

Al ser las actividades propias de la hostería se debe analizar las operaciones para que sea adaptado acorde a su capacidad, estructura de funcionamiento y los recursos disponibles.

Teniendo en cuenta las especificaciones se describe un procedimiento válido a considerar para el proceso.

4.3.4.1 Procedimiento de compras

Elaborar presupuesto.-

El encargado de elaborarlo es el administrador donde se describe los gastos anuales a realizar o requerimientos adicionales que se especifiquen. El gerente general revisa y da el visto bueno para proceder a realizar o no alguna compra.

Aprobar necesidad de compra.-

Está especificado para cada una de las áreas que se mencionan a continuación. En el área de alimentos y bebidas los requerimientos son generados por el asistente de cocina, que plantea su necesidad en base a una lista de alimentos codificada y con su respectiva especificación, es obligación del asistente comunicar al chef como jefe de área que el listado se encuentra ingresado y que es necesario su revisión para que exista una autorización y se libere la lista a ser procesada y enviada al administrador, el mismo que es responsable de verificar si el ingreso es correcto, si es así, se procede a cambiar el estado del requisición en el

check list al de generar orden de compra, la orden continúa su proceso normal y llega a gerencia general.

En el área de mantenimiento de habitaciones y limpieza los requerimientos son generados por el ama de llaves, que plantea su necesidad en base a una lista de artículos codificados y con su respectiva especificación, es obligación de la persona comunicar a la recepcionista como jefe de área que el listado se encuentra ingresado y que es necesario su revisión para que exista una autorización y se libere la lista a ser procesada y enviada al administrador, el mismo que es responsable de verificar si el ingreso es correcto, si es así, se procede a cambiar el estado de la requisición en el check list al de generar orden de compra, la orden continúa su proceso normal y llega a gerencia general.

Realizar la compra.-

Al haber sido generada la orden de compra por el administrador, el sistema inmediatamente advierte al gerente general la llegada de una nueva orden, la cual va a ser analizada, verificando precios y cantidades en base a presupuestos para su respectiva aprobación, si todo el proceso previo es correcto tanto para el área de alimentos y bebidas o la de mantenimiento de habitaciones y limpieza, dependiendo del orden de llegada, se procede o no con la operación que aprueba o niega la posterior actividad. Si la orden está correcta se procesa y pasa para que se ejecute la compra correspondiente, caso contrario se regresa al administrador para que dirija a los responsables.

Recepcionar la compra y pagar.-

Para la recepción de los productos comprados para cualquiera de las dos bodegas el responsable de cada área anuncia al jefe del departamento, se compara la mercadería recibida con la solicitada en el pedido en cantidades precio y calidad y se firma la recepción al proveedor, no se puede recibir los productos si no existe el

respaldo de la entrega la misma, por parte del proveedor ya que es el documento que justifica la entrega – recepción.

Si el proceso de recepción ha cumplido con lo acordado se procede a tramitar la orden y direccionarla al departamento de contabilidad en donde se revisa si cumple con los requisitos de calidad estipulados para cada producto y se procede a ejecutar el pago al proveedor que emitirá una factura mensual acorde a los servicios entregados durante el mes.

Evaluar al proveedor.-

La hostería busca trabajar bajo normas y estándares de calidad por lo que tiene la necesidad de que todos los proveedores cumplan sus requisitos, exigiéndoles el cumplimiento de su requerimientos, por lo que será obligación que en el procedimiento exista una evaluación de los proveedores que asegura que el desempeño y cumplimiento de los acuerdos, mantengan un excelente nivel en servicio que satisfaga las necesidades tanto internas como externas del establecimiento.

4.3.4.2 Documentos de referencia

Los documentos de referencia a considerar en el procedimiento se detallan a continuación:

- Lista de proveedores calificados.
- Lista de compras recurrentes.
- Características y especificaciones de alimentos y bebidas.
- Características y especificaciones de insumos de limpieza y Amenities.
- Requisitos básicos de facturas y obligaciones del proveedor.

Lista de proveedores calificados.-

La lista de proveedores calificados es realizada por el administrador, se basa en la información proporcionada por el ayudante de cocina y ama de llaves mediante el registro de la calificación de nuevos proveedores, ésta lista define cuáles son los aptos para realizar cualquier negociación con la Hostería, no existirán negociaciones con empresas u organizaciones que previamente no hayan sido calificados.

Es de gran importancia para el establecimiento cumplir con la calificación de los proveedores para conservar actualizada la lista y así cumplir con el proceso que mantendrá la organización que es de obtener productos e insumos de calidad para llegar a cumplir a satisfacción con los requerimientos de sus clientes.

Tabla N°14
Lista de Proveedores Calificados

 CÓDIGO: DP-010101 FECHA: 2015/01/01						
LISTA DE PROVEEDORES CALIFICADOS						
ITEM	PROVEEDOR	RUC	PRODUCTO	CATEGORIA	PERÍODO DE CALIFICACIÓN	
					DESDE	HASTA
1	ALEJANDRO LASCANO MONTUFAR	1001975877001	FRUTAS Y LEGUMBRES	ALIMENTOS PERECEDEROS	01/01/2015	
2	PATRICIA FERNANDEZ (INFRUT S.A.)	0923385751001	FRUTAS Y LEGUMBRES	ALIMENTOS PERECEDEROS	01/01/2015	
3	ANGELICA NARVAEZ PINTO	1700263638001	FRUTAS Y LEGUMBRES	ALIMENTOS PERECEDEROS	01/01/2015	
4	LICOURS CIA. LTDA.	1734562299001	LICORES	BEBIDAS	01/01/2015	
5	JAIIME DOMINGUEZ CEVALLOS	0933459211001	LICORES Y BEBIDAS GASEOSAS	BEBIDAS	01/01/2015	
6	ELSA JARAMILLO TORRES	1002399640001	BEBIDAS GASEOSAS	BEBIDAS	01/01/2015	
7	HECTOR VERA GUERRERO	0988525603001	CARNES Y EMBUTIDOS	CONGELADOS	01/01/2015	
8	PRONACA S.A.	1709937120001	CARNES Y EMBUTIDOS	CONGELADOS	01/01/2015	
9	ANDRES PALADINES RAMOS	0957218516001	MARISCOS	CONGELADOS	01/01/2015	
10	PROVEEMAR S.A.	1247338297001	MARISCOS	CONGELADOS	01/01/2015	

Elaborado por Karen Balón
Fuente: Investigación.

Lista de compras recurrentes.-

Esta lista es elaborada para conocer cuáles son los insumos que a menudo se compra, el administrador se encarga de mantenerla actualizada, es de gran importancia en el proceso, ya que por medio de su revisión se puede saber que productos o *insumos* son los que necesita el establecimiento, permite establecer con qué proveedores se trabaja continuamente, validar los precios en compras anteriores y así controlar que los costos de operación no se incrementen mermando la rentabilidad de la empresa.

Tabla N°15
Lista de productos perecibles

		CÓDIGO: DP-010102 REVISIÓN: 1 FECHA: 2015/01/01			
LISTADO DE PRODUCTOS PERECIBLES					

LACTEOS	FORMA DE ENTREGA	ALMACENAJE		CONSERVACIÓN FECHA MAXIMA DE CONSUMO		OBSERVACIÓN
		TIPO	ZONA			
LECHE	CAJA DE 12 UNID	FRIO POSITIVO	4	10	DIAS	TODOS LOS PERECIBLES DEBEN ENTRAR A ALMACENAJE LIMPIO Y SECOS
QUESO HOLANDES	UNIDADES	FRIO POSITIVO	4	4	DIAS	
QUESO MOZZARELA	UNIDADES	FRIO POSITIVO	4	4	DIAS	
HUEVO	UNIDADES	FRIO POSITIVO	4	10	DIAS	
MANTEQUILLA	UNIDADES	FRIO POSITIVO	4	10	DIAS	
HELADOS	RECIP.10 KG	FRIO NEGATIVO	-3	5	DIAS	

		CÓDIGO: DP-010102 REVISIÓN: 1 FECHA: 2015/01/01			
LISTADO DE PRODUCTOS - CARNES					

CARNES	FORMA DE ENTREGA	ALMACENAJE		CONSERVACIÓN FECHA MAXIMA DE CONSUMO		OBSERVACIÓN
		TIPO	ZONA			
SOLOMILLO	PORC. 0,5-1,5 KG	FRIO NEGATIVO	-2	15	DIAS	TODOS LOS PERECIBLES DEBEN ENTRAR A ALMACENAJE LIMPIO Y SECOS
POLLO	PORC. 1/8	FRIO NEGATIVO	-2	15	DIAS	
CHULETAS DE CERDO	PORC. 100-200 GR	FRIO NEGATIVO	-2	15	DIAS	
TERNERA	PORC. 100-200 GR	FRIO NEGATIVO	-2	15	DIAS	
HAMBURGUESA	UNIDADES	FRIO NEGATIVO	-2	15	DIAS	

Elaborado por Karen Balón
Fuente: Investigación.

