



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE AGUASCALIENTES

**CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN BÁSICA
COORDINACIÓN DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**PROYECTO:
“AUDITORIA ADMINISTRATIVA
A CAFÉ MAYA VINIC.”**

**MATERIA:
AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

**CATEDRÁTICO:
ENRIQUE BENJAMIN FRANKLIN**

**PRESENTA:
IRLANDA CASILLAS REGALADO
FERNANDO GUTIERREZ ATILANO
NETZAHUALCOYOTL VENTURA ANAYA
GABRIEL DÁVILA DE LA TORRE**

AGUASCALIENTES, AGS. OCTUBRE DE 2006.

ANTECEDENTES DEL CAFE

El Cafeto fue descubierto al noreste del continente africano, en las montañas de Abisinia, hoy Etiopia. Las mas antiguas referencias datan del año 575, donde mencionan se empezó a cultivar en Yemen (Arabia) ya con cierta técnica, que consistía básicamente en una especie de terrazas. La distribución del Café al mundo conocido en aquellos tiempos fue por el puerto de “Moka” distante de Etiopia por escasos kilómetros del estrecho del mar Rojo.

Es fácil confundirse con el origen verdadero del Café, ya que las antiguas leyendas sobre el cultivo y la costumbre de tomar Café provienen de Arabia.

Uno de los más antiguos escritos que hace referencia al Café es llamado “The Success of Coffee” (El éxito del Café), escrito por un sensible hombre originario de la Mecca llamado Abu-Bek a principios del Siglo XV, y fue traducido al francés en 1699 por Antoine de Gaillard.

La más fuerte y aceptada de las leyendas acerca del descubrimiento del Café y la bebida del Café es la que hace referencia a un pastor llamado Kaldi. La leyenda dice que Kaldi se dio cuenta del extraño comportamiento de sus cabras después de que habían comido la fruta y las hojas de cierto arbusto. Las cabras estaban saltando alrededor muy excitadas y llenas de energía. El arbusto del que Kaldi pensó que sus cabras habían comido las frutas tenía como frutas parecidas a las cerezas. Entonces Kaédi decidió probar las hojas del arbusto y un rato después se sintió lleno de energía.

Kaldi después llevo algunos frutos y ramas de ese arbusto a un monasterio. Allí le contó al Abad la historia de las cabras y como se había sentido después de haber comido las hojas. El Abad decidió cocinar las ramas y las cerezas; el resultado fue una bebida muy amarga que el tiro de inmediato al fuego. Cuando las cerezas cayeron en las brazas empezaron a hervir, las arvejas verdes que

tenían en su interior produjeron un delicioso aroma que hicieron que el Abad pensara en hacer una bebida basada en el Café tostado, y es así como la bebida del Café nace.

El Café llega a México

Lo más probable es que la introducción del Café a México debió efectuarse por el puerto de Veracruz en el año 1790, y según los investigadores los primeros arbustos procedieron de la isla de Cuba.

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Maya Vinic es El Hombre Maya Tsotsil, Son los antepasados Tsotsiles, dueños de la tierra chiapaneca, con idioma, cultura, calendario y forma de gobernar propios.

Maya Vinic es una Sociedad Cooperativa de pequeños productores de café de los municipios de “San Pedro Chenalhó”, Pantelhó y Chalchihuitán, en Chiapas que se organizan y trabajan comunitariamente, motivados e inspirados por la sabiduría de sus antepasados.

La Unión de Productores “Maya Vinic” nace dentro de la sociedad civil denominada “Las Abejas”.

La organización indígena de la sociedad civil denominada “Las Abejas” tiene su Centro de reuniones la Tierra Sagrada de los Mártires de Acteal.

El caminar contra las injusticias viene desde hace mucho tiempo y organizadamente como Sociedad Civil desde 1992, como respuesta a la situación de injusticia, violación a los Derechos Humanos, sustentada en la cultura indígena Tsotsil y desde el trabajo de la Pastoral Indígena de la Diócesis de San Cristóbal de Las Casas.

Los representantes de “Las Abejas”, el día 30 de julio de 1999, se reunieron para analizar su caminar y el futuro de sus comunidades.

En el panorama se vio el abuso en los bajos precios de compra del café de parte de los coyotes o intermediarios.

Ante la grave situación económica por la que atraviesan y por ser cafecultores en su mayoría, ese mismo día se acordó formar una Sociedad Cooperativa de Producción de Café, organización de cafecultores dispuestos a trabajar solidariamente, quedando el nombre de “Maya Vinic”.

HISTORIA

La nueva cooperativa se estableció para que en “Las Abejas” se fortaleciera la autonomía comunitaria, mejorando las condiciones de producción y comercialización de los productos agrícolas, comenzando por el café, para posteriormente lograrlo con maíz, frijol, frutas, hortalizas y otros.

Desde el principio se vio la necesidad de ofrecer un café de buena calidad, para que el cliente o consumidor pague un precio justo por un café trabajado por un campesino, quien lo sembró, cuidó y cosechó con dignidad, fruto de su propio esfuerzo, de su familia y de sus hijos.

Así, el café se trabajaría de acuerdo con la cultura de los antepasados, de manera orgánica, haciéndolo producir sin deteriorar a la Madre Tierra.

Para ello realizaríamos actividades de educación y capacitación en técnicas agrícolas y economía solidaria.

En la actualidad Café Maya Vinic es una de las Mejores productoras de café en Chiapas por su estricta altura además de gozar de un proceso totalmente orgánico y respaldado por sus reconocimientos y certificaciones, además de que el café es el segundo producto de extracción natural mas vendido en el mundo después del petróleo, siendo México uno de los mejores y principales productores, en especial Chiapas.

Cuando se tuvo la primera producción de café, vimos el problema de que existía un producto y no existía un mercado real, no contábamos con canales de distribución y se tuvieron que buscar. Se diseñaron estrategias de distribución, de comercialización y exportación de café. Se buscaron distribuidores nacionales

Ubicados estratégicamente en los principales estados del país, se buscaron distribuidores internacionales ubicados estratégicamente en 3 continentes.

