**Lan Catering Services Cia. Ltda.**

Informe de Auditoria de Gestión

Por el período comprendido entre el

1 de Enero al 31 de Diciembre de 2004

**Carta de Presentación**

**Capitulo I: Enfoque de la auditoria**

1. Motivo de la auditoria
2. Objetivos
3. Alcance
4. Indicadores utilizados

**Capitulo II: Información de la empresa**

1. Descripción de la empresa
2. Misión
3. Visión
4. Análisis FODA
5. Estructura orgánica
6. Objetivos
7. Funcionarios principales

**Capitulo III: Resultados Generales**

* 1. Proceso Financiero
	2. Proceso Administrativo
	3. Proceso Operacional

**Carta de Presentación**

Machala, 30 de Noviembre de 2005

Señor

Miguel Suárez Cornejo

Gerente General de Lan Catering Services Cia. Ltda.

Presente.-

De mis consideraciones:

He realizado la auditoría de gestión a Lan Catering Services Cia. Ltda., al 31 de Diciembre de 2004, de acuerdo a las Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas, esta norma requiere que la auditoria sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable que la información y documentación examinada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente, que las operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables.

Se revisó la efectividad de los procesos financieros, administrativos y operacionales, cumplimientos de metas y objetivos trazados por la empresa para el periodo antes mencionado, así como también las cuentas significativas de los estados financieros, para lo cual se aplicaron las normas y procedimientos que se consideran adecuadas a las circunstancias.

Debido a la naturaleza especial del examen, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones, que constan en el presente informe, los mismos deberán ser aplicados en el tiempo programado.

Atentamente,

Lady Maldonado Santacruz.

**CAPITULO I: Enfoque de la auditoría**

**1. Motivo**

Entre los motivos de esta auditoría de gestión mencionamos los siguientes:

* Orientar a la organización hacia una adecuada planificación.
* Interés por los directivos por alcanzar un ambiente laboral que privilegie la participación de todo el personal.
* Deseo de los directivos de medir y evaluar la productividad de la fuerza de trabajo para incrementar el nivel de competitividad de la empresa.
* Interés por los directivos por identificar el tiempo de trabajo innecesario que disminuyen la productividad en la empresa.
* Evaluar con indicadores de gestión los procesos de la organización.
* Evaluar los procesos para un mejoramiento continuo, para asegurar la entrega del servicio de manera que satisfaga a los clientes.

**2. Objetivos**

Los objetivos de esta auditoría de gestión son:

**Objetivo General**

Evaluar en términos de economía, eficiencia y eficacia los procesos financieros, administrativos y operacionales para el mejoramiento continuo de la empresa.

**Objetivos Específicos**

* Determinar el cumplimiento de objetivos y metas.
* Determinar la razonabilidad de las cuentas:
	+ Caja - Bancos
	+ Cuentas por Cobrar
	+ Cuentas por Pagar
	+ Activos Fijos
	+ Ventas
	+ Costo
* Analizar las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa frente al mercado competitivo.
* Verificar el manejo eficiente de los recursos.
* Aplicar índices de gestión y financieros.
* Identificar las actividades y tareas que componen el proceso de la elaboración del buffet.
* Elaborar un manual PAT (manual de procesos, actividades y tareas).
* Evaluar la productividad de actividades del proceso de elaboración de buffet.

**2. Alcance**

La auditoria de gestión está dirigida al proceso financiero, administrativo y operacional de la empresa con el fin de verificar el cumplimiento de metas y objetivos propuestos por la gerencia y la efectividad en el desarrollo del proceso.

Para la evaluación del proceso financiero, se solicitaron los estados financieros al 31 de Diciembre de 2004 los cuales han sido auditados y por ende fueron elaborados de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados

* 1. **Indicadores utilizados**

Para la evaluación del proceso financiero se utilizo los indicadores financieros de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y gestión financiera.

Para verificar la eficiencia y eficacia en el desarrollo de las tareas se aplicó indicadores de gestión.

**CAPITULO II: Información de la empresa**

**1. Descripción de la empresa**

Por cuestiones de ética profesional, se han cambiado los nombres de los funcionarios, razón social y ciertos datos que involucren directa o indirectamente a la empresa auditada.