Tabla N°16
Lista de productos perecibles

	CÓDIGO: DP-010102
	REVISIÓN: 1
	FECHA: 2015/01/01
LISTADO DE PRODUCTOS PERECIBLES	

FRUTAS Y VERDURAS	FORMA DE ENTREGA	ALMACENAJE		CONSERVACIÓN FECHA MAXIMA DE CONSUMO		OBSERVACIÓN
		TIPO	ZONA			
ZANAHORIA	FDA. 10 KG	FRIO POSITIVO	1	10	DIAS	TODOS LOS PERECIBLES DEBEN ENTRAR A ALMACENAJE LIMPIO Y SECOS
TOMATE RIÑÓN	CAJA DE 21 KG	FRIO POSITIVO	3	7	DIAS	
PIMIENTO	CAJA DE 60 UNID.	FRIO POSITIVO	3	7	DIAS	
LECHUGA CRESPA	CAJA DE 8,5 KG	FRIO POSITIVO	3	5	DIAS	
PAPA CHOLA	SACOS DE 50KG	SECO	2	15	DIAS	
CEBOLLA PAITEÑA	FDA. 25 KG	FRIO POSITIVO	3	7	DIAS	
CEBOLLA PERLA	FDA. 25 KG	FRIO POSITIVO	3	7	DIAS	
PEREJIL - ATADO	PAQUETE 10 ATADOS	FRIO POSITIVO	1	5	DIAS	
LIMÓN	CAJA DE 22 KG	FRIO POSITIVO	1	7	DIAS	
FRUTILLA	CAJA DE 10 KG	FRIO POSITIVO	3	7	DIAS	
NARANJA	CAJA DE 20 KG	FRIO POSITIVO	1	7	DIAS	
SANDIA	UNIDADES	FRIO POSITIVO	3	5	DIAS	
MANZANA	CAJA DE 22 KG	FRIO POSITIVO	1	7	DIAS	
PERA	CAJA DE 22 KG	FRIO POSITIVO	1	7	DIAS	
PAPAYA	UNIDADES	FRIO POSITIVO	1	5	DIAS	
PLATANO	CAJA DE 22 KG	FRIO POSITIVO	1	5	DIAS	

Elaborado por Karen Balón
Fuente: Investigación.

Tabla N°17
Lista de productos perecibles

	CÓDIGO: DP-010102
	REVISIÓN: 1
	FECHA: 2015/01/01
LISTADO DE PRODUCTOS - MARISCOS	

MARISCOS	FORMA DE ENTREGA	ALMACENAJE		CONSERVACIÓN FECHA MAXIMA DE CONSUMO		OBSERVACIÓN
		TIPO	ZONA			
LENGUADO	PORC. 0,5-1,5 KG	FRIO NEGATIVO	-1	5	DIAS	TODOS LOS PERECIBLES DEBEN ENTRAR A ALMACENAJE LIMPIO Y SECOS
LANGOSTINO	FDAS DE 2KG	FRIO NEGATIVO	-1	5	DIAS	
LANGOSTA	UNIDADES	FRIO NEGATIVO	-1	5	DIAS	
CANGREJO	FDAS DE 2KG	FRIO NEGATIVO	-1	5	DIAS	
CONCHA	FDAS DE 2KG	FRIO NEGATIVO	-1	5	DIAS	

Elaborado por Karen Balón
Fuente: Investigación.

Características de Insumos.-

Tabla N°18
Características de Insumos

			CÓDIGO:DP-010103 FECHA: 2015/01/01
CARACTERISTICAS DE INSUMOS			
ÁREAS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS			
FRUTAS Y VERDURAS	FORMA DE ENTREGA	ESPECIFICACIÓN DE CALIDAD	IMAGEN
ZANAHORIA	FDA. 10 KG	PRODUCTO SANEADO TAMAÑO NO EXCEDA A 20CM.	
TOMATE RIÑÓN	CAJA DE 21 KG	PRODUCTO SANEADO NO MADURADO	
PIMIENTO	CAJA DE 60 UNID.	PRODUCTO SANEADO TAMAÑO NO EXCEDA A 20CM.	
LECHUGA CRESPA	CAJA DE 8,5 KG	PRODUCTO SANEADO NO MADURADO	
PAPA CHOLA	SACOS DE 50KG	PRODUCTO SANEADO	
CEBOLLA PAITEÑA	FDA. 25 KG	PRODUCTO SANEADO TAMAÑO NO EXCEDA A 20CM.	
CEBOLLA PERLA	FDA. 25 KG	PRODUCTO SANEADO TAMAÑO NO EXCEDA A 20CM.	
LIMÓN	CAJA DE 22 KG	TAMAÑO MEDIANO NO MADURADO	
FRUTILLA	CAJA DE 10 KG	TAMAÑO MEDIANO NO MADURADO	
NARANJA	CAJA DE 20 KG	TAMAÑO MEDIANO IMPORTADO SIN PEPA	
SANDIA	UNIDADES	TAMAÑO MEDIANO	
MANZANA	CAJA DE 22 KG	TAMAÑO CALIBRE 125 TIPO GALA IMPORTADO	
PERA	CAJA DE 22 KG	TAMAÑO CALIBRE 125 IMPORTADO	
PAPAYA	UNIDADES	TAMAÑO MEDIANO NO MADURADO	
PLATANO	CAJA DE 22 KG	TAMAÑO MEDIANO NO MADURADO	

Elaborado por Karen Balón
Fuente: Investigación.

Tabla N°19
Características de Insumos

			CÓDIGO:DP-010103 FECHA: 2015/01/01
CARACTERISTICAS DE INSUMOS			
ÁREAS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS			
MARISCOS	FORMA DE ENTREGA	ESPECIFICACIÓN DE CALIDAD	IMAGEN
LENGUADO	PORC. 0,5-1,5 KG	PRODUCTO SANEADO	
LANGOSTINO	FDAS DE 2KG	PRODUCTO SANEADO	
LANGOSTA	UNIDADES	PRODUCTO SANEADO	
CANGREJO	FDAS DE 2KG	PRODUCTO SANEADO	
CONCHA	FDAS DE 2KG	PRODUCTO SANEADO	

Elaborado por Karen Balón
Fuente: Investigación.

Tabla N°20
Características de Insumos

			CÓDIGO:DP-010103 FECHA: 2015/01/01
CARACTERISTICAS DE INSUMOS			
ÁREAS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS			
CARNES	FORMA DE ENTREGA	ESPECIFICACIÓN DE CALIDAD	IMAGEN
LOMO	PORC. 0,5-1,5 KG	EMBALAR AL VACIO COLOR ROJO SIN GRASA	
POLLO	PORC. 1/8	EMBALAR AL VACIO	
CHULETAS DE CERDO	PORC. 100-200 GR	EMBALAR AL VACIO COLOR ROJO SIN GRASA	
TERNERA	PORC. 100-200 GR	EMBALAR AL VACIO COLOR ROJO SIN GRASA	
HAMBURGUESA	UNIDADES	EMBALAR AL VACIO COLOR ROJO SIN GRASA	

Elaborado por Karen Balón
Fuente: Investigación.

Tabla N°21
Características de Insumos

		CÓDIGO:DP-010103 FECHA: 2015/01/01	
CARACTERÍSTICAS DE INSUMOS			
ÁREAS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS			
BEBIDAS	FORMA DE ENTREGA	ESPECIFICACIÓN DE CALIDAD	IMAGEN
GASEOSAS	PAQUETES DE 6 COLAS 3LTS	COCA COLA FANTA SPRITE	
AGUA SIN GAS	PAQUETES DE 12 UNIDADES	DASANI	
WHISKY	UNIDADES	JHONNIE WALKER	
VINO	UNIDADES	VINO CABERNET MERLOT	

Elaborado por Karen Balón
Fuente: Investigación.

Requisitos básicos de facturas.-

Los requisitos básicos de las facturas se describen a continuación:

- Ruc
- Autorización de impresión
- Facturas no caducadas
- Razón social bien definida
- Datos de facturas claros, detallados y sin correcciones.

4.3.4.3 Registros

Calificación de nuevos proveedores.-

La calificación de nuevos proveedores es un registro que permite evaluar a las empresas u organizaciones que pretenden entregar bienes o servicios a la hostería, se evaluará las condiciones comerciales de precio y plazo de pago con un ponderado de 60%, el sistema de calidad que posee en un 20% y los servicios adicionales de garantías en un 20%. La responsabilidad de esta labor recae en el ama de llaves y el ayudante de cocina.