La distribución de café Maya Vinic nace en la ciudad de Aguascalientes en el mes de diciembre del año 2002, al iniciar como ayuda a los pueblos indígenas

por parte del Lic. Gabriel Dávila de la Torre. Inicialmente se empieza a distribuir de manera informal, al empezar a distribuir el café en la ciudad de Aguascalientes se dio cuenta que el producto era bueno y existía un mercado potencial muy grande, le ofrecieron la distribución de manera exclusiva en las ciudades de Aguascalientes y Zacatecas y se concreto de manera oficial en el mes de mayo del año 2003.

Los nichos de mercado a los que se les vende actualmente son:

- Hoteles
- Cafeterías
- Restaurantes

Siendo su mercado meta actual, sin embargo es necesarios penetrar otros nichos para el incremento de las ventas enfocándose directamente al consumidor final del café dirigido o bien segmentado por jóvenes y adultos con el deseo y disposición de adquirir café.

La distribución formal del café Maya Vinic en grano y molido requiere de un impulso de la marca para poderlo posicionar, así como la venta de tazas de café por medio de los cafénautas (persona que expende café al consumidor final, por medio de un tanque térmico portátil en la vía pública) en los semáforos de las grandes avenidas y afuera de las universidades, esto por medio de la creación de una marca propia, convirtiéndose Café Maya Vinic en su proveedor principal.

MISION

Satisfacer las necesidades del consumidor de café Maya Vinic en sus diversas presentaciones, por su concepto de distribución, distinguiéndose por su servicio y calidad.

VISION

Llegar a ser una empresa reconocida local y nacionalmente, como proveedor de café Maya Vinic, por su calidad, sabor y consistencia.

FILOSOFIA

Somos una empresa 100% mexicana, que trabajamos para comercializar los productos mexicanos y estamos comprometidos con la generación de empleos

Los principios y valores que rigen nuestra sociedad son:

- El trabajo común organizado
- La igualdad y justicia en el trabajo
- Distribución de la ganancia
- Respeto y fraternidad
- Asociación libre y voluntaria
- Administración democrática que se rige por el servicio antes que por el interés del dinero
- Fomento a la educación cooperativa
- Formación de la economía solidaria
- Relación de cooperación con otras sociedades

- Discreción en el trabajo común organizado
- Cuidado de la tierra y de los recursos naturales como lo hacían nuestros antepasados.

La finalidad de la Cooperativa es que a través del trabajo organizado logremos comercializar nuestros productos a un precio justo, además de promover la unión de nuestras comunidades y arraigo a nuestra cultura.

VALORES

- Trabajo Común Organizado
- Igualdad
- Justicia en el trabajo común
- Democracia
- Ganancias compartidas
- Respeto
- tolerancia
- Conservación de los recursos naturales

VALORES AGREGADOS

- Comercio justo y sin intermediarios.
- Con reconocimiento internacional.
- Fortaleza institucional.
- Abierta a pedidos y demandas especiales y con responsabilidad institucional de servicio y satisfacción al cliente.

OBJETIVOS DE VENTA

- ✓ Comercializar el producto a nivel local y regional.
- ✓ Lograr vender 100 tazas de café por día.
- ✓ Penetrar nuevos mercados.
- ✓ Promover el producto.
- ✓ Mejorar el servicio personalizado.

LINEA DE PRODUCTOS

- ***Gourmet***

Se produce bajo el sistema de beneficio húmedo, del cual se obtienen los cafés 'suaves' o 'lavados'

En este tipo de café compite con los mejores granos de café a nivel mundial.

Los granos son seleccionados uno a uno electrónicamente, escogiendo los mejores según el nivel de color y humedad para un café de excelencia. Este proceso de selección da lugar a granos de “preparación europea”.

Compite con otras marcas de reconocido prestigio y calidad mundial, como Melitta o Illy, por citar algunas marcas.

- ***Tradicional***

Se produce bajo el sistema de beneficio húmedo, del cual se obtienen los cafés 'suaves' o 'lavados'

Este café es más económico que el Gourmet, pero de buena calidad.

Esta calidad es comparable las que normalmente se toma en el país, siendo este mejor, por las características señaladas al inicio de la hoja.

En otros países se toman calidades similares principalmente a través de marcas comerciales como Folgers o MaxwellHouse.

- **Clásico**

Se produce bajo el sistema de beneficio seco.

Por ser café de altura, el sabor y aroma de este tipo será mejor que el de otras marcas del mercado que generalmente no son arábica sino robusta, y de calidades menores (Nescafé, por ejemplo). Esto da una ventaja competitiva a nuestro producto.

Está enfocado principalmente a clientes que consumen mucha cantidad, como hoteles y restaurantes, aunque también podría dirigirse en cantidades menores a consumidores de menor poder adquisitivo.

Ya que el sabor del café varía de acuerdo con el nivel de tueste y molienda que se le dé, cada presentación cuenta con distintos niveles de preparación:

Tostado medio.

Se distingue por su sabor más fino y destacado, ya que a menor grado de tueste, el café poseerá mayor suavidad y mayor acidez.

Tostado oscuro.

A mayor tueste, el café obtiene más cuerpo y menos acidez. En términos generales, un tostado oscuro es más fuerte y tiene más sabor que el café de tueste medio.

El café oscuro tiene ligeramente menos cafeína que el tueste medio, ya que la cafeína se evapora más.