Lan Catering Services Cia. Ltda., constituida el 08 de Octubre de 1998, se encuentra ubicada en la ciudad de Machala, es una empresa mediana cuya actividad es: la planificación, programación, estudio, supervisión y administración del servicio de alimentación a empresas y cualquier evento social.

Lan Catering Services Cia. Ltda. está constituida por los siguientes accionistas y gerente general:

Guillermo Espinel Palacios (Accionista)

Martha Espinel Suárez (Accionista)

Miguel Suárez Cornejo (Gerente General)

Su plaza de trabajo es en la ciudad de Machala, pero eso no constituye una barrera para laborar fuera de la ciudad; han ofrecido su servicio a otras provincias y cantones del país. Los precios que exponen sobre el servicio de buffet tanto para personas naturales o empresas están regulados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

Cuenta con todos los permisos necesarios para laborar: del Municipio, del Ministerio de Salud Pública y del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Sus principales clientes son las empresas, tales como: Macarsa Cia. Ltda., Cartonera Andina S.A., Consorcio del Pichincha, Pesquera Bravito, Darpa S.A., Palmar S.A., José Cartellone S.A., Langostino S.A. entre otras. Sus proveedores son: Nestlé Ecuador S.A., Comercial Favia, Avícola Zoilita, Cover Plas, Darpa S.A., entre otros.

**2. Misión**

Servir con entusiasmo, amabilidad y prontitud manteniendo la calidad en la selección de los productos y satisfaciendo plenamente las exigencias y gustos de nuestros clientes.

**3. Visión**

Brindarle al cliente un servicio de calidad y excelencia; esto nos permitirá permanecer en el tiempo y generar un mayor prestigio que será nuestro soporte para ser los mejores en el mercado.

1. **Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Estructura Administrativa y Personal |  |  |
|  |  |  |  |
| **F** |  | **O** |  |
|   | ▪ Las tareas asignadas están establecidas en el manual de funciones. |   | ▪ Existe buena relación entre empleados, proveedores y clientes. |
|   | ▪ Los manuales y políticas incentivan el profesionalismo, lealtad, honradez y respeto. |   | ▪ Se mantiene un ambiente de trabajo agradable. |
| **D** |  | **A** |  |
|   | ▪ No existe un manual de procedimientos en la empresa. |   | ▪ Mala selección del personal.  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| Personal de Servicio |  |  |
|  |  |  |  |
| **F** |  | **O** |  |
|   | ▪ Personal capacitado, honesto y proactivo. |   |   |
|   |   |   |   |
| **D** |  | **A** |  |
|  | ▪ Falta de personal para el cumplimiento de labores. |  | ▪ Mala selección del personal.  |
|   | ▪ Descontento del personal desde el punto de vista remunerativo. |   |   |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| Elaboración de buffet |  |  |
|  |  |  |  |
| **F** |  | **O** |  |
|   | ▪ Disponer de una variedad de buffet para gusto de todos los clientes. |   |   |
|   | ▪ Personal capacitado en la preparación del buffet. |   |   |
|   | ▪ Maquinas y equipos necesarios para la elaboración del buffet |   |   |
|   | ▪ Se cuenta con vehículos propios para el traslado del buffet, personal y materiales. |   |   |
| **D** |  | **A** |  |
|   | ▪ Que el buffet no sea agradable a los gustos y satisfacción de los clientes. |   | ▪ No contar con la materia prima suficiente para la preparación del buffet. |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| Abastecimiento |  |  |
|  |  |  |  |
| **F** |  | **O** |  |
|   | ▪ Se realizan adquisiciones de alimentos a proveedores calificados. |   |   |
|   | ▪ Existe políticas de compra de alimentos. |   |   |
| **D** |  | **A** |  |
|   | ▪ No existe un control del buen uso de la materia prima. |   | ▪ Descomposición de productos tales como: verduras, frutas, carnes, mariscos, etc.  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| Precio |  |  |
|  |  |  |  |
| **F** |  | **O** |  |
|   | ▪ El precio está regulado de acuerdo a las normas del INEC. |   |   |
| **D** |  | **A** |  |
|   | ▪ Ofrecer buffet a un precio económico dependiendo del número de personas. |   |   |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| Plaza |  |  |
|  |  |  |  |
| **F** |  | **O** |  |
|   | ▪ La empresa es de fácil ubicación y acceso que ayudará a los clientes a acceder al servicio. |   |   |
| **D** |  | **A** |  |
|   |   |   | ▪ Retraso ocasional en la entrega del buffet debido a factores externos de la organización: tráfico, cierre de vías, etc. |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| Mercadeo |  |  |
|  |  |  |  |
| **F** |  | **O** |  |
|   | ▪ La organización cuenta con asistentes de ventas para dar a conocer el servicio. |   | ▪ Desinterés del cliente del servicio que se ofrece. |
| **D** |  | **A** |  |
|   |   |   | ▪ Existencia de servicios similares en el mercado. |