Tabla N°22
Calificación de nuevos proveedores-RS 010102

		CÓDIGO: RS-010102 REVISIÓN: 1 FECHA: 2015/01/01		
CALIFICACIÓN NUEVOS PROVEEDORES				
ITEM	DOCUMENTO SOLICITADO	SI/NO/NA	PUNTOS OBTENIDOS	PUNTOS TOTALES
1	CARTA DE PRESENTACIÓN DONDE ESPECIFIQUE			6
1.1	RAZÓN SOCIAL DEL PROVEEDOR			
1.2	DIRECCIÓN, TELÉFONO, EMAIL			
1.3	SERVICIOS O PRODUCTOS OFERTADOS			
1.4	PERSONA DE CONTACTO			
1.5	DETALLE DE LA CUENTA BANCARIA			
1.6	ACEPTACIÓN DE FORMA DE PAGO NEGOCIADA			
2	COPIA DE RUC ACTUALIZADO			1
3	LISTADO DE PRINCIPALES CLIENTES			1
4	TRES CARTAS DE REFERENCIAS DE SUS CLIENTES DURANTE EL ÚLTIMO AÑO			1
5	LISTA DE TRABAJOS REALIZADOS DENTRO DE LA LÍNEA (3 REFERENCIAS)			1
TOTAL			0	10
TOTAL CALIFICACIÓN			0	

Elaborado por Karen Balón
Fuente: Investigación.

Tabla N°23
Calificación de nuevos proveedores-RS 020201

				CÓDIGO: RS-020201			
				REVISIÓN: 1			
PROVEEDOR:				FECHA: 2015/01/01			
				PUNTAJE		CALIFICACIÓN	
CONDICIONES COMERCIALES CC							
PRECIO							
MENOR PRECIO							
SIMILAR PRECIO							
SUPERIOR PRECIO							
PLAZO DE PAGO							
SUPERIOR AL PLAZO ESTABLECIDO							
PLAZO ESTABLECIDO							
INFERIOR AL PLAZO ESTABLECIDO							
SISTEMA DE CALIDAD SC							
DISPONE DE CERTIFICADO DE CALIDAD							
DISPONE DE SISTEMA INTERNO							
NO DISPONE							
SERVICIOS ADICIONALES							
GARANTÍAS							
OFRECE GARANTÍA CON AVAL							
OFRECE GARANTÍA ESCRITA							
NO OFRECE GARANTÍA							
PUNTOS CONDICIONES COMERCIALES CC							
PUNTOS SISTEMA DE CALIDAD SC							
PUNTOS SERVICIOS ADICIONALES S.A							
INDICE DE EVALUACIÓN IE							
EVALUADO POR:							
PROVEEDOR:							
NOTA: EL PUNTAJE NO PUEDE SER MENOR A 7 PUNTOS YA QUE SERÁ INCONFORMIDAD							

Elaborado por Karen Balón
Fuente: Investigación.

Reporte de no conformidad.-

El reporte de no conformidad es exclusivo de las bodegas y serán encargados de llenarlo el ayudante de cocina y la ama de llaves, describe si el proveedor ha entregado a satisfacción los insumos que requiere la hostería, determina si se rechaza el producto o se acepta con el estado actual, si no se está conforme es posible que se cambie de proveedor o a su vez se proceda a renegociar con el mismo.

Tabla N°25
Reporte de no conformidad

		CÓDIGO: RS-010301 FECHA: 2015/01/01	
REPORTE DE NO CONFORMIDAD USO DE BODEGA			
PROVEEDOR:			
ORDEN DE COMPRA N°		FECHA:	
INSUMOS:		FRECUENCIA:	
1.			
2.			
DESCRIPCIÓN DE LA NO CONFORMIDAD:			FIRMA:
USO DE COMPRAS			
<u>TRATAMIENTO DE COMPRAS:</u>		<u>DECISIÓN:</u>	
CAMBIAR	<input type="checkbox"/>	INFORMAR AL PROVEEDOR	<input type="checkbox"/>
RECHAZAR/ DEVOLVER	<input type="checkbox"/>	INFORMAR AL PROVEEDOR Y NEGOCIAR	<input type="checkbox"/>
ACEPTAR EN ESTADO ACTUAL	<input type="checkbox"/>	CAMBIAR DE PROVEEDOR	<input type="checkbox"/>
OBSERVACIONES:			

Elaborado por Karen Balón
Fuente: Investigación.

4.3.4.4 Presentación de procedimiento

	PROCEDIMIENTO	Código: PS-01 Revisión: 01 Fecha: 25/06/2015 Pág. : 1/3
	COMPRAS	

Compras

PS-01

LISTA DE DISTRIBUCION

Área	Usuario	Copia	Presentación
Todas	Todos		D
Gerente/administrador	Gerente/administrador		SCI

SCI Software contable integrado

D Acceso digital

1. FUNCIÓN BÁSICA

Comprar los insumos requeridos para el servicio.

2. INDICADOR

Nivel de servicio entregado: Evaluaciones promedio realizadas en el trimestre.

3. ALCANCE

Desde el requerimiento de compra hasta el pago al proveedor.

4. DEFINICIONES

Proveedor calificado: Aquel que cumplió con la calificación requerida.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Karen Balón	Beatriz Posso	Ing. Darwin Calderón
Departamento de Compras	Administrador	Gerente General

	PROCEDIMIENTO	Código: PS-01
	COMPRAS	Revisión: 01 Fecha: 25/06/2015 Pág. : 2/3

- **Proveedor activo:** Proveedor que consta en la lista de proveedores calificados.
- **Compras recurrentes:** Son insumos comprados frecuentemente bajo stocks mínimos, acorde a presupuesto aprobados por la Gerencia General.
- **Compra Urgente:** Compra a realizar inmediatamente por solicitud especial para el proceso.
- **Productos de Stock:** Productos inventariados que se ingresan a bodega.
- **Compras Normales:** Compras de insumos que se planifican e ingresen al inventario y que deben ser atendidas en 2 días laborables a partir de la aprobación del requerimiento e ingreso de orden de compra hasta la confirmación del proveedor.
- **Orden de Compra:** Documento con registro que emite el administrador desde el sistema en el que se detalla el requerimiento y las condiciones de compra de insumos, que son obligatorios de utilizar.

Se exceptúa el uso de las órdenes de compra en los siguientes casos:

- Cuando existe un contrato.
- Servicios Básicos.
- Permisos de funcionamiento y trámites legales.
- Capacitaciones.

5. DESCRIPCION

Elaborar presupuesto	IT-0101
Aprobar necesidad de compra	IT-0102
Realizar compra	IT-0103
Recepcionar la compra y pagar	IT-0104
Evaluar al proveedor	IT-0105

6. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

Lista de proveedores calificados (digital)	DP-010101
Lista de compras recurrentes	DP-010102
Características de insumos	DP-010103

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Karen Balón	Beatriz Posso	Ing. Darwin Calderón
Departamento de Compras	Administrador	Gerente General

	PROCEDIMIENTO	Código: PS-01 Revisión: 01 Fecha: 25/06/2015 Pág. : 3/3
	COMPRAS	

Requisitos básicos de facturas DP-010301

7. REGISTROS

Calificación nuevos proveedores	RS-010102
Orden de Compra	RS-010201
Reporte de No Conformidad	RS-010301

8. GENERALIDADES

Sanciones: Si existe incumplimiento del procedimiento de compras las sanciones serán:

Primera notificación: Comunicar por vía electrónica al empleado el incumplimiento al procedimiento de Compras.

Segunda notificación: Comunicar por escrito al empleado el incumplimiento al procedimiento de Compras con multa del 15% de su remuneración mensual.

Tercera notificación: Realizar trámite de visto bueno ante el Ministerio de relaciones laborales.

HISTÓRICO DE REVISIONES

Revisión	Fecha	Modificación (ubicación)	Descripción de la Modificación
0	25/06/2015	PS-01	Nuevo procedimiento

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Karen Balón	Beatriz Posso	Ing. Darwin Calderón
Departamento de Compras	Administrador	Gerente General

Tabla N°26
Sistema de gestión de calidad.

	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PROCEDIMIENTO COMPRAS	CÓDIGO: PS-01 REVISIÓN: 1 FECHA: 2015/01/01 PAG: 1/1
---	---	---

RESPONSABLE	INSTRUCCIÓN DE TRABAJO	CÓDIGO
ADMINISTRADOR	Elaborar presupuesto.	IT-0101
	Realizar la compra.	IT-0103
GERENTE GENERAL	Aprobar necesidad de compra.	IT-0102
JEFE DE AREA/ BODEGUERO	Recepcionar la compra y pagar	IT-0104
	Evaluar a proveedores	IT-0105
CONTABILIDAD	Registrar y elaborar el pago a proveedores.	IT-0104

ELABORADO POR:

CHEF EDISON ROSERO

DEPARTAMENTO DE COMPRAS

REVISADO POR:

KAREN BALÓN ÁLVAREZ

REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN

APROBADO POR:

ING. DARWIN CALDERÓN

GERENTE GENERAL

Elaborado por Karen Balón
Fuente: Investigación.