PRESENTACION

a) Gourmet	1 kg	1/2 Kg	1/4 Kg
Tostado medio	SI	SI	SI
Tostado oscuro	SI	SI	SI
Espresso (Oscuro molido fino)		SI	SI

b) Tradicional	1 kg	1/2 kg	1/4 kg
Medio	SI	SI	SI
Oscuro	SI	SI	SI

c) Clásico	1 Kg	1/2 Kg	¼ Kg.
Oscuro	SI	SI	SI

PRECIOS

a) Menudeo

a) Gourmet	1 kg	1/2 Kg	1/4 Kg
Tostado medio	110	60	33
Tostado oscuro	110	60	33
Espresso	110	60	33

b) Tradicional	1 kg	1/2 kg	1/4 kg
Medio	80	45	25
Oscuro	80	45	25
Expreso	80	45	25
c) Clásico	1 Kg	1/2 Kg	1/4 kg
	70	35	19

b) Mayoreo

a) Gourmet	1 kg	1/2 Kg	1/4 Kg
Tostado medio	90	50	27.50
Tostado oscuro	90	50	27.50
Espresso	90	50	27.50

b) Tradicional	1 kg	½ kg	1/4 kg
Medio	70	38	21
Oscuro	70	38	21

c) Clásico	1 Kg	1/2 Kg	1/4 kg
Oscuro	55	30	19

POLITICAS DE VENTA

	Mayoreo	Menudeo
Compra mínima en kilogramos.	30	1
Tamaño de paquetes, en kilogramos.	30-50	1
Ultimo día de recepción de orden de compra	Anticipación de 1 A 2 días	1 día
Fecha de envío (envío semanal)	Al día que marque el cliente	El día que especifique el cliente
Tiempo estimado De entrega	1 a 5 días	1 a 5 días
Tiempo crédito	15 días, a partir de la recepción. Contado para clientes nuevos	Contado.

Depósito	En cuenta del distribuidor por medio de: depósitos en cheque, o bien en efectivo.	Pago en efectivo o cheque
Notificación de pago	Se le notifica al distribuidor del café cuando se le entregara o bien se dará pago a factura y notas según la empresa.	Notificación instantánea, ya que el pago es en efectivo.

CANALES DE DISTRIBUCIÓN

La distribución del café es directa al mercado, como son las cafeterías, hoteles, restaurantes y actualmente a través de los cafenautas que son personas de venta ambulante equipadas con un tanque térmico de acero inoxidable, que cuenta con aire comprimido, que tiene una capacidad de 20 litros que equivale aproximadamente a 100 tazas de café, este se sirve en un vaso térmico de cartón encerado de 9 oz. Que cuenta con tapadera antiderrames, además de ofrecerle al consumidor un sobre sellado con todo lo necesario para preparar al gusto esta bebida y su venta es directa al consumidor. Esto lo hace más fuerte ya que tiene la facilidad de surtir tanto en mayoreo como en menudeo.

JUSTIFICACIÓN DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Para ayudar al desarrollo y mejoramiento de la empresa de distribución Maya Vinic con sede en Aguascalientes, los socios tomaron la decisión de someter la empresa a una auditoria en cual se evaluara las condiciones de la empresa y las áreas a mejorar.

OBJETIVOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

- Obtener la información necesaria que permita conocer todos los aspectos de la empresa e identificar las áreas que presentan de oportunidad.
- Definir los requisitos necesarios y el cuestionario para llevar a cabo la auditoria en el área seleccionada.
- Elegir las herramientas de investigación confiables para evaluar el área y las alternativas de mejora.
- Identificar las desviaciones en el área a evaluar.
- Elaborar el programa de auditoria.
- Monitorear el cumplimiento del programa y desarrollo de la auditoria.
- Presentar el informe.

El prime paso que se realizo fue una entrevista con Lic. Gabriel Dávila

De La Torre de la cual se obtuvo la siguiente información:

- Café maya es una empresa dedicada a la compra venta de café, se encuentra ubicada en la calle Galeana No. 122, Col. Centro, en Aguascalientes, Ags.
- La empresa se encuentra conformada como sociedad de capital variable de responsabilidad limitada.
- Una vez que se inicio con la distribución de manera masiva en el mercado se observo que no existía una cultura de consumo de café y se tenía que trabajar muy duro en la apertura de mercados. Se inició con la venta de

café en hoteles, restaurantes, cafeterías, tiendas de autoservicio y menudeo. La venta era buena, pero hacía falta incrementar el volumen de ventas y buscar diversificar los productos y servicios que se manejaban. Se evaluó la idea de abrir un expendio de café o una cafetería y era muy grande la inversión y se desconocía la posibilidad de éxito, por lo que se desarrolló un proyecto de venta de café de manera ambulante en las calles de la ciudad. Se invirtió en la fabricación de un tanque térmico para la venta de café de manera ambulante en el mes de agosto del año 2004. Se vio que la prueba de mercado fue buena y se decidió mandar hacer mas tanques para la venta de café, se diversificaron los productos y se vende ahora café americano y café con sabores de capuchino, vainilla, nuez y crema irlandesa. Actualmente se vende café por medio de 6 cafenautas en la ciudad de Aguascalientes, Ags., 3 en la ciudad de Zacatecas, Zac., 3 en la ciudad de Guadalajara, Jal., y 1 en la ciudad de San Cristóbal de las Casas, Chiapas.

- También se trabaja en la apertura de mercados a través de venta de café por medio de agentes de venta, en el mes de noviembre del año 2006 se lanzará al mercado un café capuchino soluble instantáneo para la venta a través de tiendas de autoservicio, mayoristas y minoristas. Se tiene proyectado en para inicios del año 2006 la apertura de una cafetería y un expendio de café con la finalidad de atacar nuevos mercados.
- Cabe mencionar que la empresa no tiene ningún respaldo financiero, ni corporativo de maya vinic y solo hace uso de la marca y nombre de la empresa. Solo se realiza la compra y venta del café. La única ventaja de ser distribuidor es que le garantizan la exclusividad en el área de venta.
- Por el numero de plantilla (10 personas) esta catalogada como una microempresa
- Los puestos que desempeñan son los siguientes: 1 gerente general, 1 gerente de operaciones, 5 cafenautas, 1 asistente administrativa, 1 vendedor mayorista, 1 encargada de suministros

