

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN
APLICADO A LOS PROYECTOS DE INVERSIONES EN PROMOCIONES
Y EVENTOS DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING DE LA EMPRESA
THE TESALIA SPRINGS. CO.**

AUTORA: CPA. MARÍA GABRIELA MENA CEPEDA

DIRECTOR: LIC. FREDDY ARAQUE

Quito, Abril del 2009

DEDICATORIA:

Esta meta alcanzada la dedico a mis padres, por ser mi motivación y ejemplo de esfuerzo.

Es por ustedes que soy una mujer íntegra y con valores.

Gracias infinitas.

AGRADECIMIENTOS:

Al Lic. Freddy Araque Director de Tesis, por haber dedicado sus conocimientos en esta tesis, al Ing. Luis Eduardo Alarcón Gerente The Tesalia por permitir realizar este trabajo en la organización, a mis padres, por ser la fortaleza diaria para seguir.

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.	Nombre del Gráfico	Pág.
Gráfico 1.	Ejemplos de Marcas_____	20
Gráfico 2.	Medición de una actividad_____	22
Gráfico 3.	Clasificación de los indicadores_____	23
Gráfico 4.	Organigrama Estructural_____	38
Gráfico 5.	Organigrama Funcional_____	39
Gráfico 6.	Organigrama estructural del departamento de marketing_____	43
Gráfico 7.	Organigrama estructural del departamento de marketing_____	44
Gráfico 8.	Principales funciones del departamento de marketing_____	49
Gráfico 9.	Canales de Distribución_____	58
Gráfico 10.	Variables (Oportunidades – Amenazas)_____	67
Gráfico 11.	Variables (Fortalezas – Debilidades)_____	67
Gráfico 12.	Matriz de Fortalezas y Debilidades_____	68
Gráfico 13.	Matriz de Amenazas y Oportunidades_____	69
Gráfico 14.	Proceso de la Auditoría de Gestión_____	74
Gráfico 15.	Subproceso de Conocimiento Preliminar_____	75
Gráfico 16.	Formato de Memorándum de Planificación_____	76
Gráfico 17.	Programa de Trabajo_____	80
Gráfico 18.	Formato de Diagnóstico FODA_____	83
Gráfico 19.	Subproceso de Planificación_____	84
Gráfico 20.	Cuestionario para entrevista_____	86
Gráfico 21.	Cuestionario de Control Interno_____	89
Gráfico 22.	Subproceso de Ejecución_____	90
Gráfico 23.	Formato de Hoja de Hallazgo_____	96
Gráfico 24.	Subproceso de Comunicación de Resultados_____	98
Gráfico 25.	Estructura de Informe_____	100
Gráfico 26.	Mapa de Macro- Procesos de The Tesalia Springs. Co._____	114
Gráfico 27.	Proceso de Marketing_____	119
Gráfico 28.	Subproceso de Investigación de Mercado_____	123
Gráfico 29.	Subproceso de Plan de Marketing_____	128
Gráfico 30.	Subproceso de Coordinación para Creación de Imagen del Producto_____	135
Gráfico 31.	Subproceso de Promociones_____	140
Gráfico 32.	Subproceso de Eventos Promocionales_____	144
Gráfico 33.	Subproceso de Eventos Organizados por Marketing_____	147
Gráfico 34.	Subproceso de Auspicios_____	149
Gráfico 35.	Matriz FODA del Departamento de Marketing_____	150
Gráfico 36.	Matriz de Fortalezas y Debilidades_____	151
Gráfico 37.	Matriz de Oportunidades y Amenazas_____	152
Gráfico 38.	Ejecución de Planificación Estratégica_____	207
Gráfico 39.	Componentes del Plan Estratégico_____	209
Gráfico 40.	Medición de Objetivos_____	210
Gráfico 41.	Resultados de Gestión Estratégica_____	211
Gráfico 42.	Participación en el mercado nacional de aguas con gas_____	b
Gráfico 43.	Participación en el mercado de aguas en la región sierra_____	c
Gráfico 44.	Participación en el mercado de aguas en la región costa_____	c
Gráfico 45.	Principales competidores en el mercado de aguas con gas_____	d
Gráfico 46.	Principales canales de venta de las aguas con gas_____	e