Instrucciones de trabajo IT-0101

Tabla N°27
Sistema de gestión de calidad.

 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD					
PROCEDIMIENTO: COMPRAS INSTRUCCIÓN: ELABORAR PRESUPUESTO				CÓDIGO: IT-0101 REVISIÓN: 1 FECHA: 2015/01/01 PAG: 1/1	
EJECUTOR	ACTIVIDADES	REGISTRO	COD	ESPECIFICACIÓN	COD
ADMINISTRADOR GERENTE GENERAL JEFE DE ÁREA(recepcionista - chef) BODEGUERO(ama de llaves -ayudante de cocina)	Definir y monitorear presupuesto de gastos anuales según requerimiento. Realizar órdenes de compra según presupuesto. Aprobar requerimiento de las dos áreas. Realizar lista de proveedores calificados. Aprobar presupuesto. Aprobar órdenes de compra acorde a presupuesto. Elaborar plan de contratos. Asignar responsable de pedido. Liberar pedido dentro del presupuesto. Monitorear presupuesto de compras. Licitar. Realizar requerimientos en formatos designados. Control de bodegas y existencias. Evaluar a nuevos proveedores.				
ELABORADO POR: Karen Balón DEPARTAMENTO DE COMPRAS		REVISADO POR: Beatriz Posso ADMINISTRADOR		APROBADO POR: ING. DARWIN CALDERÓN GERENTE GENERAL	

Elaborado por Karen Balón
Fuente: Investigación.

IT-0102

Tabla N°28
Sistema de gestión de calidad.

	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PROCEDIMIENTO: COMPRAS INSTRUCCIÓN: APROBAR NECESIDAD DE COMPRA	CÓDIGO: IT-0102 REVISIÓN: 1 FECHA: 2015/01/01 PAG: 1/1
---	---	---

EJECUTOR	ACTIVIDADES	REGISTRO	COD	ESPECIFICACIÓN	COD
BODEGA ALIMENTOS /MANT. LIMPIEZA	Realizar revisión de insumos de bodega para producción semanal. Realizar requerimiento de compra para reposición de stock, hasta el día lunes. Evaluar y crear nuevos proveedores en le sistema.				
JEFE DE ÁREA	Liberar pedidos y cantidades en el sistema o en el formato requerido por el administrador para insumos hasta el medio día de martes y enviar a administración. En caso de compras urgentes el requerimiento debe ser autorizado por gerencia o administración según corresponda.				
	Verificar al proveedor en la lista de calificados, sino existe su registro evaluar y crearlo en el sistema.	Calificación de nuevos proveedores.	RS-010102	Lista de proveedores calificados.	DP-010101
	Recibir el requerimiento liberado de bodega.				
ADMINISTRACIÓN	Solicitar mínimo 3 cotizaciones para decidir la compra. No se presenta cotizaciones cuando son compras recurrentes. Elegir cotización que presente mejores precios y aprobación de calidad acorde a especificaciones.			Lista de compras recurrentes	DP-010102
				Características de insumos.	DP-010103
GERENTE GENERAL	Aprobación de compra de maquinaria no recurrentes. Aprobación de orden de compra ingresada y analizada por la administración.				

ELABORADO POR: Karen Balón DEPARTAMENTO DE COMPRAS	REVISADO POR: Beatriz Posso ADMINISTRADOR	APROBADO POR: ING. DARWIN CALDERÓN GERENTE GENERAL
--	---	--

Elaborado por Karen Balón
Fuente: Investigación.

IT-0103

Tabla N°29
Sistema de gestión de calidad

	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PROCEDIMIENTO: COMPRAS INSTRUCCIÓN: REALIZAR COMPRA	CÓDIGO: IT-0103 REVISIÓN: 1 FECHA: 2015/01/01 PAG: 1/1
---	---	---

EJECUTOR	ACTIVIDADES	REGISTRO	COD	ESPECIFICACIÓN	COD
BODEGA ALIMENTOS /MANT. LIMPIEZA	Revisar existencias en bodega para elaboración de requerimiento de compra.				
JEFE DE ÁREA	Liberar requerimiento para que se realice orden de compra.				
	Generar orden de compra en el sistema.	Orden de Compra	RS-010201		
	Enviar la orden de compra al proveedor, vía electrónica o físicamente.				
ADMINISTRACIÓN	Proceder con la compra basados en la negociación realizada.				
	Enviar orden de compra a contabilidad con la autorización de la Gerencia.				
GERENTE GENERAL	Aprobar la orden de compra para que procedan con la compra.				
	En el caso de compra urgente, la aprobación debe ser inmediata previa justificación del solicitante.				

ELABORADO POR: Karen Balón DEPARTAMENTO DE COMPRAS	REVISADO POR: Beatriz Posso ADMINISTRADOR	APROBADO POR: ING. DARWIN CALDERÓN GERENTE GENERAL
--	---	--

Elaborado por Karen Balón
Fuente: Investigación.

IT-0104

Tabla N°30
Sistema de gestión de calidad

	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PROCEDIMIENTO: COMPRAS INSTRUCCIÓN: RECEPCIONAR LA COMPRA Y PAGAR	CÓDIGO: IT-0104 REVISIÓN: 1 FECHA: 2015/01/01 PAG: 1/1
---	---	---

EJECUTOR	ACTIVIDADES	REGISTRO	COD	ESPECIFICACIÓN	COD
BODEGA ALIMENTOS /MANT. LIMPIEZA	Recibir los insumos comprados, comparando la orden de compra con la guía de remisión o nota de entrega.	Orden de compra	RS-010201	Requisitos básicos de facturas	DP-010301
	Si la compra no cumple con las características y especificaciones, levantar una no conformidad y entregar al jefe de área para su respectivo reclamo.	Reporte de no conformidad.	RS-010301		
JEFE DE ÁREA	Recepción de factura que cumpla con los requisitos legales (SRI) Ingresar el material recibido en el sistema.				
PROVEEDORES	Notificar al proveedor la existencia de una no conformidad, en caso de haberla. Entregar documentos al bodeguero (guía de remisión o nota de recepción o nota de entrega firmada + factura).				
CONTABILIDAD	Recepción de documentos: Orden de compra y guía de remisión entregada y firmada por el bodeguero más factura del proveedor. Una vez contabilizada se realiza el egreso mediante un cheque para el pago a proveedor según la fecha solicitada. Proceder al pago según la fecha establecida en la orden de compra.				

ELABORADO POR: Karen Balón DEPARTAMENTO DE COMPRAS	REVISADO POR: Beatriz Posso REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN	APROBADO POR: ING. DARWIN CALDERÓN GERENTE GENERAL
--	---	--

Elaborado por Karen Balón
Fuente: Investigación.

4.3.5 Índices de Gestión del proceso de compras

4.3.5.1 Introducción

El éxito de una implementación de procesos ya sea productivo o logístico, es la determinación de elementos de medición de rendimiento, los cuales van a reflejar los resultados ya sean óptimos o no en el mediano y largo plazo, mediante la retroalimentación de un sistema de información que permita evaluar las etapas del proceso en estudio.

Actualmente, la hostería Mama Rebeca no posee indicadores de medición del desempeño del área de abastecimiento a nivel interno (procesos) y externo (satisfacción del cliente). Constituyendo un factor negativo para la gerencia, siendo difícil la identificación de los problemas que generan retrasos en la cadena logística, resultando perjudicial para la organización por falta de eficiencia y la pérdida de sus clientes por la carencia de respuesta a los requerimientos.

Según Camacho, A. (2009). “Todo se puede medir y por tanto todo se puede controlar, allí radica el éxito de cualquier operación, no podemos olvidar: **lo que no se mide, no se puede administrar**”.

La aplicación de indicadores de gestión tiene como finalidad el mejoramiento de los procesos de la organización, desarrollando ventajas competitivas y por ende posicionamiento frente a la competencia.

4.3.5.2 Objetivos de los indicadores

- Identificar las falencias en el proceso actual.
- Implementación del sistema de información.