- El personal de ventas operativo solo trabaja al día 5 horas otro 4 horas y solo por la mañana 3 personas de ellos son de tiempo completo que son los administrativos. los cafenautas son estudiantes.
- Se detecto que la empresa no cuenta con un organigrama.
- La empresa no cuenta con una imagen corporativa, y por lo tanto no se encuentra posicionada en la mente del consumidor o bien clientes a comparación de su competencia, siendo lo más cercano las cafeterías.
- Analizando las ventas, los mejores meses son a partir de octubre a enero: con media tonelada por mes esto se debe a que las condiciones climáticas se presta para el consumo del producto y los ocho meses restantes es baja y oscila entre los 300 y 200 Kg. por mes. Cuenta con una cartera de clientes amplia con mas de 30 clientes, los cuales consumen de 20 a 10 Kg. por semana.
- El distribuidor por falta de tiempo no alcanza a dedicarse a las ventas, descuidando la localidad y la oportunidad de penetrar en nichos mercado en las ciudades de León, San Luís Potosí y Zacatecas.
- Conforme a lo anterior se identifico que el área a auditar dada la importancia que representa para el giro de esta empresa es la de ventas tanto a menudeo (café nautas) y mayoreo. Para lo cual se aplicaran cuestionarios y entrevistas.

PROGRAMA DE AUDITORIA

Fecha (s): 11 ,12 y 16 de Octubre de 2006.

Auditoria: 1ª Auditoria.

Auditor Líder: C.P. Julia Irlanda Casillas Regalado

Alcance de la auditoria:

Auditar las áreas funcionales de la empresa específicamente ventas por medio de cafenautas y por medio de agentes de ventas de la empresa Café Maya Vinic.

Objetivo de la auditoria:

Aplicar y verificar mediante un Cuestionario, el grado de eficiencia de las ventas en la empresa Maya Vinic.

PRIMER DIA

Hora	Auditor	Área o proceso	Auditado
8:30 a 9:00	Reunión de Apertura		
9:00 a 10:00	Julia Irlanda Casillas Regalado	Aplicación de cuestionario a la Dirección	Gabriel Dávila de la Torre
10:00 a 11:00	Julia Irlanda Casillas Regalado	Entrevista a la Dirección	Gabriel Dávila de la Torre
13:00 a 15:00	Netzahualcóyotl Ventura Anaya	Aplicación de cuestionarios y observación del Personal operativo de ventas	Alberto Cisneros Ricardo García Jorge Lemus
15:00 a 20:00	RECESO		RECESO
20:00 a 22:00	Reunión Intermedia	Retroalimentación	

SEGUNDO DIA

Hora	Auditor	Área o proceso	Auditado
8:30 a 10:30	Netzahualcóyotl Ventura Anaya	Aplicación de cuestionario y Entrevista a Gerente de ventas	Luís Ramiro Castro Flores
10:30 a 12:30	José Gutiérrez Atilano	Entrevista a Personal operativo ventas por mayoreo	Ricardo García Jorge Lemus
12:30 a 15:00	José Gutiérrez Atilano	Observación de los procesos y actividades del personal	Luís Ramiro Castro Flores
15:00 a 20:00	RECESO	RECESO	RECESO
20:00 a 23:00	Reunión de auditores	Retroalimentación y análisis de información	

TERCER DIA

Hora	Auditor	Área o proceso	Auditado
7:30 a 10:30	Netzahualcóyotl Ventura Anaya	Observación al personal operativo de ventas	Alberto Cisneros
10:30 a 12:30	Julia Irlanda Casillas Regalado	observación del Gerente de ventas	Luís Ramiro Castro Flores
12:30 a 15:00	Elaboración de Informe Final de Auditoria	Auditor Líder y Equipo Auditor	
15:00 a 16:00	RECESO	RECESO	RECESO
17:00 a 00:30	Reunión de Cierre de Auditoria	Equipo Auditor y personal de la empresa	

CUESTIONARIO

Auditoria No. 1	Proceso o Sub-proceso auditado: <i>Departamento de Ventas cafenautas</i>	Fecha: 12/10/2006
Auditor: Netzahualcoyotl Ventura Anaya		Auditado: Alberto Cisneros (Cafenauta)

	PREGUNTAS	HALLAZGOS														
1.-	¿Conoces los manuales de procedimientos?	No														
2.-	¿Conoces la misión, visión y las metas de tu empresa y como las compartes?	Si														
3.-	¿Conoces los valores y la filosofía de la empresa?	Sí														
4.-	¿Se te brindo capacitación adecuada para realizar tus actividades y con que frecuencia?	Si pero únicamente al incorporarse a la empresa.														
5.-	¿Qué tipo de liderazgo existe en la empresa, con respecto al los dos mandos medios que existe?: Empuje Motivación Congruencia Confianza Conocimiento Liderazgo	<table><tr><td>Director</td><td>Gerente</td></tr><tr><td>Si</td><td>si</td></tr><tr><td>Si</td><td>si</td></tr><tr><td>No</td><td>no</td></tr><tr><td>No</td><td>si</td></tr><tr><td>Si</td><td>si</td></tr><tr><td>Si</td><td>si</td></tr></table>	Director	Gerente	Si	si	Si	si	No	no	No	si	Si	si	Si	si
Director	Gerente															
Si	si															
Si	si															
No	no															
No	si															
Si	si															
Si	si															
6.-	¿Cómo te dieron a conocer los objetivos y las políticas de la empresa?	Uno exigente y otro buena onda														
7.-	¿De que manera fluye la comunicación?	Horizontal														
8.-	¿Te comunicas en forma directa ejecutivo-empleado?	No														

9.-	¿Que tipo de motivación te dan para que mejores tu nivel de trabajo?	Verbal y de recompensas no monetarias
10.-	¿Se apoya al equipo de trabajo para incrementar la eficiencia?	Si existe apoyo
11.-	¿Quién evalúa tu desempeño?	Los dos socios
12.-	¿En base a que se evalúa tu desempeño?	A las ventas de las tazas de café por día
13.-	¿Conoces los objetivos que te corresponden?	Si los conozco
14.-	¿Cuáles con?	Vender un mínimo de 15 tazas de café, preparar las cafeteras para el siguiente día, brindar atención personalizada a cada cliente, minimizar perdidas, limpiar el área de trabajo.
15.-	¿De las quejas, sugerencias y reconocimientos que realizan los consumidores, las trasmites a tus superiores?	Si se les comunican.
16.-	¿Cuáles prevalecen y porque?	Que el café esta cargado, el sabor, temperatura del café, tapaderas para los vasos.
17.-	¿Qué opinas de la calidad del producto que vendes?	Es bueno, a veces no nos gustan la marca de crema que utilizan para el café.
18.-	El costo de producto es: a) Caro b) Accesible c) Barato	Accesible
19.-	¿Conoces las ventas promedio de la empresa?	Sí
20.-	¿Cuál es tu venta diaria?	Varia de acuerdo a la temporada
21.-	¿Qué mejora propondrías para aumentar las ventas?	Contar con la materia prima a tiempo y el café listo para vender.