Gráfico 47. Participación en el mercado nacional de aguas sin gas_____	f
Gráfico 48. Participación en el mercado de aguas sin gas en la región sierra_____	g
Gráfico 49. Participación en el mercado de aguas en la región costa_____	g
Gráfico 50. Principales productos competidores en mercado de aguas sin gas_____	h
Gráfico 51. Principales canales de venta de las aguas sin gas_____	i
Gráfico 52. Participación en el mercado nacional de hidratantes_____	j
Gráfico 53. Participación en el mercado de hidratantes en la región sierra_____	k
Gráfico 54. Participación en el mercado de hidratantes en la región costa_____	k
Gráfico 55. Principales competidores en el mercado de hidratantes_____	l
Gráfico 56. Promedio de edad de consumidores de hidratantes_____	m
Gráfico 57. Principales canales de venta de hidratantes_____	m
Gráfico 58. Participación en el mercado nacional de energizantes_____	n
Gráfico 59. Participación en el mercado de energizantes en la región sierra_____	o
Gráfico 60. Principales en el mercado de energizantes en la región costa_____	o
Gráfico 61. Principales competidores de energizantes_____	p
Gráfico 62. Promedio de edad de consumidores de energizantes_____	q
Gráfico 63. Principales canales de venta de los energizantes_____	q
Gráfico 64. Participación en el mercado nacional de té_____	r
Gráfico 65. Participación en el mercado de té en la región sierra_____	s
Gráfico 66. Participación en el mercado de té en la región costa_____	s
Gráfico 67. Principales competidores en el mercado de té_____	t
Gráfico 68. Principales canales de venta de las aguas con gas_____	u
Gráfico 69. Participación de bebidas con sabores a frutas_____	v
Gráfico 70. Participación en el mercado de naranjadas por regiones_____	w
Gráfico 71. Participación en el mercado de limonadas por regiones_____	w
Gráfico 72. Principales canales de venta de limonadas y naranjadas_____	x
Gráfico 73. Participación en el mercado nacional de aguas saborizadas_____	y

INTRODUCCIÓN

El mundo actual está expuesto a una serie de cambios, los mismos que influyen a las organizaciones de forma simultánea, es por esto que la Auditoría resulta una herramienta importante en la toma de decisiones de los accionistas, inversionistas externos, y el estado, actores que efectúan acciones en base a los cambios efectuados por el entorno económico y político.

Es importante destacar que la mayoría de las empresas no evidencia una planificación estratégica que formule objetivos, capaces de medir la gestión de cada una de las áreas que compone la organización., es ahí donde la Auditoría de Gestión evalúa el cumplimiento de las metas formuladas, considerando el tiempo y cuantificación de los resultados obtenidos.

Considerando este análisis, se estableció un examen de Auditoría de Gestión, que permita estructurar todos los procesos necesarios para efectuar un estudio, considerando la planificación, ejecución y comunicación de resultados como elementos capaces de evaluar la gestión del área de Marketing.

El estudio de los Proyectos de Inversión en Promociones y Eventos ejecutados por el Departamento de Marketing de The Tesalia Springs. Co., inicia a partir del análisis de la filosofía corporativa, políticas, procesos y procedimientos, definiendo las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta esta área de la organización, ejecutando procedimientos de auditoría, que evalúen la gestión efectuada y lograda por medio de la utilización de índices, los cuales establecerán el resultado final en conclusiones y recomendaciones dirigidas a la Gerencia General.

Este estudio permitirá establecer una herramienta de control de los objetivos y la medición de la gestión de la organización, para mejorar la planeación estratégica y aumentar la rentabilidad.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1. Auditoría

La auditoría tuvo inicios en los años 1760 donde negociantes y empresarios, ponían a juicio de una persona independiente, la veracidad de la información financiera, este proceso consistía en la revisión de la totalidad de las transacciones u operaciones efectuadas, trabajo que duraba mucho tiempo, y culminaba con la emisión de una opinión final.

Con el tiempo a esta persona se le dio el nombre de auditor, el proceso se acorto, cuando los clientes y el auditor se dieron cuenta que al analizar las partidas más significativas podían emitir una opinión acerca de los balances presentados.

Este trabajo permite detectar errores que se producen sin intencionalidad y podían corregirse inmediatamente, pero también existió fraudes que se originan intencionalmente, con el propósito de alterar o desvirtuar la información existente en los balances.

Además de la detección de fraudes y errores, toda organización debe tener un adecuado control interno en cada uno de los departamentos que la conformen, con el fin de evitar perjuicios grandes, y permitir una adecuada consolidación de información en el balance.

La opinión emitida por el auditor, fue tomando forma de informe, el mismo que ayuda actualmente a la toma de decisiones de inversionistas, proveedores, al involucrarse con una empresa, además garantiza la confiabilidad de la información financiera, permitiendo que se logre la rentabilidad esperada tanto para la empresa como para los actores externos.