1. **Estructura orgánica**

La estructura organizacional de Lan Catering Services Cia. Ltda. se encuentra definida de la siguiente manera:

Accionistas

Gerente General

Departamento

Recursos Humanos

Departamento

Financiero

Departamento Eventos

Ventas

Cocina

**6. Objetivos**

Los objetivos de Lan Catering Services Cia. Ltda. son:

* Disponer de una amplia variedad de buffet y brindar un servicio de calidad.
* Brindar asesoría a nuestros clientes, indicándoles las sugerencias del chef al momento de escoger el buffet empresarial.
* Contar con la colaboración de chef, expertos en la preparación de buffet, y personas especializadas en el momento de servir los alimentos, para la satisfacción total del cliente.
* Ofrecer una relación calidad-precio más ventajosa del mercado.
* Disponer de un lugar acogedor que cuente con las seguridades que le permita al cliente, y empleados sentirse en un ambiente confortable y seguro.
* Lograr un ambiente de trabajo y atención amigable, y cálido con una inmejorable atención personalizada a nuestros clientes.

**7. Funcionarios principales**

Entre los principales funcionarios que conforman Lan Catering Services Cia. Ltda. se detalla en el siguiente cuadro:

|  |  |
| --- | --- |
| **Nombre** | **Cargo** |
| Guillermo Espinel Palacios | Accionista |
| Martha espinel Suárez | Accionista |
| Miguel Suárez Cornejo | Gerente General |
| Jacobo Intriago Ruíz | Jefe Financiero |
| Ricardo Valarezo León | Jefe RR.HH. |
| Javier Rodriguez Toro | Jefe de Eventos |
| Mirna López Calle | Jefa de Ventas |

**CAPITULO III: Resultados Generales**

**1. Proceso Financiero**

**Caja**

El saldo al 31 de Diciembre de 2004 es:

|  |  |
| --- | --- |
| **Denominación** | **Saldo**  |
|   |  |   |
| Caja chica Ofic. Central | 51.36 |
| Caja chica de proveeduría | 50.56 |
|   |   |   |
| **Total**  |   | **$ 101,92** |

**Recomendación:** Comprobar el adecuado uso del dinero; todo salida de dinero de caja chica debe estar respaldado con un documento que confirme y justifique el egreso del dinero.

**Bancos**

Al 31 de Diciembre de 2004 el saldo de bancos estaba constituido de la siguiente manera:

|  |  |
| --- | --- |
| **Denominación** | **Saldo**  |
|   |  |   |
| Banco Pichincha |  | <1,867.93> |
| Banco Machala |  | <5,872.53> |
| Banco Pacifico |  | <366.25> |
| Banco Guayaquil | 5,305.15 |
| Master Card |  | 792.39 |
| American Express | <6,790.54> |
|   |   |   |
| **Total**  |   | **$ <8,789.71>** |

**Recomendación:** Se debería realizar mensualmente conciliaciones bancarias con la finalidad de controlar los movimientos bancarios, sean estos cheques girados y no cobrados, notas de débito y crédito no contabilizadas.