22.-	El equipo con que cuentas para realizar las ventas es: a) Apropiado b) Cómodo c) Seguro d) Obsoleto e) Pesado f) Disfuncional	Apropiado
23.-	¿En función de que esta tu sueldo? a) Fijo b) Variable c) Mixto	Mixto, nos pagan sueldo fijo mas comisión
24.-	¿Cuentas con prestaciones?	No de ley, pero si prestamos personales.
25.-	¿Cómo calificas las condiciones en las que laboras?	Buenas

Auditoria No. 1	Proceso o Sub-proceso auditado: <i>Departamento de Ventas cafenautas</i>	Fecha: 12/10/2006
Auditor: Netzahualcoyotl Ventura Anaya		Auditado: Ricardo González (Cafenauta)

	PREGUNTAS	HALLAZGOS														
1.-	¿Conoces los manuales de procedimientos?	No														
2.-	¿Conoces la misión, visión y las metas de tu empresa y como las compartes?	Si														
3.-	¿Conoces los valores y la filosofía de la empresa?	Sí														
4.-	¿Se te brindo capacitación adecuada para realizar tus actividades y con que frecuencia?	Si pero únicamente al incorporarse a la empresa.														
5.-	¿Qué tipo de liderazgo existe en la empresa, con respecto al los dos mandos medios que existe?: Empuje Motivación Congruencia Confianza Conocimiento Liderazgo	<table><tr><td>Director</td><td>Gerente</td></tr><tr><td>Si</td><td>si</td></tr><tr><td>Si</td><td>si</td></tr><tr><td>No</td><td>no</td></tr><tr><td>No</td><td>si</td></tr><tr><td>Si</td><td>si</td></tr><tr><td>Si</td><td>si</td></tr></table>	Director	Gerente	Si	si	Si	si	No	no	No	si	Si	si	Si	si
Director	Gerente															
Si	si															
Si	si															
No	no															
No	si															
Si	si															
Si	si															
6.-	¿Cómo te dieron a conocer los objetivos y las políticas de la empresa?	Uno exigente y otro buena onda														
7.-	¿De que manera fluye la comunicación?	Horizontal														
8.-	¿Te comunicas en forma directa ejecutivo-empleado?	No														
9.-	¿Que tipo de motivación te dan para que mejores tu nivel de trabajo?	Verbal y de recompensas no monetarias														

10.-	¿Se apoya al equipo de trabajo para incrementar la eficiencia?	Si existe apoyo
11.-	¿Quién evalúa tu desempeño?	Jefe Inmediato
12.-	¿En base a que se evalúa tu desempeño?	En base a las ventas que generaba
13.-	¿Conoces los objetivos que te corresponden?	Si
14.-	¿Cuáles son?	Vender cada DIA mas, llegar a una meta.
15.-	¿De las quejas sugerencias y reconocimientos que realizan los consumidores, las trasmites a tus superiores?	Si
16.-	¿Cuáles prevalecen y porque?	Que les gustaba el producto, que estaba rico, que les gustaba que el café fuera hasta el cliente.
17.-	¿Qué opinas de la calidad del producto que vendes?	Es buena
18.-	El costo de producto es: d) Caro e) Accesible f) Barato	Accesible
19.-	¿Conoces las ventas promedio de la empresa?	Si
20.-	¿Cuál es tu venta diaria?	20
21.-	¿Qué mejora propondrías para aumentar las ventas?	Mejor servicio
22.-	El equipo con que cuentas para realizar las ventas es: g) Apropiado h) Cómodo	Pesado

	i) Seguro j) Obsoleto k) Pesado l) Disfuncional	
23.-	¿En función de que esta tu sueldo? d) Fijo e) Variable f) Mixto	Mixto, sueldo base mas comisión
24.-	¿Cuentas con prestaciones?	No las de ley, otro si
25.-	¿Cómo calificas las condiciones en las que laboras?	Buenas y confortables

Auditoria No. 1	Proceso o Sub-proceso auditado: <i>Departamento de Ventas cafenautas</i>	Fecha: 12/10/2006
Auditor: Netzahualcoyotl Ventura Anaya		Auditado: Jorge Lemus (Cafenauta)

	PREGUNTAS	HALLAZGOS														
1.-	¿Conoces los manuales de procedimientos?	No														
2.-	¿Conoces la misión, visión y las metas de tu empresa y como las compartes?	Si														
3.-	¿Conoces los valores y la filosofía de la empresa?	Sí														
4.-	¿Se te brindo capacitación adecuada para realizar tus actividades y con que frecuencia?	Si pero únicamente al incorporarse a la empresa.														
5.-	¿Qué tipo de liderazgo existe en la empresa, con respecto al los dos mandos medios que existe?: Empuje Motivación Congruencia Confianza Conocimiento Liderazgo	<table><tr><td>Director</td><td>Gerente</td></tr><tr><td>Si</td><td>si</td></tr><tr><td>Si</td><td>si</td></tr><tr><td>No</td><td>no</td></tr><tr><td>No</td><td>si</td></tr><tr><td>Si</td><td>si</td></tr><tr><td>Si</td><td>si</td></tr></table>	Director	Gerente	Si	si	Si	si	No	no	No	si	Si	si	Si	si
Director	Gerente															
Si	si															
Si	si															
No	no															
No	si															
Si	si															
Si	si															
6.-	¿Cómo te dieron a conocer los objetivos y las políticas de la empresa?	Uno exigente y otro buena onda														
7.-	¿De que manera fluye la comunicación?	Horizontal														
8.-	¿Te comunicas en forma directa ejecutivo-empleado?	No														
9.-	¿Que tipo de motivación te dan para que mejores tu nivel de trabajo?	Verbal y de recompensas no monetarias														