Con esta introducción se puede concluir que la Auditoría es:

El proceso de supervisión, control, y detección de errores a cargo de un profesional que emite su opinión acerca de los detalles obtenidos en la revisión, mediante un informe, que permite disminuir los riesgos y tomar decisiones por parte de los accionistas, directivos, instituciones financieras e inversionistas.

1.1.1. Conceptos básicos

1.1.1.1. Control Interno

Consiste en la evaluación continua de las políticas, procesos y procedimientos de todos los departamentos, con el propósito de cumplir con los siguientes objetivos:

“Obtención de una comprensión y prueba del sistema de control interno, la evaluación del riesgo inherente y de control y la utilización de estas evaluaciones para diseñar procedimientos sustantivos que el auditor utilizará para reducir el riesgo de detección a niveles aceptables”¹.

Estos objetivos hacen a la información, recursos materiales y el recurso humano, un conjunto, que actuando de manera armoniosa y cumpliendo con los reglamentos internos, permiten una disminución del riesgo, además de tomar acciones correctivas y preventivas en puntos donde se detecten falencias.

1.1.1.2. Programa de trabajo

Es un documento en donde se programan las actividades que se va a desarrollar durante un período de tiempo, que comúnmente es de un año, detallando principalmente las designadas por la alta gerencia y luego de los demás departamentos, este programa de trabajo es utilizado generalmente para auditorías internas.

¹NIAA Evaluación de riesgos y control interno

1.1.1.3. Técnicas de Auditoría

“Son los métodos prácticos de investigación”², o la manera como analiza un auditor los datos proporcionados para evidenciar posibles errores o riesgos que puedan incurrirse en el área o proceso auditado.

Las técnicas más utilizadas se detallan a continuación:

1.1.1.3.1. Estudio general

Es la técnica de auditoría que se utiliza para evaluar a la organización o área a auditarse de manera general, determinando las operaciones que realiza, la estructura por la que está constituida, las políticas que maneja y la información que utiliza.

1.1.1.3.2. Análisis

Se considera como una técnica de auditoría, que permite desarrollar el criterio del auditor al determinar el área o cuenta más representativa o material a ser estudiada de manera íntegra, para detectar posibles errores, que puedan alterar la integridad de la información.

1.1.1.3.3. Observación-Inspección

La observación, “es una inspección menos formal”³, actividad que lo realiza el auditor de manera general para determinar o verificar algún procedimiento que se realiza dentro de la organización, es decir no obtiene ningún documento o papel de trabajo que sustente este trabajo.

La inspección se determina como una inspección formal, que se sustenta por medio de documentos que respalden el trabajo, de lo cual se puede dividir en:

² I.M.C.P Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría, boletín E-02

³ MEDIVIL Víctor, Elementos de Auditoria, Thomson Learning, Quinta edición, México 2002, P 11

1.1.1.3.3.1. Física

La inspección física consiste en la presencia del auditor, para el conteo de los inventarios de algún activo de la organización o área, para lo cual se debe considerar que los productos (materias primas, producto terminado, materiales de presentación) se encuentren en buen estado y aquellos no aptos para la venta, con esto se considerarán los saldos reales.

En muchas ocasiones para certificar la propiedad de los activos de una empresa, es necesario obtener una inspección documental.

1.1.1.3.3.2. Documental

Se llama inspección documental, a aquella técnica que permite sustentar la inspección física, a través de documentos.

El trabajo de auditoría en todo su proceso necesita de la inspección documental para obtener “evidencia documentada” de las transacciones que se efectúa dentro de la organización, en algunos casos pueden ser de fuentes internas y en otros de fuentes externas.

Los documentos de fuentes internas son los que se generan dentro de la organización por los departamentos de compras, contabilidad, financiero, tales como las órdenes de compra, facturas, retenciones, notas de crédito, etc.

Los documentos de fuentes externas, comúnmente tienen un mayor porcentaje de confiabilidad para los auditores, estos son generados por instituciones públicas, financieras, clientes, proveedores; a continuación, se mencionan algunos ejemplos: certificados bancarios, estados bancarios, títulos de propiedad, escrituras, facturas de clientes y proveedores.

Todos estos documentos sustentarán alguna parte del proceso que se encuentra en proceso de revisión.

1.1.1.3.4. Declaraciones o confirmaciones

Las declaraciones son una técnica, la cual permite complementar el trabajo del auditor, aunque no se considera como representativa, puede aclarar ciertos temas en donde el auditor presente dudas, para que realice un análisis profundo o detallado de la cuenta o área auditada. A las declaraciones se las puede considerar como sustentación de alguna política, o procedimiento declarado por un funcionario de la organización tales como: gerentes, jefes departamentales, otros funcionarios.