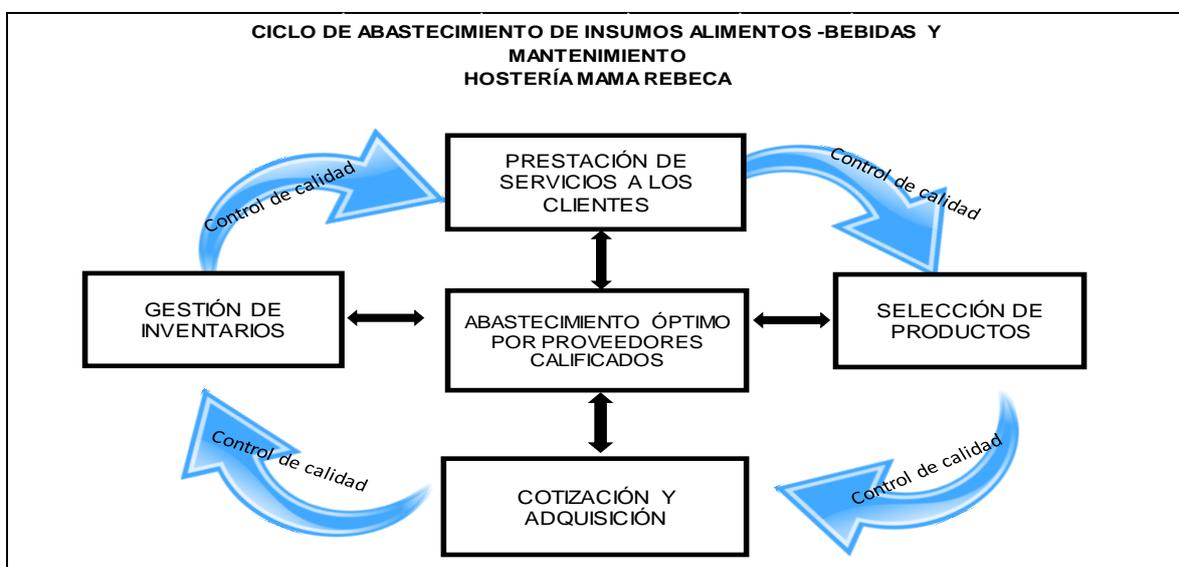
- Mejoramiento de los recursos obtenidos (compras), con el fin de aumentar la productividad en las diferentes actividades basadas en un servicio de calidad.
- Reducir gastos.
- Satisfacer las necesidades del cliente en el menor tiempo posible de entrega del servicio prestado.

4.3.5.3 Esquema de implantación

Para el estudio en cuestión se desarrolló indicadores para los procesos del área de compras, teniendo en cuenta los siguientes pasos:

1. Identificar el proceso a medir.
2. Definir el objetivo del indicador y cada variable a medir.
3. Cuantificar y medir las variables.
4. Establecer el indicador a controlar.
5. Retroalimentar las mediciones periódicamente.
6. Mejorar continuamente el indicador.

Gráfico N°30
Ciclo de abastecimiento



Elaborado por Karen Balón
Fuente: Investigación.

4.3.5.4 Indicadores de Gestión

Tabla N°32
Inventarios

INVENTARIOS				
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	IMPACTO	FÓRMULA	COMENTARIO
ÍNDICE DE ROTACIÓN DE INVENTARIOS	RELACIÓN ENTRE LAS VENTAS Y LOS INVENTARIOS PROMEDIO	RECUPERACIÓN DE CAPITAL INVERTIDO A TRAVÉS DE LAS VENTAS	$\frac{\text{VENTAS DEL PERÍODO} \times 100}{\text{INVENTARIO DEL PERIODO}}$	MANTENER UNA ELEVADA ROTACIÓN DE EXISTENCIA, DISEÑANDO POLÍTICAS DE ENTREGAS FRECUENTES DE PEDIDOS
ÍNDICE DE DURACIÓN DE INVENTARIOS	RELACIÓN ENTRE INVENTARIO FINAL Y VENTAS DEL PERÍODO	DURACIÓN DEL INVENTARIO EN BODEGA	$\frac{\text{INVENTARIO FINAL} \times 30 \text{ DÍAS}}{\text{VENTAS PROMEDIO}}$	MAYOR PORCENTAJE DE ESTE INDICADOR MOSTRARÁ DEMASIADAS EXISTENCIAS EN BODEGA Y POR LO TANTO CORRE EL RIESGO DE OBSOLECENCIA Y PÉRDIDA DE LOS MISMOS

Elaborado por Karen Balón
Fuente: Investigación.

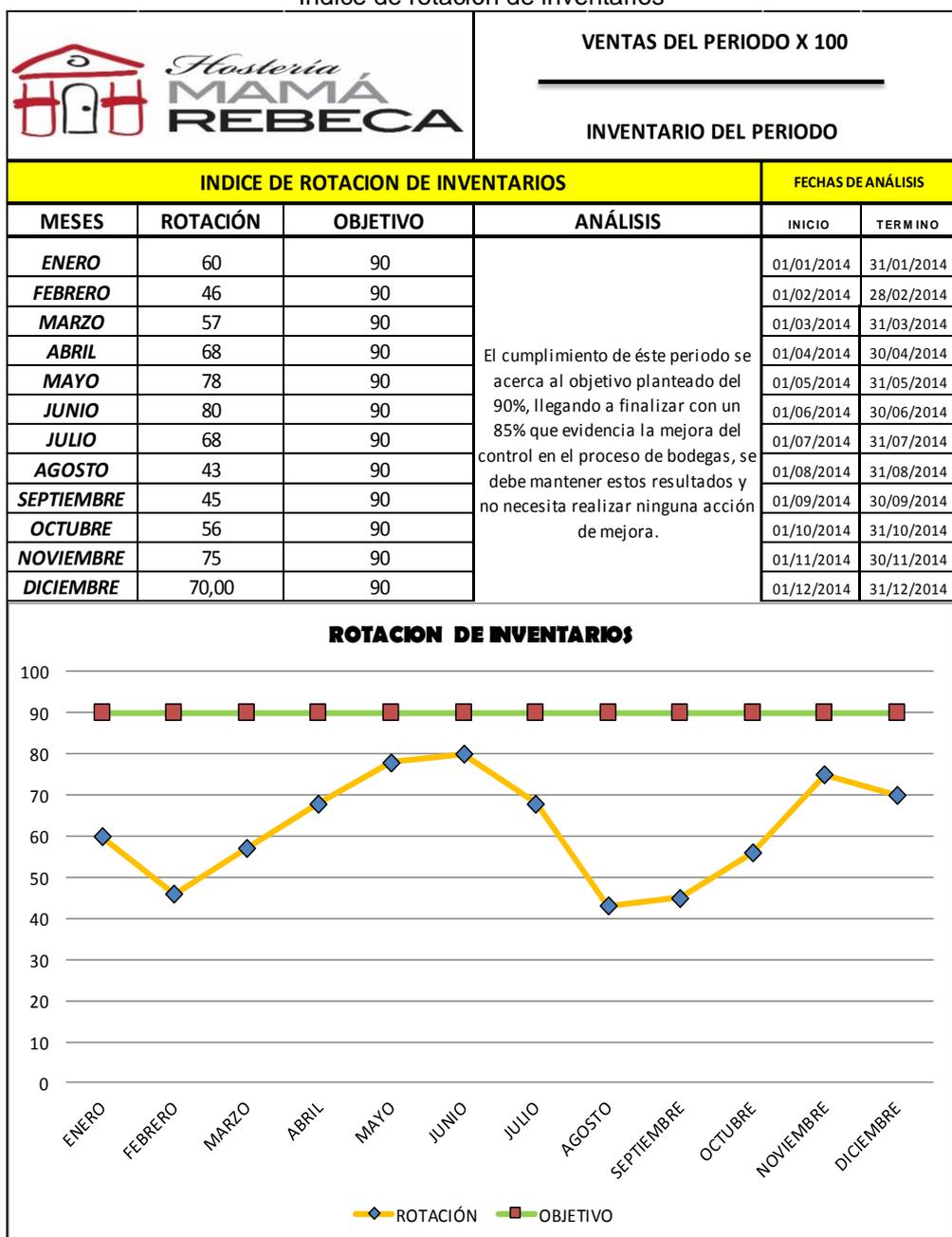
Tabla N°33
Proveedores

PROVEEDORES				
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	IMPACTO	FÓRMULA	COMENTARIO
ENTREGAS PERFECTAS RECIBIDAS	NÚMERO Y PORCENTAJE DE PEDIDOS QUE NO CUMPLEN LAS ESPECIFICACIONES DE CALIDAD REQUERIDA	CANTIDAD DE DESPACHOS CORRECTOS POR PROVEEDOR	$\frac{\text{PEDIDOS RECHAZADOS} \times 100}{\text{TOTAL DE ÓRDENES DE COMPRAS RECIBIDAS}}$	CON ESTE INDICADOR SE TRATARÁ DE EVITAR LA GENERACIÓN DE COSTOS ADICIONALES POR PEDIDOS QUE NO CUMPLEN LAS ESPECIFICACIONES POR EJEMPLO: COSTO DE VOLVER A REALIZAR EL PEDIDO, RETRASOS EN LOS SERVICIOS
NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE PROVEEDORES	NIVEL DE EFECTIVIDAD EN LAS ENTREGAS POR PARTE DE LOS PROVEEDORES EN LA BODEGAS DE ALMACENAMIENTO	DISPONIBILIDAD PARA DESPACHAR A LOS CLIENTES	$\frac{\text{PEDIDOS RECIBIDOS FUERA DE TIEMPO} \times 100}{\text{TOTAL DE PEDIDOS RECIBIDOS}}$	EFECTIVIDAD DE LOS PROVEEDORES Y LOS QUE ESTÁN AFECTANDO LA RECEPCIÓN DE LOS INSUMOS A BODEGAS
FINANCIEROS				
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	IMPACTO	FÓRMULA	COMENTARIO
PLAZO A PAGO PROVEEDORES	OBTIENE INDICIOS DEL CAPITAL DE TRABAJO SEGÚN LOS ACUERDOS FIRMADOS CON LOS PROVEEDORES	Nº DÍAS QUE TARDA EL PAGO DEL CRÉDITO	$\frac{\text{CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES}}{\text{COMPRAS}} \times 365$	CAPACIDAD DE PAGO PARA ATENDER OBLIGACIONES ADQUIRIDAS CON PROVEEDORES POR COMPRAS DE INVENTARIO

Elaborado por Karen Balón
Fuente: Investigación.