10.-	¿Se apoya al equipo de trabajo para incrementar la eficiencia?	Si existe apoyo
11.-	¿Quién evalúa tu desempeño?	Luís
12.-	¿En base a que se evalúa tu desempeño?	En base a las ventas y el servicio ofrecido, actitud
13.-	¿Conoces los objetivos que te corresponden?	Si
14.-	¿Cuáles con?	Vender mucho, atender bien al cliente, ir creciendo en el mercado y desarrollarnos dentro de la empresa
15.-	¿De las quejas sugerencias y reconocimientos que realizan los consumidores, las trasmites a tus superiores?	Si
16.-	¿Cuáles prevalecen y porque?	Felicitaciones, le gusta el producto y el precio
17.-	¿Qué opinas de la calidad del producto que vendes?	Es buena
18.-	El costo de producto es: g) Caro h) Accesible i) Barato	Accesible
19.-	¿Conoces las ventas promedio de la empresa?	Si
20.-	¿Cuál es tu venta diaria?	Variable
21.-	¿Qué mejora propondrías para aumentar las ventas?	Mejorar las instalaciones y el equipo, publicidad en general
22.-	El equipo con que cuentas para realizar las ventas es: m) Apropiado n) Cómodo	Cómodo

	o) Seguro p) Obsoleto q) Pesado r) Disfuncional	
23.-	¿En función de que esta tu sueldo? g) Fijo h) Variable i) Mixto	Mixto por que es sueldo mas comisión
24.-	¿Cuentas con prestaciones?	Si
25.-	¿Cómo calificas las condiciones en las que laboras?	Buenas

Auditoria No. 1	Proceso o Sub-proceso auditado: <i>Departamento de Ventas</i>	Fecha: 12/10/2006
Auditor: Netzahualcoyotl Ventura Anaya		Auditado: <i>Luís Ramiro Castro Flores</i>

	PREGUNTAS	HALLAZGOS
1.-	¿En quien recae la responsabilidad de la planeación?	En los dos socios
2.-	¿Se brinda capacitación constante al personal?	Si, a los cafenautas solo cuando ingresan y en cocina esporádicamente.
3.-	¿Cuentan con políticas definidas?	Si
4.-	¿Qué tipo de políticas existen?	Ventas Crédito Manejo de alimentos
5.-	¿De que forma los planes se comunican a la organización?	Todo es en forma verbal, no se tiene comunicados por escrito.
6.-	¿Se han elaborado manuales de administrativos?	Si, pero aun no se aplican
7.-	¿Con que rasgos cuentas como líder? Dominio Energía Control Integridad Flexibilidad Confianza en ti mismo Estabilidad Inteligencia Sensibilidad	No Si Si Si Si Si Si Si Si

8.-	¿De que manera fluye la comunicación?	Ascendente
9.-	¿Tiene barreras de comunicación dentro de la empresa?	Hacia mi persona no existen barreras
10.-	¿Con que tipo de motivación cuentan?	La verbal y hacia los cafenautas la recompensa no monetaria.
11.-	¿Cuenta con objetivos de venta?	Si
12.-	¿Cómo los transmiten?	De manera verbal
13.-	¿Cuenta con normas de seguridad e higiene?	Si
14.-	¿Qué tipo de incentivos manejan?	Semanales por medio de promedios de ventas, se les da un premio
15.-	¿Qué tipo de comunicación manejan?	Informal
16.-	¿Existen programas de capacitación?	En la contratación
17.-	¿Cómo controlan las ventas de mayoreo?	Por medio de facturas o notas de ventas
18.-	¿Cómo controlan las ventas de los cafenautas?	Contándoles los vasos, la materia prima que se llevan
19.-	¿Conoces tu punto de equilibrio?	Si
20.-	¿Cuentan con un estudio de mercado?	Si, pero se realizo cuando iniciamos las actividades
21.-	¿Se cuenta con un análisis de la oferta, la demanda, precio y marketing?	Si, pero se realizo cuando iniciamos las actividades
22.-	¿Conoces tus ventajas competitivas?	Si
23.-	¿Formulan un perfil del cliente?	No
24.-	¿Evalúan la competitividad interna?	Si, por medio de las ventas
25.-	¿Conoces los hábitos de consumos del cliente?	Si
26.-	¿Existe un plan de marketing?	El auditado comenta que no existe.
27.-	¿Están establecidos los objetivos de ventas?	No están establecidos

28.-	¿Se conoce a la competencia?	Sí se conoce a la competencia, así como su ubicación y productos que manejan.
29.-	¿Se conoce el mercado actual y el mercado potencial?	Si se conoce el mercado actual y el mercado potencial.
30.-	¿Se ha realizado un benchmarking?	Si se ha realizado y se conoce la posición de la empresa frente a la competencia.
31.-	¿Se cuenta con un pronóstico anual de ventas?	No se tiene
32.-	¿Se cuenta con un presupuesto anual de ventas?	No
33.-	¿Se elaboran proyecciones de ventas de acuerdo al desarrollo histórico y comportamiento del mercado?	No
34.-	¿Se cuentan con políticas por escrito de: <ul style="list-style-type: none"> a) trato a clientes? b) Compras de materia prima? c) Ventas al contado? d) Ventas a crédito? e) Descuentos? f) Precio? g) Condiciones de entrega 	No No Si Si Si Si Si
35.-	¿Se cuenta con una fuerza de ventas adecuada para la comercialización de: <ul style="list-style-type: none"> a) ventas por medio de “cafenautas”? b) ventas por medio de agentes de ventas para mayoreo? c) Ventas por medio de expendio? 	Si No No
36.-	¿Es conveniente aumentar la fuerza de	Si