Dentro de estas declaraciones, se pueden utilizar la técnica de entrevista o encuesta:

Entrevista.- Es un diálogo entre el entrevistador y el entrevistado, cuyo objetivo principal es obtener información sobre un tema de investigación, a través de la utilización de un cuestionario que contiene preguntas, enfocadas en el problema del cual el investigador debe tener un amplio conocimiento.

Encuesta.- Es una técnica que obtiene datos de algunas personas, a través de una lista de preguntas al cual se lo denomina cuestionario.

Las confirmaciones están relacionadas con información obtenida de personas externas, como clientes, proveedores, bancos e instituciones públicas relacionadas con la organización.

1.1.1.3.5. Cálculo

El cálculo es una técnica, la cual utiliza fórmulas fijas de aplicación en todas las organizaciones, estas son generalmente impuestas por los organismos gubernamentales, por ejemplo: el cálculo de las depreciaciones, el cálculo de provisiones, los beneficios sociales, tasas de interés, entre otros.

1.1.1.4. Procedimientos de Auditoría

Se considera a los procedimientos de auditoría al conjunto de técnicas de auditoría que se utilizan dentro de la revisión, los cuales se utilizarán de acuerdo al criterio del auditor.

Procedimientos generales.- se denominan a aquellas pruebas efectuadas por medio de la utilización de técnicas de auditoría de forma general aplicadas a la cuenta o área objeto de revisión, los mismos que son complementados por los procedimientos analíticos.

Procedimientos analíticos

“El término procedimiento de revisión analítica se utiliza para describir el análisis de las relaciones y tendencias, que incluyen la investigación resultante de la variación inusual de los ítems”⁴.

1.1.1.5. Programa de auditoría

Es el conjunto de procedimientos que se definen para cada una de las cuentas o áreas a auditarse, suelen dividirse en dos grandes secciones: “La primera trata de los procedimientos con que se evaluará la eficacia de los controles internos del cliente, y la segunda trata de las pruebas sustantivas”⁵.

1.1.1.6. Papeles de trabajo

Se denomina papel de trabajo a todos los registros, documentos, impresiones, archivos magnéticos, escritos que haya recolectado el auditor durante el examen realizado a la o las cuentas o áreas, los mismos que mantendrán una secuencia, y serán ordenados en base a índices y marcas que se utilizarán con el propósito de hacer relacionar todos los papeles con los programas de auditoría.

⁴ NIAA Procedimientos Analíticos

⁵ WHITTINGTON Ray, Principios de Auditoría, Mc Graw Hill, Decimocuarta edición, México, 2007, P 181

Son un recurso que ayuda a garantizar que la información obtenida en base a técnicas, se encuentre de acuerdo a las normas de auditoría, además que sirven como un archivo histórico para posteriores auditorías; estos papeles puede clasificarse en permanentes y corrientes, los primeros se refieren a información de la organización y los segundos son papeles que utiliza el auditor dentro de la auditoría.

1.1.1.7. Marcas de auditoría

Son signos o símbolos utilizados por los auditores, para dejar evidencia de todos los procedimientos y técnicas utilizadas en el examen de auditoría. “Son símbolos que posteriormente permiten comprender y analizar con facilidad el trabajo realizado”⁶, además son un recurso que permite resumir y mejorar la presentación de las cédulas aplicadas dentro del proceso de auditoría.

1.1.1.8. Referenciación

Consiste en el nexos o referencia que existe entre dos papeles de trabajo, permitiendo anexar varios documentos.

Otro nombre con que se conoce a este tipo de marcas son referencias cruzadas, “esto se realiza con el propósito de mostrar en forma objetiva como se encuentran ligados o relacionados entre los diferentes papeles de trabajo”⁷, es muy importante la utilización de este tipo de recurso puesto que mejora la presentación de los documentos o información utilizada dentro del proceso de auditoría.

⁶ WWW- Word Wide Web, gerencie.com/marcas-de-auditoria.html

⁷ Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado, Quito 2003, Pg. 79

1.1.2. Clasificación de la Auditoría

1.1.2.1 Por quién desempeña la auditoría

1.1.2.1.1. Auditoría Interna

Es la que realizan personas pertenecientes a la organización, con el propósito de efectuar revisiones de los controles internos.