**Cuentas por cobrar**

Al 31 de diciembre del 2004 las cuentas por cobrar se formaban de la siguiente manera:

|  |  |
| --- | --- |
| **Denominación** | **Saldo**  |
|   |  |   |
| Macarsa Cia. Ltda. | 5,260.81 |
| Darpa S.A. |  | 2,056.51 |
| Langostino S.A. |  | 2,040.27 |
| Inborja Cia. Ltda. | 3,643.12 |
| Consorcio del Pichincha | 654.34 |
| Criollo Mar S.A. |  | 8,191.14 |
| Cartonera Andina S.A. | 20,576.65 |
| Palmar S.A. |  | 742.39 |
| Ing. Pablo Bermudez | 206.24 |
| Alfredo Vaca P. |  | 156.65 |
| Pesquera Bravito | 961.65 |
| José Cartellone S.A. | 6,473.36 |
|   |   |   |
| **Total** |   | **$ 50,963.33** |

**Recomendación:** Para un adecuado control de las cuentas por cobrar es necesario enviar confirmaciones periódicas con la finalidad de conciliar saldos y aclarar diferencia en forma oportuna.

**Activo Fijo**

El saldo de activos fijos al 31 de diciembre del 2004 se formaba de la siguiente manera:

|  |  |
| --- | --- |
| **Denominación** | **Saldo**  |
|   |  |   |
| **No Depreciables** |   |
|   |  |   |
| Teléfonos Celulares | 2,379.43 |
|   |  |   |
| Total |  | 2,379.43 |
|   |  |   |
| **Depreciables** |  |   |
|   |  |   |
| Muebles y enseres | 10,195.56 |
| Equipos de oficina | 5,163.90 |
| Equipos de comunicación | 6,365.30 |
| Equipos de computación | 5,081.45 |
| Vehículos |  | 13,344.51 |
| Maquinas y equipos de cocina | 29,084.90 |
|   |  |   |
| Total |  | 69,235.62 |
|   |  |   |
| **Depreciación** |  |   |
|   |  |   |
| Muebles y enseres | 3,395.90 |
| Equipos de oficina | 1,542.24 |
| Equipos de comunicación | 2,050.13 |
| Equipos de computación | 2,400.86 |
| Vehículos |  | 5,309.97 |
| Maquinas y equipos de cocina | 1,321.60 |
|   |  |   |
| Total |  | 16,020.70 |
|   |   |   |
| **Total Activo Fijo** | **$ 55,594.35** |

**Recomendación:** Se debe efectuar conciliaciones mensuales entre los saldos de los activos fijos según registros contables y los costos que se muestran en los reportes de depreciación de activos fijos.

**Cuentas por pagar**

|  |  |
| --- | --- |
| **Denominación** | **Saldo**  |
| **Proveedores** |  |   |
| Nestlé Ecuador S.A. | <0.01> |
| Martha Pinos |  | 189.47 |
| Comercial 2R |  | 45.62 |
| Comercial Lorena Orozco | 9,609.55 |
| Darpa S.A. |  | 2,846.25 |
| Distribuidora Sánchez | <0.02> |
| Avícola Zoilita |  | <215.00> |
| Mercado mayorista | 10.31 |
| Cover Plas S.A. |  | 1,990.15 |
|   |  |   |
| Total |  | 14,476.32 |
| **Prov. Nacional** |  |   |
| Talleres Autocam S.A. | 77.70 |
| Desinfectantes |  | 180.00 |
| Servientrega |  | 90.84 |
| Movistar |  | <1,771.75> |
| Ing. Olivares |  | 466.20 |
| Topco Cia. Ltda. |  | 441.35 |
| Total chef |  | 177.19 |
| Comandato |  | 677.99 |
| Multillantas |  | 515.36 |
| Empresa eléctrica | 164.18 |
| Comisariato |  | 72.12 |
| Imprenta y suministros | 58.47 |
| Formas y accesorios | 1,012.04 |
| Metrocell |  | 898.81 |
| Tvcable S.A. |  | 46.98 |
| Porta GSM |  | <232.44> |
|   |  |   |
| Total |  | 2,875.85 |
| **Terceros** |  |   |
| Municipalidad de Machala | 271.04 |
| Manready |  | <45.00> |
| Econ. Carlos Flores | 3,000.00 |
| Sr. Flavio Carrera | 5,737.00 |
| Letras de Cambio  | 1,800.00 |
|   |  |   |
| Total |  | 10,763.04 |
|   |   |   |
| **Total**  |   | **$ 28,115.21** |

Al 31 de Diciembre de 2004 las cuentas por pagar se conformaban de la siguiente forma:

**Recomendación:** Para un adecuado control de las cuentas por pagar es necesario enviar confirmaciones periódicas con la finalidad de conciliar saldos y aclarar diferencia en forma oportuna.