	ventas?	
37.-	¿Se capacita a la fuerza de ventas, y con qué frecuencia?	Si se capacita al ingresar el personal a la empresa
38.-	¿Cómo se planea el proceso de ventas con los clientes potenciales?	En las ventas por medio de cafenautas no existe una planeación, debido a que ellos prospectan en el momento y cierran en ese instante. En el caso de la venta de café a mayoreo, si existe una planeación para prospectar, hacer precontacto y visita a los prospectos potenciales.
39.-	¿Existe una base de datos de prospectos pasados, reales y potenciales?	Si
40.-	¿Se toman en cuenta los precios de la competencia para preparar su oferta económica?	Si, al realizar el benchmarking se comparan los precios de la competencia con los propios para poder fijar nuestros precios.
41.-	¿Se ha considerado desarrollar nuevos productos o servicios para mejorar los actuales?	Si, y también se han implementado
42.-	¿Cuenta con una estructura de precios para nuevos mercados?	El precio es el mismo; pero existen distintos productos a distintos precios para cada segmento de mercado.
43.-	¿Conoce sus canales de distribución y son los indicados?	Si se conocen y son los indicados.
44.-	¿Ha calculado cuales son sus ingresos, costos, gastos y utilidades?	Si
45.-	¿La fuerza de ventas opera por: a) zona o territorio b) línea de productos c) tipos de clientes	Se aplican los tres modelos de organización de ventas, esto se debe a los distintos productos que se ofertan.
46.-	¿Quiénes son los principales	Mujeres, empresarios y personas que laboran

	compradores?	en las negociaciones que visitamos
47.-	¿A que segmento del mercado pertenecen?	Clase media
48.-	¿Cómo promocionas tu producto?	Por medio de la venta al canvaseo
49.-	Existe congruencia entre publicidad y producto y servicio ofrecido?	Si
50.-	¿Se lleva un control de la tasa de crecimiento del mercado?	No

Auditoria No. 1	Proceso o Sub-proceso auditado: <i>Dirección</i>	Fecha: 12/10/2006
Auditor: <i>Julia Irlanda Casillas Regalado</i>		Auditado: Gabriel Dávila de la Torre

	PREGUNTAS	HALLAZGOS
1.-	¿Cómo se instrumentan las estrategias?	Existe una planeación previa, en base a los planes se establecen objetivos, metas, políticas y posteriormente se desarrollan las estrategias.
2.-	¿Cuáles son las estrategias fundamentales? Corporativas Funcionales De negocios Globales	Funcionales
3.-	¿Se cuenta con políticas definidas?	Si
4.-	¿Cuál es la estructura actual de la organización?	Hay un director, un gerente de operaciones, un vendedor de café mayorista, una asistente administrativa, una persona encargada suministro de materia prima, 5 cafenautas.
5.-	¿Para la organización que representa la comunicación?	Una herramienta muy poderosa para poder trabajar de manera eficiente y eficaz.
6.-	¿Para alcanzar los objetivos tratan de coincidir con: a) Misión? b) Visión? c) Objetivos? d) Políticas? e) Estrategias? f) Procesos?	Con la misión, visión y objetivos.
7.-	¿Cómo integra la dirección de sus criterios con las áreas de la	Trato de explicarles cuales son mis criterios para que normen sus conductas y puedan ellos

	organización?	trabajar mas eficientemente.
8.-	¿De que manera la dirección incide en el desarrollo de una cultura laboral acorde con las estrategias de liderazgo?	Incide en crear una cultura de administración por valores, basados en los valores para el logro de objetivos.
9.-	¿Qué estilo de liderazgo ejerce la dirección?	Existe un tipo de liderazgo situacional, de acuerdo a las situaciones que se vayan presentando.
10.-	¿Cómo se evalúa el desempeño de las áreas?	Se evalúa de acuerdo a resultados obtenidos, ventas y utilidades.
11.-	¿Son las metas un sustento de la misión?	No, las metas son resultado de la misión
12.-	¿Qué tipos de redes de comunicación existen en la organización?	Tipo araña la cruzada
13.-	¿Con que rasgos cuentas como líder? Dominio Energía Control Integridad Flexibilidad Confianza en ti mismo Estabilidad Inteligencia Sensibilidad	Trato de integrar los rasgos anteriores de acuerdo a las situaciones que se vayan presentando.
14.-	¿De que forma los planes se comunican a la organización?	De manera verbal
15.-	¿Cómo se lleva acabo el proceso de toma decisiones?	Pues primero reconozco la necesidad que tengo, pongo criterios, los pondero, pongo las posibles alternativas, evaluó los criterios, tomo la mejor decisión.

16.-	¿Desde que punto de vista se revisan los conflictos?	Se busca la causa y se busca distintas alternativas para solucionarlos, tratando que todos ganemos.
17.-	¿Cómo se toman las decisiones a los problemas? a) Autoritaria b) Democrática c) Liberal	De las tres maneras, dependiendo del problema y la situación.
18.-	¿Qué tipo de controles se utilizan en la organización?	Se manejan notas, facturas, reportes de ventas, Excel, etc.
19.-	¿Cuenta con un sistema de mejora continua?	Si
20.-	¿Qué papel juegan los valores en la organización?	Son básicos, por que son el pilar para conducirnos.
21.-	¿Quién define las estrategias?	El director y el gerente de operaciones
22.-	¿Quién participa en la determinación de los objetivos?	El director y el gerente de operaciones, en ocasiones se invita a que ayuden los empleados
23.-	¿Con que frecuencia se capacita o adquiere nuevas herramientas de conocimientos?	Constantemente
24.-	¿Cómo evalúa el costo del producto?	Por medio de un análisis de costos, se desglosa el costo.
25.-	¿Cómo evalúa la calidad del producto?	Se establecen estándares y se evalúa en base a eso, se prueba el producto diario antes de iniciar la labor de ventas.
26.-	¿Cómo determina los nichos del mercado?	A través de la observación y benchmarking
27.-	¿A calculado cuales son sus ingresos, costos, gastos y utilidades?	si
28.-	¿Se toman en cuenta los precios de la	Si, se toman

	competencia para determinar el costo del producto?	
29.-	¿Cuáles son sus áreas de oportunidad?	Diversificar productos, ampliar horarios, crear turnos nuevos, buscar nuevos mercados.
30.-	¿Hacia adonde tiende su empresa?	Hacia la expansión y diversificación