Los auditores internos forman parte de un departamento totalmente independiente a los demás, y poseen la autoridad para emitir recomendaciones, que deben ser puestas en práctica por cada uno de los jefes departamentales, para lograr la reducción de errores.

1.1.2.1.2. Auditoría Externa

La efectúa un auditor externo que depende de una organización totalmente independiente, el mismo que se encarga de la evaluación y revisión de los Estados financieros con el objetivo de evaluar si cumplen con los PCGA (Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados).

Los auditores externos planifican el examen en base a las partidas más significativas, desarrollando procedimientos adaptables a la obtención de posibles errores que se hayan incurrido durante el desarrollo de los balances.

Finalmente esta auditoría termina con la presentación de un informe en donde determina la opinión de los estados financieros auditados.

1.1.2.2. Por el énfasis u objetivo

1.1.2.2.1. Auditoría operacional

Es un tipo de examen que se efectúa a los procesos y procedimientos de una área específica de la organización, con el objetivo de encontrar los errores que se presenten, además de evaluar la eficiencia en la utilización de los recursos, y expresar recomendaciones que corrijan los errores encontrados.

1.1.2.2. Auditoría de cumplimiento

Es un examen que evalúa el cumplimiento de leyes y reglamentos tanto internos como externos para determinar la corrección y aplicación inmediata de los marcos legales y tributarios; tales como la Constitución de la República del Ecuador, Ley de Régimen tributario interno, el Reglamento a la Ley de Régimen tributario interno, el Código de Trabajo, Ley de Seguridad Social, Reglamento de Comprobantes de venta, entre otros.

1.2. Auditoría de gestión

El proceso de transformación al que son expuestas las organizaciones, es una situación real, y permanente, dentro de todo este enfoque, el mercado es quizá uno de los elementos más importantes, y variables, además integra de manera global a otros mercados, y cualquier acción, provoca reacciones en cadena que en algunos casos son positivos y en otros negativos para las organizaciones.

Ninguna empresa por más pequeña que sea, puede dejar de lado esto, más bien debe tener directores capaces de enfrentar y adaptarse a cambios de una manera rápida y ágil, en algunos casos estas transformaciones demandarán de la contratación de consultores que ayuden a integrarse a estos nuevos desafíos, definidas por decisiones internas tales como fusiones, alianzas, reestructuraciones.

Y en otros los cambios dependerán de decisiones externas, tales como la existencia de nuevos competidores, los cuales suelen estar pendientes de las posibles debilidades de la organización, pudiendo influenciar en fluctuaciones de precios existentes; otros aspectos a considerarse son nuevas leyes, decretos; entre los más perjudiciales los impuestos o aranceles, que pueden afectar en las operaciones de la empresa, al alterar de manera significativa los costos y gastos presupuestados, todos estos cambios deben estar respaldados bajo la experiencia de directores y personal debidamente capacitado para adaptarse al cambio.

Esta transformación continua del planeta por la llegada de la globalización, ha sido un punto importante para determinar que todas las organizaciones deben ser evaluadas en un enfoque integral, tomando en cuenta el recurso humano, material, financiero, para manejar a la organización como un todo y no estudiar los componentes de manera separada.

La Auditoría de gestión es un proceso de análisis, evaluación, recomendación y seguimiento de las áreas o procesos examinados, a cargo de un equipo multidisciplinario, el cual toma en cuenta sus fortalezas y debilidades, que tiene como fin la eliminación de las debilidades, para lograr de una manera, eficaz, efectiva, eficiente, económica y ecológica el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por ser una Auditoría enmarcada en la revisión de gestión de una organización, actualmente se utiliza más en las instituciones públicas, aunque resulta una importante herramienta de mejora continua en las organizaciones privadas, en los dos tipos de estructuras, los usuarios de este tipo de auditorías son los accionistas, gerentes, directores, jefes departamentales; que al utilizar este tipo de recurso, logran grandes resultados para el aumento de la rentabilidad que toda empresa persigue.

1.2.1. Conceptos Básicos de la Auditoría de Gestión

1.2.1.1 Gestión

Es la efectividad en la utilización de todos los recursos de una organización, para enfrentar el “retraso entre los requerimientos del mercado y la respuesta de la empresa a estas nuevas demandas”⁸, los cuales conllevan al cumplimiento de objetivos internos y externos.

La Gestión puede enfocarse en la parte operativa, que involucra el cumplimiento de todas las políticas, y principios internos de la organización, otra área es la administrativa, la cual involucra la revisión de los procesos administrativos y el cumplimiento de los objetivos planteados. En el caso del área financiera se evalúa la cartera vencida de clientes, los presupuestos, obligaciones bancarias y las cuentas por pagar que posee una empresa. La gestión como tal puede aplicarse en áreas ambientales, gubernamentales entre otras.