**Costo**

El saldo contable de los costos al 31 de Diciembre de 2004 es:

|  |  |
| --- | --- |
| **Denominación** | **Saldo**  |
|   |  |   |
| Carnes |  | 229,672.83 |
| Abarrotes |  | 182,025.72 |
| Verduras, frutas y legumbres | 45,952.94 |
| Pescados y Mariscos | 10,358.15 |
| Pollos |  | 2,271.49 |
| Pan, bocaditos y más | 1,804.05 |
| Gas licuado |  | 3,938.27 |
|   |   |   |
| **Total** |   | **$ 476,023.45** |

**Recomendación:** Cada compra debe estar respaldada con un documento de soporte prenumerado que verifique la adquisición de materia prima. Es necesario antes de realizar una determinada compra solicitar cotizaciones.

**Ventas**

Al 31 de Diciembre de 2004 las ventas se detallaron de la siguiente manera:

|  |  |
| --- | --- |
| **Denominación** | **Saldo**  |
|   |  |   |
| Cartonera Andina S.A. | 138,812.06 |
| Criollo Mar S.A. |  | 287,981.26 |
| Inborja Cia. Ltda. | 5,337.92 |
| Pesquera Bravito | 37,542.48 |
| Langostino S.A. |  | 96,800.80 |
| Palmar S.A. |  | 24,137.70 |
|   |   |   |
| **Total** |   | **$ 590,612.22** |

**Recomendación:** Se debe verificar que se elabore documento de soporte para comprobar la veracidad de las ventas efectuadas en un periodo de tiempo.

**Indices de liquidez**

Índice de Solvencia

Activo corriente 90,406.50

 = = 0.95

Pasivo corriente 95,507.01

El índice de solvencia que posee Lan Catering Services Cia. Ltda. es de 0.95 para el año 2004, mientras que para el 2003 era de 0.93; lo que significa que por cada dólar que la empresa adeuda, dispone de 95 centavos para pagar dicha deuda ya que como mínimo su índice debería ser de 1 lo que indicaría que por cada dólar que deba tiene 1 dólar para enfrentar sus obligaciones.

Capital de Trabajo

Activo corriente – Pasivo Corriente = 90,406.50 – 95,507.01 = <5,100.51>

Este índice determina la disponibilidad que cuenta la empresa para desarrollar sus actividades operacionales, es decir Lan Catering Services Cia. Ltda. no posee recursos para cumplir sus actividades operacionales en el 2004, y para el 2003 tenía un capital de trabajo de <6.677.85>, es decir tampoco poseía recursos para desarrollar sus actividades

Razón de Capital Contable a Activo

Capital Contable 1400

 = = 0.03

 Activo Fijo 55,594.35

Este índice financiero indica que en el 2004 el 3% de los activos fijos de la empresa están financiados por el capital contable y para el año 2003 el 3% de sus activos también estaban financiados.

**Indices de endeudamiento**

Endeudamiento del Activo

Pasivo total 69,647.01

 = = 0.39

Activo Total 180,152.61

Lan Catering Services Cia. Ltda. posee en el 2004 un índice de 0.39 lo que indica que el 39% de sus activos están financiados con deuda, mientras que el 61% restante del financiamiento proviene del capital de los accionistas.

Para el 2003 el 34% de sus activos estaban financiados con deuda y el 66% restantes provenía del capital de los accionistas

Endeudamiento Patrimonial

Pasivo total 69,647.01

 = = 0.63

 Patrimonio 110,505.60

Este indicador para el año 2004 tiene como resultado 0.63 lo que indica que los acreedores proporcionan 63 centavos de financiamiento por cada dólar que aportan los accionistas. Para el 2003 los acreedores proporcionaban 55 centavos de financiamiento por cada dólar a aportaban los accionistas.