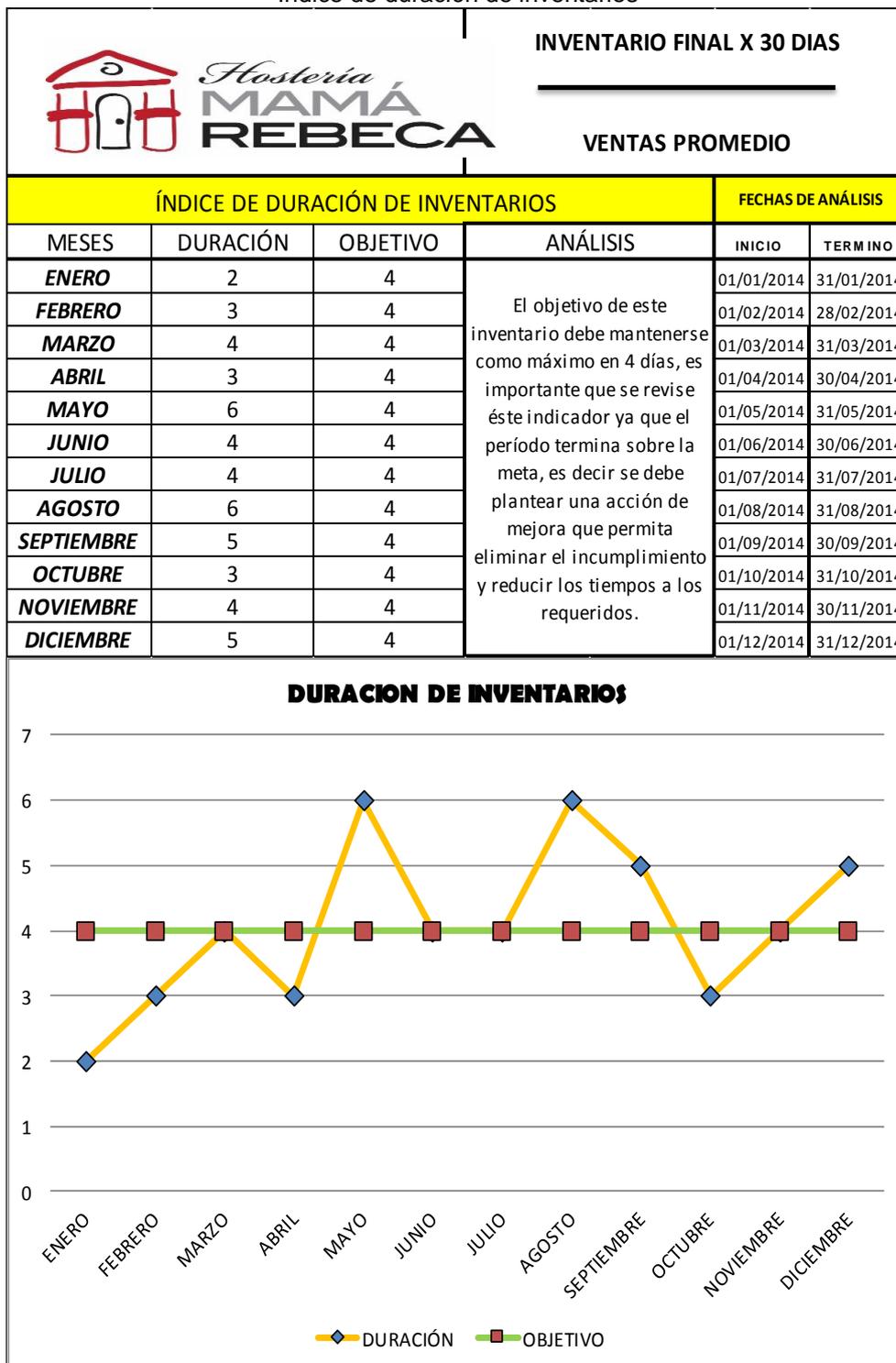
4.3.6 Aplicación práctica de índices de Gestión del proceso de compras.

Tabla N°34
Índice de rotación de inventarios



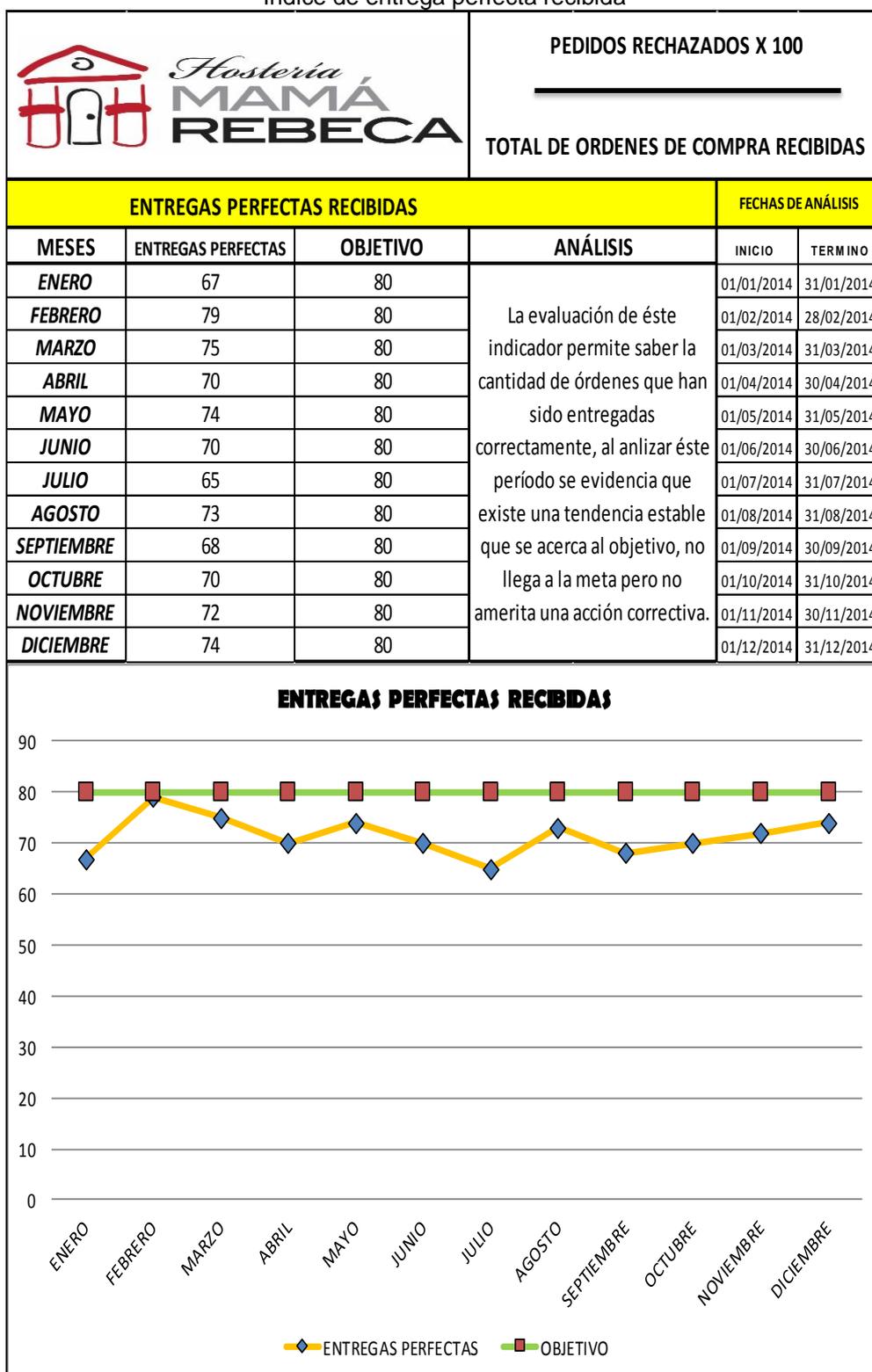
Elaborado por Karen Balón
Fuente: Investigación.