⁸ GRAIG Michael, AUDITORÍA DE GESTIÓN, Ediciones Folio, Año 1994, Barcelona, P 36

1.2.1.2 Elementos de la Auditoría de Gestión

Eficiencia.- se refiere a la utilización adecuada de los recursos económicos, financieros, materiales, humanos. En el caso de la producción de un bien, se medirá la correcta utilización de los insumos, por medio del control de mermas y propensión a la disminución absoluta de las mismas, todo esto enfocado a la reducción de costos por medio de la utilización integral de los recursos, disminuyendo los desperdicios en todas las áreas.

Eficacia.- se mide a través del cumplimiento de los objetivos planteados, con las metas alcanzadas, esto puede reflejarse a través de la resolución de quejas que tengan los clientes o de los objetivos institucionales planteados con respecto al tiempo y porcentajes que sean objeto de cuantificable verificación.

Economía.- es la forma como la administración utiliza, distribuye y adquiere todos los bienes y servicios, necesarios para su operación, por medio de bajos costos que permitan mejorar la rentabilidad de la empresa.

Ética.- todas las actividades empresariales internas y externas, deben reflejarse bajo términos morales, de responsabilidad y justicia, apegados al cumplimiento de los reglamentos internos de la organización, así como de la Constitución del Ecuador y las demás leyes que aplique el Estado.

Ecología.- Mide la evaluación del impacto ambiental ocasionado por medio de la producción de bienes, y las posibles estrategias, para la reducción del daño ocasionado en la naturaleza.

1.2.1.3 Riesgo de Auditoría

Es el riesgo que no se detecten errores ocurridos dentro de las operaciones normales de la empresa.

Riesgo inherente.-

Es aquel que se refiere al riesgo propio, el cual posee la empresa sobre las operaciones o actividades que esta realiza, y es muy difícil de controlar puesto que se deberá considerar algunos factores tales como:

- “Naturaleza del negocio
 - La situación económica y financiera”⁹
 - “Si existe rentabilidad variable del cliente con respecto a otras industrias
 - Resultados operativos que son sumamente sensibles a los factores económicos
 - Problemas del negocio en marcha”¹⁰

Riesgo de control

Es el riesgo de que los controles internos aplicados por la empresa, no sean los más efectivos, y den lugar a errores internos, fraudes o robos. Esto determinará un buen sistema informático que nos permita tener controles eficientes y permanentes, los cuales ayuden a consolidar la información en forma precisa y confiable.

Riesgo de detección

Es el riesgo que asume el auditor al no detectar errores, a pesar de haber aplicado los procedimientos de auditoría, los cuales no pudieron ser tan efectivos como para obtener la muestra adecuada.

Los factores que se deberán considerar son los siguientes:

- La ineficacia de un procedimiento
- La mala aplicación de un procedimiento
- Problemas de definición de alcance y oportunidad en un procedimiento de auditoría¹¹

⁹ MALDONADO Milton, Auditoría de Gestión, Editorial Abda Yala, Ecuador 2004, P. 48

¹⁰ WHITTINGTON Ray, Principios de Auditoría, Mc Graw Hill, Colombia 2000, P. 118

Mientras existan mayores controles internos dentro de la empresa, existirán menos riesgos de detección, y si existen controles poco efectivos se deberá aplicar procedimientos rigurosos para disminuir el riesgo de detección. En el caso particular de los riesgos inherentes, se deberá analizar muy detenidamente a la empresa su entorno, con empresas similares, para poder comparar y comprobar situaciones semejantes.

1.2.1.4. Programas de Auditoría de Gestión

“Es un procedimiento de examen planeado”¹², el mismo que deberá contener las partes necesarias para poder evaluar el área o parte objeto del examen, cada programa deberá ser diferente y cumplirá con la necesidad de obtener toda la información necesaria para obtener la suficiente evidencia.

Será importante considerar que los programas no siempre estarán estandarizados para todas las áreas, más bien deben estar enfocados a las actividades u operaciones que realice la empresa o departamento a ser examinado, además que su realización se sustentará con las aportaciones de conocimientos y experiencias del grupo de auditores a los cuales se les ha encargado la auditoría, si existiera una segunda o tercera revisión para un área o empresa, se deberá volver a revisar y readecuar el programa, para obtener información confiable y sustentable.