En términos generales este indicador muestra que Lan Catering Services Cia. Ltda. posee un alto nivel de financiamiento de la empresa en el 2004 que proporcionan los accionistas.

**Indicador de rentabilidad**

Rentabilidad Neta del Activo

Utilidad neta 38,703.45

 = = 0.21

 Activo total 180,152.61

Este índice representa para el 2004 que el activo cuenta con el 21% de capacidad para generar las utilidades independientemente de la forma como haya sido financiado el activo, mientras que para el año 2003 el activo contaba con el 19%.

Margen Bruto

Ventas – Costo de ventas 590,612.22 – 476,023.45

 = = 0.19

 Ventas 590,612.22

Este indicador señala que la empresa en el 2004 cuenta con el 19% para cubrir los gastos operativos y costo de ventas. En el 2003 el indicador mostraba que la empresa contaba con el 15%.

Margen Utilidad

Utilidad operacional 40,149.14

 = = 0.07

 Ventas 590,612.22

Este índice refleja que las ventas realizadas en el 2004 por Lan Catering Services Cia. Ltda. generó 7% de rendimientos sobre el resultado del ejercicio, mientras que para el año 2003 también generó 7%.

Margen Neto

 Utilidad neta 38,703.45

 = = 0.07

Ventas netas 590,612.22

Indica que en el año 2004 el 7% es el retorno que sobre la venta del servicio obtuvo Lan Catering Services Cia. Ltda., en el 2003 se mostró el mismo porcentaje.

Rentabilidad Operacional del Patrimonio

Utilidad operacional 40,149.14

 = = 0.36

 Patrimonio 110,505.60

Esta razón indica que en el 2004 el 36% es la capacidad que tiene la empresa en generar utilidades sobre el capital que los accionistas han invertido en ella. Para el 2003 el indicador mostraba un 38% de capacidad para generar utilidades sobre el capital de los accionistas.

Rentabilidad Financiera

Utilidad Neta 38,703.45

 = = 0.35

Patrimonio 110,505.60

Esto significa que Lan Catering Services Cia. Ltda. en el 2004 obtuvo el 35% de retorno originado por las operaciones de la empresa mientras que en el 2003 obtuvo el 36%

**Indicadores de gestión financiera**

Rotación de Cartera

 Ventas 590,612.22

 = = 11.59

Cuentas por Cobrar 50,963.33

Este índice determina que las cuentas por cobrar en Lan Catering Services giran 12 veces en un año.

Rotación de Cartera

 Ventas 590,612.22

 = = 3.28

 Activo Total 180,152.61

Con este índice se pretende conocer la eficiencia en la utilización del activo total, indicando que 3 veces son utilizados los activos totales para generar ventas.

Período Medio de Cobranza

Cuentas por Cobrar \* 360 50,963.33 \* 360

 = = 30.80

 Ventas 595,586.60

Este índice determina el número promedio de días que las cuentas por cobrar permanecen pendientes de cobro, para Lan Catering Services el periodo de recaudación promedio para el 204 es 31 días, mientras que para el 2003 era de 32 días.

Periodo Medio de Pago

Cuentas por Pagar \* 360 50,963.33 \* 360

 = = 38.54

 Compra 476,023.45

El índice indica el número promedio de días que las cuentas por pagar permanecen pendientes de pago, para la empresa el período de pago es 39 días para el año 2004, mientras que para el 2003 era de 38 días..