Tabla N°35
Índice de duración de inventarios



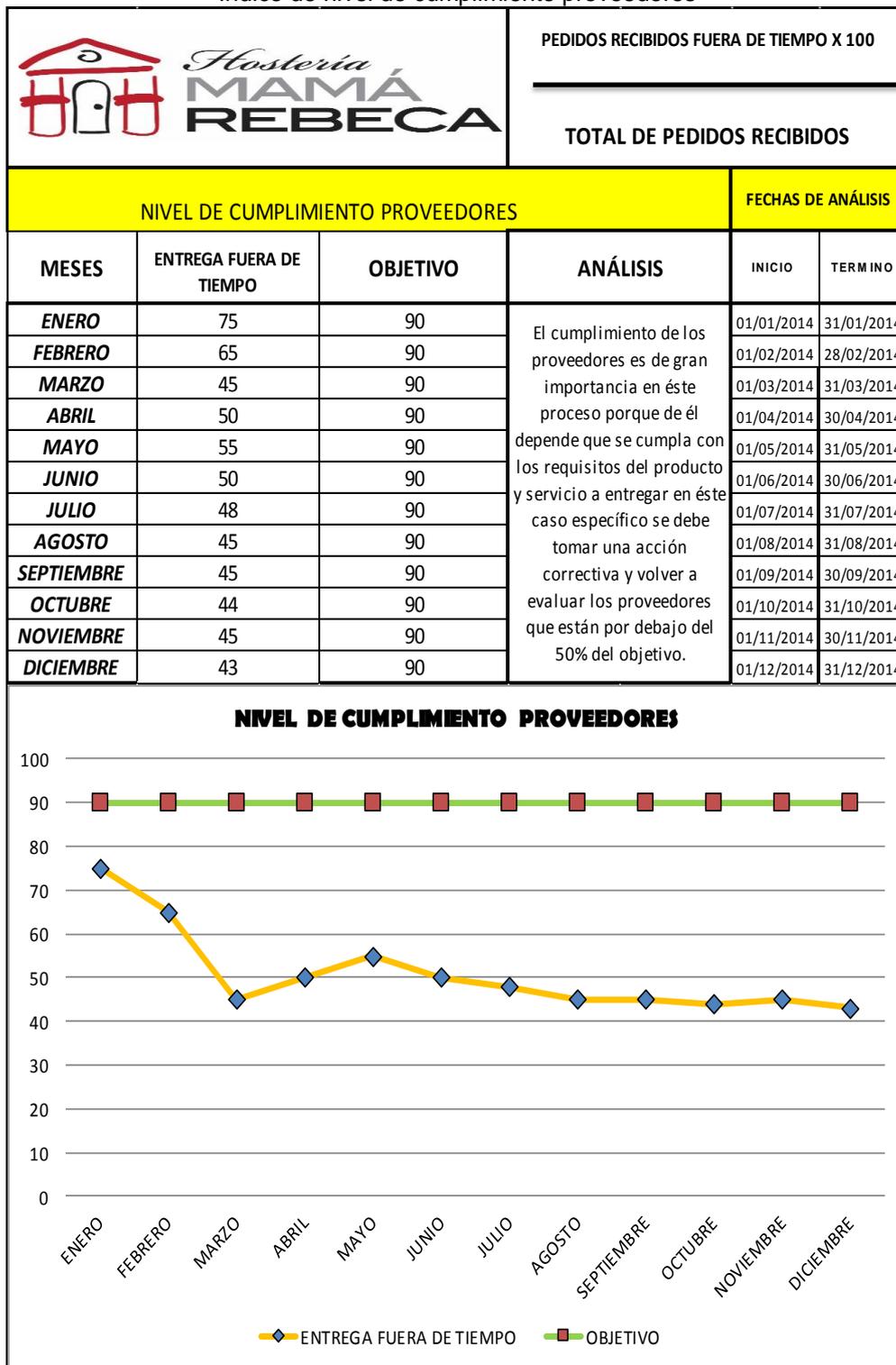
Elaborado por Karen Balón
Fuente: Investigación.

Tabla N°36
Índice de entrega perfecta recibida



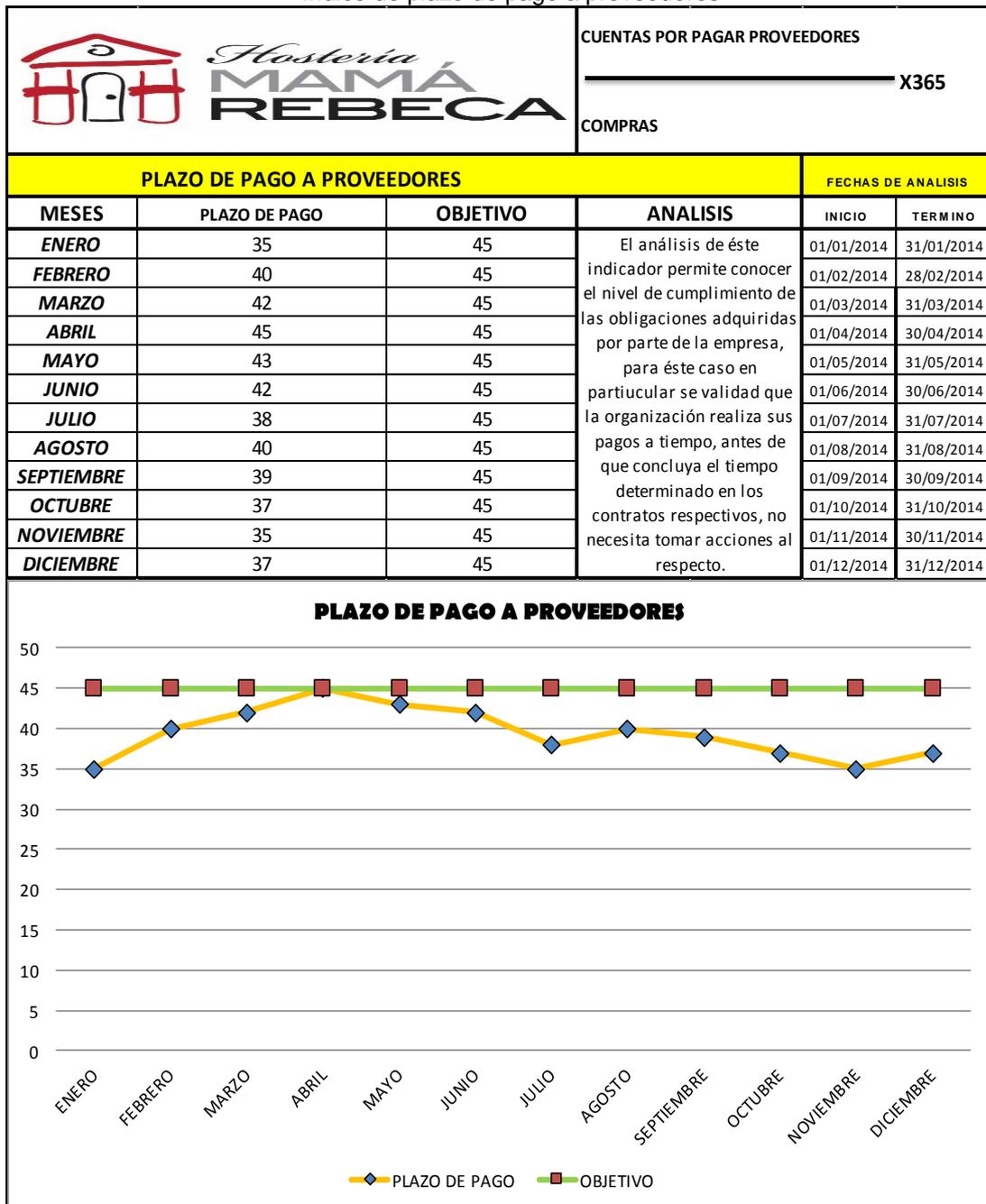
Elaborado por Karen Balón
Fuente: Investigación.

Tabla N°37
Índice de nivel de cumplimiento proveedores



Elaborado por Karen Balón
Fuente: Investigación.

Tabla N°38
Índice de plazo de pago a proveedores



Elaborado por Karen Balón
Fuente: Investigación.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1 CONCLUSIONES

El planteamiento de este proyecto surgió de la necesidad de implantar una gestión de procesos útiles para el éxito de un negocio independiente como es la Hostería Mama Rebeca. Al contar con un establecimiento en marcha, permitió acceder de una manera más fácil a la obtención de la información para la conclusión de la presente investigación.