Un programa de auditoría generalmente está compuesto por:

1. Evaluación control interno
2. Desarrollo del examen; este a su vez se subdivide en:
 - 2.1 Pruebas de control
 - 2.2 Pruebas sustantivas

¹¹ (MALDONADO Milton, Auditoría de Gestión, Editorial Abda Yala, Ecuador 2004, P. 50

¹² HOLMES Arthur, Auditoría Principios y Procedimientos, Unión Tipográfica, México, 1980 P. 151

1.2.1.4.1. Evaluación del Control Interno.-

Es una actividad que deberán poseer todas las áreas de la organización, para cumplir con la consolidación de información confiable, desarrollo eficiente de las operaciones, además del cumplimiento de leyes internas y externas.

El gerente general es aquel que se encargará de determinar los lineamientos del control interno, todo esto para evitar manejos indebidos, como errores o fraudes dentro de la organización, enfocándose en los principales activos que maneje la organización dependiendo del sector en el que se desempeñe.

El sistema de control interno, permitirá entregar a los usuarios internos (dueños, accionistas) y usuarios externos (entidades de control) el resultado del manejo adecuado de la empresa, en cuanto a los controles desarrollados, procesos que llevarán a la ejecución de pruebas rigurosas o menores dependiendo de las falencias encontradas en los controles empleados, permitiendo lograr detectar posibles ineficiencias y lograr corregirlas de manera oportuna, para así evitar riesgo dentro de la empresa.

Políticas.-

Son un conjunto de reglamentos internos aplicados dentro de la institución, que pueden ser cambiadas dependiendo de los principales personeros de la organización, estas regirán de manera interna para el ordenamiento de las operaciones ejecutadas.

Procesos.-

Es una secuencia de actividades ordenadas que tienen un inicio, una actividad principal y un fin, este último puede dar lugar al comienzo de otro proceso o a la terminación definitiva del mismo, con la obtención de un producto o un servicio.

Procedimientos.-

Es el detalle pormenorizado de las actividades que se efectúan dentro del proceso, los cuales también siguen una secuencia, también cumplen con un fin o un objetivo específico.

1.2.1.4.1.1 Métodos de evaluación del control interno

Cuestionario .-

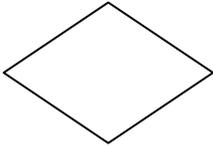
Es un método que se utiliza para evaluar el control interno, el cual emplea una serie de preguntas, las que permitirán detectar posibles falencias en la aplicación de los controles de algún procedimiento en específico, y se lo realizará a la persona encargada del área a evaluarse.

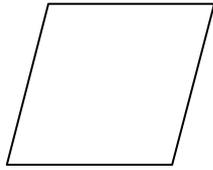
Descripción.- se detalla de manera más específica todas las actividades que se desarrollan dentro de un procedimiento o área que se va a evaluar. Es la descripción por escrito de todas los pasos que se realizan en un área o una parte del área.

Flujogramas

Por medio de la utilización de gráficos se describe todas las actividades que se ejecuta en un proceso de una área en específico, logrando visualizar de manera general y práctica todos los pasos , detectando las falencias, y desarrollando otras alternativas en búsqueda de la mejora de la actividad o actividades.

La simbología utilizada para este tipo de flujogramas se detalla a continuación:

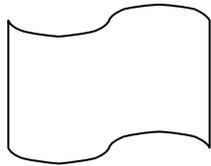
Símbolo	Descripción
	Proceso
	Decisión
	Documento

Símbolo**Descripción**

Datos



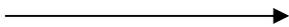
Tarjeta



Cinta perforada



Fin



Continuación de un proceso



Retroalimentación

Resulta conveniente la utilización de los tres métodos puesto que todos tienen ventajas.

1.2.1.4.2. Pruebas de control

Este tipo de pruebas se efectúan a los controles internos que posee cada área a evaluarse y deberán complementarse con las pruebas sustantivas.

1.2.1.4.3. Pruebas sustantivas

Son exámenes específicos que se realizan a las áreas objeto de examen, para determinar si cumplen con todas las políticas y procedimientos establecidos dentro de la organización.

1.2.1.5. Archivos

Permanente

Son todos los documentos internos de la organización a la cual se la va a evaluar, estos servirán para posteriores auditorías, en los cuales se podrán actualizar ciertos datos referentes a cambios de la operación de la empresa.

El objetivo de mantener este archivo es mantener una fuente de consulta, para efectuar posibles estudios con respecto a posibles proyectos o proyecciones que el cliente necesite evaluar.