INFORME

Una vez analizados los hallazgos de los cuestionarios y las entrevistas como observaciones no brindaron información de la empresa tanto interna y externa, se procede a dar las siguientes observaciones y recomendaciones

- Se requiere de un manual de la organización el cual se de a conocer a todo el personal y que se tenga acceso a el.
- Debe de ponerse a la vista la misión, visión, filosofía, estructura organizacional para que lo conozcan y se tenga presente.
- Se debe de instrumentar como política de la empresa un curso de inducción amplio donde se den a conocer todos y cada uno de los manuales operativos, procedimientos de calidad, estructura organizacional, la misión, visión, filosofía.
- Al no existir un organigrama las funciones no son claras para el personal, ni tampoco el lugar que ocupan en la empresa.
- Se tiene que definir las funciones y la descripción de puestos para evitar duplicidad.
- El equipo del cafénauta es muy pesado y nada ergonómico lo cual es muy cansado para personal y causa fatiga y se ve reflejado en el desempeño del personal.
- Las instalaciones se encuentran un poco deterioradas e insalubres, tratándose de bebidas para consumo humano se debe de aplicar un sistema de calidad o certificación de inocuidad alimentaria como buenas practicas o hccp .
- La presentación del personal se debe de cuidar dándoles uniformes y exigiendo un aseo personal, ya que ellos son la tarjeta de representación de la empresa.
- Los objetivos de ventas y los objetivos de cada área no están claros y no se conocen del todo por el personal.
- Los controles sobre las ventas no son objetivos y no están planteados.

- No se cuenta con una plantación de ventas acorto y largo plazo.
- La venta del café solo se realiza por las mañanas se debe de implementar la venta en la noche y no perder la oportunidad de venta.
- En la época del año que hace frío, es cuando hay mayor demanda del producto por lo tanto se debe de buscar otro producto que se pueda vender utilizando la capacidad de instalada ya se como jugos, te helado, etc. para que la empresa pueda absorber los costos durante las épocas de crisis de ventas.
- Falta de personal en ventas por mayoreo y esto da como resultado que se esta perdiendo oportunidad de ventas.
- No se tiene una supervisión de venta en las calles esto se presta malas practicas por parte de los cafenautas, se propone que se haga una supervisión de ruta para evitar las malas practicas y tener mas control de campo.
- Se tiene a una persona en suministros que es la encargada de tener todo lo que el cafenauta necesita, se propone que esta actividad la puede realizar un persona de los cafenautas, nombrando a uno cada mes responsable de esta actividad y el puesto de la persona de suministros ocuparlo para una persona de ventas a mayoreo y así no aumentar la plantilla y se cubre esa plaza que se necesita sin generar mas costos.
- Falta de promoción y publicidad formal.
- No se tiene un estudio de mercado actualizado por lo cual no se tiene conocimiento de la oferta y la demanda.
- Los cafénautas son estudiantes, así como alguna de las personas operativas de ventas, esto es bueno y malo, el costo de nomina es muy bajo, la actitud es excelente y las ganas de aprender son buenas, pero se tiene que pensar a futuro, las ganas de crecer y desarrollarse como profesional se están dando y si no se inicia a generar el arraigo a la empresa por parte del personal y motivar económicamente, siempre se tendrá una alta rotación, la mejor opción es describir los perfiles de

puestos y contratar personal calificado en puestos claves, se debe de contratar personas que cumplan con el perfil de acuerdo a las necesidades de cada puesto, para que se generen buenos resultados a la empresa.

- Se detecto la falta de capacitación y actualización del personal. Por lo cual se sugiere brindar capacitar. Pero se tiene un problema de alta rotación generando un alto costo a la empresa, por lo cual se debe seleccionar a quien se puede capacitar y esto debe de estar en función de la permanencia en el puesto
- No se realiza una evaluación del personal en forma seria ni constante con indicadores reales.
- No se busca la retroalimentación del cliente a la empresa. Se deben de establecer como política el obtener la información del consumidor final para saber si el producto y el servicio están siendo del agrado.
- Se detecto que la Dirección no es congruente cosa que perturba el buen comportamiento de los trabajadores ya que no se predica con el ejemplo, por tanto el que debe comprometerse y actuar en consecuencia conforme a lo que se establece, se quiere y se fija como meta es principalmente el nivel directivo.
- Los canales de comunicación no existen, ya que no hay la posibilidad de que los empleados transmitan sus inquietudes al nivel directivo, por tanto se debe de instrumentar un mecanismo que permita a los subordinados el expresar sus ideas, inconformidades, sugerencias etc. A fin de que este, se sienta aun más parte de la empresa al ser tomado en cuenta.
- Se presenta incongruencia en las respuestas de los niveles operativos, quizás por temor a represalias por parte del nivel directivo, lo que se debe de mejorar es la confianza de todo el personal.
- El nivel operativo siente que el nivel directivo no le da solución a sus necesidades o problemas.
- El personal esta convencido de que el producto es bueno y accesible

- Se abusa de la comunicación informal .se transmite todo en forma verbal nunca nada es por escrito.
- En definitiva la falta de confianza y de comunicación son las barreras que tiene esta empresa, ya que le impiden mejorar continuamente su servicio, más aun que no escuchan a quien esta de frente al cliente, por tal motivo no se aplica una política de puertas abiertas. Por lo cual la empresa podría perder su ventaja que estriba en la calidad del producto

Se Propone Organigrama