Hostería Mama Rebeca por ser encasillado como un negocio familiar, la gerencia no desarrolló una estructura organizacional desde el principio, con especificaciones de cargos y jerarquías definidas, en donde los colaboradores no tienen actividades preestablecidas y por lo tanto genera duplicidad en los registros, haciendo poco confiable la información registrada en el área de bodegas de insumos de alimentos y bebidas como en la mantenimiento.

Una de las falencias que se ha considerado es la falta de instrucciones de trabajo en donde el empleado tenga conocimiento de sus funciones y responsabilidades dentro del proceso productivo por medio de capacitaciones sobre la estructura organizacional, y las requeridas por cada una de las áreas en cuestión que va permitir realizar sus tareas de una manera técnica y profesional, sin afectar la calidad e imagen del servicio.

La implementación del proceso de compras, debe ser determinante para la regularización de los pasos a seguir en la cadena de abastecimiento, teniendo como objetivo el establecer proveedores calificados, características de calidad de insumo, eficiencia en almacenamiento que contribuyan a la reducción de costos y gastos en el área de bodegas estudiadas.

Los trabajadores que desarrollan el proceso deben tener conocimiento de los formatos requeridos para la realización de sus actividades, utilizando los flujogramas, diagramas diseñados y procedimiento que ayudaran a comprender mejor y fácilmente las fases que correspondan.

La gestión financiera de la empresa posee un capital de trabajo óptimo para la realización de la actividad hotelera, pero con la falta de sistematización de procesos contables, administrativos y de control tiene problemas en cuanto a reducción de costos y pérdidas en inventarios siendo su deficiencia ya que se manejan perecibles de corta durabilidad.

Para el control de los costos en la Hostería Mama Rebeca se debe elaborar presupuestos como herramienta de la gestión financiera, y para el control mensual de la gestión, el elaborar indicadores financieros y no financieros, enfocados en el logro de los objetivos estratégicos.

5.2 RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Hostería Mama Rebeca la implementación de un sistema de gestión de procesos para así obtener altos niveles de confianza en cuanto al control y registro de información con respecto a inventarios, presupuestos, pagos, parte fundamental para la actividad económica del negocio.

Hostería Mama Rebeca debe implementar como herramienta de trabajo el presente procedimiento ya que será la pauta para la aplicación de funciones en los diferentes puestos de trabajo, con referencias técnicas que les permita a los empleados realizar sus tareas con eficiencia.

Es importante que la gerencia representada por el Ing. Darwin Calderón, elabore un plan de capacitación constante para el personal enfocado en el desarrollo de tareas y funciones incentivando a colaboraren beneficio de alcanzar las metas establecidas.

En el tema de inventarios se recomienda implementar los procedimientos de valuación de inventario y eficiencia de proveedores en función de pedidos entregados a tiempo o rechazados, ya que gracias a esto se tendrá un buen control de los mismos. Teniendo en cuenta el almacenaje de los inventarios en las bodegas, considerando características de calidad del producto, fechas de caducidad y su tipo de conservación, además de tener organizado y limpio el lugar de almacenaje.

Los indicadores recomendados en función del proceso de compras en la Hostería, responden básicamente a la necesidad de información de la gerencia general. Un sistema de indicadores va a reflejar la estrategia a través de la selección adecuada de índices con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales. Esto exige un proceso de construcción en consenso entre los miembros que realicen el procedimiento evaluado y no sólo a nivel estratégico, sino operacional y la gerencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

- Amat Salas, Joan (1995) **La Contabilidad de Gestión a través de los Indicadores de Control**. Diario Cinco Días. 19 de Septiembre de 1995.
<http://www.observatorioiberoamericano.org/paises/Spain/Articulos%20diversos%20sobre%20Contabilidad%20de%20Gestión/Cont%20gest%20a%20través%20de%20indicadores%20-%20Amat.htm> [08-07-2003].
- Amat Salas, Oriol (1992) **Contabilidad y finanzas de hoteles**. EADA Gestión. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España.
- Baca Urbina Gabriel. (2010). **Evaluación de Proyectos**. (6ta. Ed) México. Edamsa.
- Chiavenato Idalberto. (2011). Administración de Recursos Humanos. México. McGraw- Hill.
- De la Torre, Francisco (1995) **Administración hotelera. Primer Curso: División de Cuartos**. 2ª. Edición. Editorial Trillas, S.A. México.
- Estupiñan, R. (2002) - **“Control interno y fraudes: con base en los ciclos transaccionales: análisis de informe COSO”** - Ecoe Ediciones 2a ed.
- Franklin, Enrique Benjamín. (2007), **Auditoría administrativa, gestión estratégica del cambio**. México, Pearson, 2ª edición.
- Gallego, Jesús Felipe (1987) **Principios Generales para la Dirección de Establecimientos Hoteleros**. Gráficas Lormo. España.
- Guerrero, J. (2007) **“Informe de Tendencias del Componente de Control y Auditoría”**. Colombia. Recuperado de:
http://190.7.110.123/pdf/5_revistaApuntesContables/documentosApuntesContables/AC15-2/JuanGuerrero.pdf.
- Hammer, Michael y Champy, James (1996) **Reingeniería: Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está errado!** 9ª reimpression. Editorial Norma, S.A. Bogotá, Colombia.
- Hargadon, Bernard Jr. Y Munera Armando, (1988). **Principios de Contabilidad**, Editorial Normas. A., segunda Edición.
- Humbria Celina. (2005). **Aspectos Generales de Turismo y Alojamiento**. Primera Edición. INCE.
- Koontz H. y Weihrich H. (1994). **Administración una Perspectiva Global**. México: Mc Graw- Hill. 5ta edición.
- Lluís Muñiz. (2009), Control presupuestario: **Planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto**. Bresca, Profit Editorial.
- Norma Internacional de Auditoría N° 6 SEC 400 **“Evaluación de riesgo y control interno”**.
- Pacheco, Juan Carlos; Castañeda, Widberto; y Caicedo, Carlos Hernán (2002) **Indicadores Integrales de Gestión**. McGraw-Hill Interamericana S.A. Colombia.
- Pottstock, Corrales, & Schwartzmann. (1997). **Metodología para la investigación, formulación y evaluación de proyectos de inversión en el sector turístico**. Ilpes/Cepal.
- Reglamento general de actividades turísticas. (2011). **Decreto n°3400**. Ecuador.
- Sapag Nassir. (2000). **Preparación y Evaluación de proyectos**. (4ta. Ed). Chile. Mc Graw Hill.

Entrevistas

Calderón Darwin Rubén **Hostería Mama Rebeca**. Gerente General

ANEXOS

Anexo N°1
Encuesta

PAG 1	
ENCUESTA AL PERSONAL DE HOSTERÍA MAMÁ REBECA IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS	
1. ¿QUÉ NIVEL DE INSTRUCCIÓN TIENE?	
PRIMARIA	_____
SECUNDARIA	_____
UNIVERSITARIA	_____
MAESTRÍA	_____
2. ¿QUÉ TIEMPO DE TRABAJO TIENE EN LA HOSTERÍA?	
MESES	_____
UN AÑO	_____
MÁS DE UN AÑO	_____
3. EN ESTE AÑO RECIBIO CAPACITACIÓN	
SI	_____
NO	_____
4. ¿ACERCA DE QUÉ TEMAS RECIBIERÓN CAPACITACIÓN?	
CONTABILIDAD	_____
SERVICIO AL CLIENTE	_____
CONOC. PROCEDIMIENTO	_____
INSTRUCCIÓN DE TRAB.	_____

ENCUESTA AL PERSONAL DE HOSTERÍA MAMÁ REBECA
IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS

5. ¿TIENE CONOCIMIENTO DE FUNCIONES DE SU CARGO?

SI _____
NO _____

6. ¿SABE UD QUIÉN ES SU JEFE INMEDIATO?

SI _____
NO _____

7. PARÁMETROS PARA CALIFICAR A NUEVOS PROVEEDORES

PRECIO Y PLAZO PAGO _____
CALIDAD _____
SERV. ADICIONALES (GARANTÍA) _____

8. ¿CÓMO CALIFICARÍA LA GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN?

REGULAR _____
BUENO _____
MUY BUENO _____

Anexo N°2
Publicidad y Promoción.-

Hosteria MAMA REBECA

"Creada como lugar de descanso para los amantes de la naturaleza"

SERVICIOS:
HABITACIONES, RESTAURANTE, SAUNA, TURCO, PISCINA POLAR, CANCHAS DEPORTIVAS, ÁREAS BBQ, CAMPING Y PARQUEADERO PRIVADO.

DIRECCIÓN: TUMBABIRO A 8KM. DE TERMAS DE CHACHIMBIRO
TELF: 062934064 - 0984021443 - 0989347275

www.mamarebeca.com

Anexo N°3