**2. Gestión Administrativa**

**Indicadores de gestión**

A continuación se detalla los indicadores de gestión empleados en la auditoria, junto con su objetivo, resultado y recomendación.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nº** | **INDICADOR** | **OBJETIVO** | **VALOR** | **RECOMENDACIÓN** |
| 1 | Nivel de compromiso | Medir el porcentaje de personas que se siente comprometido con la empresa al conocer la visión. | 0.32 | Se debe difundir la visión al personal para que sientan el compromiso de alcanzar los objetivos a largo plazo propuestos por la empresa. |
| 2 | Guía de actuación | Mostrar el porcentaje de las personas que conocen la misión, sirviendo de guía para el logro de las actividades. | 0.60 | Se debe difundir la misión al personal para que sean participes de los objetivos a corto plazo.  |
| 3 | Cumplimiento de objetivos | Exponer el grado cumplimiento de objetivos propuestos por la empresa | 0,83 | Se debe indicar los objetivos propuestos para cada año e inculcarles la participación total del personal. |
| 4 | Nivel de aplicación de políticas | Mostrar el porcentaje de aplicación de políticas para cada departamento por parte del personal | 0.41 | Las políticas deberán ser emitidas para cada departamento con la finalidad del conocimiento de cada integrante al área. |
| 5 | Cumplimiento del propósito de la organización | Indicar el porcentaje de la aplicación de las políticas de manera eficiente. | 0.41 | Se debe indicar al personal que las políticas deben ser cumplidas para lograr la eficiencia en el trabajo.  |
| 6 | Cumplimiento de tareas | Expresar la cantidad de tareas desarrolladas por el personal | 1 | Incentivar al personal para el desarrollo de tareas de forma eficiente y eficaz. |
| 7 | Tiempo de trabajo por tareas | Medir el grado de cumplimiento con respecto a las tareas realizadas | 8.95 | Incentivar al personal para obtener productividad alta en los siguientes períodos. |
| 8 | Número de personal directivo | Mostrar porcentaje del número de personal directivo  | 0.04 |   |
| 9 | Número de personal de mando medio | Mostrar el porcentaje del número de personal de mando medio | 0.06 |   |
| 10 | Número de personal operativo | Mostrar el porcentaje del número de personal operativo | 0.76 |   |
| 11 | Número de personal de ventas | Mostrar el porcentaje del número de personal de ventas | 0.06 |   |
| 12 | Nivel de capacitación | Medir el porcentaje de capacitación que reciben los empleados. | 0.40 | Se debería emplear un presupuesto para la capacitación del personal administrativo y operativo. |
| 13 | Distribución del personal | Mostrar el porcentaje del personal por departamento | 17.50 |   |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 14 | Rotación del personal | Mostrar el porcentaje de renuncias del personal | 0.13 | Se debería analizar las renuncias por parte del personal, la causa y efecto de tomar esta decisión. |
| 15 | Asistencia del trabajo | Medir el grado de asistencia laborable | 1 |   |
| 16 | Relación entre los proveedores | Medir el porcentaje de proveedores actuales de la empresa | 0.70 | Se debería analizar la relación entre proveedores-empresa y conocer el efecto de disminución de los mismos.  |
| 17 | Nivel de programas utilizados | Muestra el volumen de los programas de comercialización del servicio | 1 | Se deberá analizar el programa de mayor comercialización y aumentar un porcentaje al presupuesto para la efectividad del servicio.  |
| 18 | Número de personas de servicio | Mostrar el porcentaje de las personas de servicio al cliente | 0.50 |   |
| 19 | Nivel de capacitación del personal de servicio | Medir el porcentaje de capacitación del personal de servicio | 1 | Se debería aumentar los programas de capacitación del personal de servicio al cliente, para una mejor atención y realce al servicio. |
| 20 | Nivel de atrasos en entrega de servicios | Mostrar el porcentaje de servicio entregado con atraso | 0.08 | Se deberá analizar la causa de los atrasos y vigilar que estos no sean ocasionados frecuentemente. |
| 21 | Número de quejas de clientes | Mostrar el porcentaje de quejas por parte de los clientes | 1.06 | Se deberá aplicar encuestas a los clientes con la finalidad de conocer lo cambios que ellos esperan por parte de la empresa. |

**Organigrama**

Anteriormente se detalla el organigrama estructural de Lan Catering Services Cia. Ltda., al cual se recomendaría realizar modificaciones como se muestra a continuación:

Accionistas

Gerente General

Departamento

Recursos Humanos

Departamento

Financiero

Departamento

Logística

Departamento

Ventas

Cocina

Departamento Eventos

Estos cambios mejorarían el desempeño de la empresa, el departamento de logística se encargaría de las compras de materia prima para la elaboración del buffet, el mismo que elaborará las órdenes de compras.

El departamento de ventas y eventos están ligados porque el objetivo de ambos es dar a conocer el servicio que ofrece Lan Catering Services Cia. Ltda.

**Manuales de procedimientos**

La empresa deberá elaborar manuales de procedimientos que servirán de guía para los trabajadores en la realización de las diferentes actividades que se desarrollan en Lan Catering Services Cia. Ltda.

Estos procedimientos deberán ser conocidos y cumplidos por todo el personal y comprobar el adecuado uso de los mismos.

**Capacitación**

En el manual de funciones de la empresa se debería incluir la capacitación a todos los niveles de la entidad, la cual deberá estar a cargo del área administrativa

El área administrativa debería de desarrollar un plan de capacitación anual de acuerdo a las necesidades de cada una de las áreas de la organización. El cual se sugiere sea revisado por las gerencias de la empresa de manera que estén enfocadas de acuerdo a las funciones y actividades de cada área.

**3. Gestión Operacional**

Al elaborar el manual PAT (proceso, actividades y tareas) para la elaboración del buffet se pudieron constar actividades que deberían ser modificadas, por lo que se recomienda:

**Contrato del servicio**

Se debería incluir en el contrato del servicio la forma de pago, para evitar realizar dos actividades similares. La elaboración de este contrato se encargaría de realizarla el agente de ventas, para posteriormente trasladarlo al departamento de eventos.

**Orden de compra**

El chef reduce tiempo para realizar su actividad ya que tiene asignado la tarea de controlar y elaborar las órdenes de compras de materia prima para la elaboración del buffet.

Por ello al existir el departamento de logística, este se encargará de realizar las cotizaciones a los proveedores y la respectiva orden de compra; al mismo tiempo verificará la necesidad de compra de algunos productos y el correcto uso de los mismo.

 **Factor de productividad**

Por medio del diagrama ASME utilizado para evaluar el tiempo y movimiento que se emplea para cada actividad, se verificaron dos actividades que no agregan valor, por lo que se recomienda:

**Orden de Evento**

La ordenes de eventos son elaboradas por su propio departamento para ser trasladadas a cocina las cuales son entregadas con atrasos, para ello se recomienda que las órdenes sen elaboradas con un día de anticipación y entregarlas para evitar atrasos en la preparación y entrega del buffet a los clientes.

**Trasladar orden de compra**

Como se mencionó anteriormente, la orden de compra podría ser elaborada por la persona asignada del departamento de Logística, la misma que se encargaría de verificar el uso eficiente de los productos.

**BIBLIOGRAFÍA**

1. Arens A. Alvin, 1996, Auditoria un Enfoque Integral, sexta edición, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México, páginas 229
2. Arte Dennos, 1996, Auditorias de calidad para mejorar la efectividad de su empresa, Segunda edición, Panorama, México, páginas 1-131
3. Superintendencia de Compañías, 2002, Indicadores Económico Financiero 2003, S/N Edición, Talleres gráficos de la Superintendencia de Compañías, Quito, páginas 1 - 18
4. Cepeda Alonso Gustavo, 1997, Auditoria y Control Interno, tercera edición, McGraw-Hill Interamericana S.A., Colombia, páginas 187-199
5. Océano, 1998, Enciclopedia de la Auditoria, S/N Edición, Océano grupo editorial S.A., España, páginas 7, 151, 286
6. Franklin Fincowsky Enrique Benjamín, 2001, Auditoria Administrativa, tercera edición, McGraw-Hill Interamericana S.A., México, páginas 56-59, 64 – 68, 73, 80 – 81, 89
7. Whittington O. Ray, Pany Kart, 1998, Auditoria un Enfoque Integral, doceava edición, McGraw-Hill Interamericana S.A., Colombia, páginas 280 – 282
8. INEC, 2001, Encuesta Nacional por muestreo de la producción industrial, S/N Edición, Enprin, Ecuador, páginas 32-36
9. 2003, Folleto de Auditoria Operacional, emitido por Ing. Alice Naranjo.
10. <http://www.contraloria.ec-gov.net/Normativa/MANUAL%20AUD-GESTION%202.pdf>
11. http://www.pymes-ecuador.com/nuevo-sitio/inicio.htm, Ecuador
12. http://www.micip.gov.ec/pymes-artesanias/index.php