Este archivo contendrá:

- Escrituras de constitución
- Políticas internas
- Estatutos internos
- Contratos
- Informes de años anteriores
- Resultados de los controles internos
- Otros datos relevantes

Corriente

Son papeles de trabajo del año en curso o corriente, resume el trabajo mismo de la auditoría, es decir constituye el sustento para realizar el informe de auditoría.

- Cuestionarios de control interno
- Resumen de los cambios a los procedimientos
- Resumen a las políticas
- Cambios efectuados en la operación de la empresa
- Informes de auditoría

1.2.1.6 Papeles de trabajo.-

Constituyen “la prueba material del trabajo realizado; además en ellos se deja constancia de la profundidad de las pruebas y de la suficiencia de los elementos en que se apoyó la opinión”¹³.

1.2.1.7 Hojas de Hallazgos

Son papeles de trabajo que ayudan a establecer de manera ordenada un hallazgo, el mismo que deberá poseer evidencia suficiente.

1.2.1.8. Índices y referenciación.-

Los índices son códigos utilizados para ordenar los papeles de trabajo, con el objetivo de hacer entendible el trabajo efectuado, además de tener la suficiente evidencia de cumplimiento de cada una de las actividades con respecto a la planificación., estos índices podrán estar compuestos por letras, números o caracteres alfanuméricos, esto dependerá de acuerdo a los auditores responsables de la auditoría.

¹³ MENDIVIL Víctor, Elementos de Auditoría, Ecafsa, Quinta edición, México P. 13

Ejemplos de índices:

ARCHIVO PERMANENTE

01-100 Instrucciones permanentes sobre auditoría

101-200 Organización interna de la entidad

201-300 Fines y actividades institucionales

301-400 Gestión financiera y contable

401- 500 Información presupuestaria de anteriores interpretaciones

501-600 Indicadores y parámetros de gestión ¹⁴

La referenciación es un tipo de índice utilizado para indicar la correspondencia o nexo que existe entre dos papeles de trabajo, es decir el cruce de información, esto permite evidenciar la razonabilidad o justificación de una cuenta o subcuenta analizada.

1.2.1.9 Marcas.-

Son símbolos o signos que utiliza el auditor para dejar evidencia del trabajo realizado, los cuales permiten resumir las actividades o métodos empleados por el auditor.

Estas marcas pueden establecerse de manera estandarizada o según el criterio del auditor, pero siempre serán claras y legibles, permitiendo así el fácil entendimiento e interpretación de las mismas. A continuación algunas marcas de auditoría:

¹⁴ Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado, Quito 2003, Pgs. 74-77

Gráfico1. Ejemplos de Marcas:

Marca	Descripción
√	Tomado de y/o chequeado con.- Se utilizará para indicar la fuente de donde se ha obtenido la información, ya sea esta una cifra, un saldo, una fecha, un nombre.
S	Documentación sustentatoria.- Se utilizará para indicar que apoya o respalda una transacción u operación ha sido revisada por el auditor, determinando su propiedad, legalidad, veracidad y conformidad.
Λ	Transacción rastreada.- Se utilizará para indicar que una transacción o un grupo de ellas han sido objeto de seguimiento desde un punto a otro sin omisiones o interrupciones.
Σ	Comprobado sumas.- Se utilizará para indicar que un registro, informe, documento o comprobante se ha sometido a la verificación de la exactitud aritmética de los totales, subtotales, verticales y horizontales.
Δ	Reejecución de cálculos.- Se utilizará para indicar que las operaciones matemáticas, contenidas en un registro, informe, documento o comprobante, han sido efectuadas nuevamente por el auditor.
A	Verificación posterior.- Se utilizará para indicar que se ha verificado la regulación o registro de una transacción u operación, efectuada con posterioridad a la fecha del examen.
C	Circularizado.- Se utilizará para indicar en los detalles de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, las personas o empresas a las que se han enviado cartas de confirmación.
c/	Confirmado.- Esta marca se utilizará como complemento de la anterior y la raya oblicua indicará que se ha obtenido respuesta a la carta de confirmación de saldos, enviada por los auditores.
N	No autorizado.- Se utilizará para indicar la falta de aprobación de una transacción, comprobante, documento, por parte de los funcionarios responsables.
o/	Inspección física.- Se utilizará para demostrar la constatación física de ítems del inventario tales como bienes, obras, etc.

Fuente: ALMENDARIZ Silvia, Manual Auditoria Financiera I, Pags 80 y 81

1.2.1.10. Muestreo de Auditoría.-

El muestreo en la auditoría consiste en la selección de una parte o conjunto del universo de información, la misma que permitirá obtener la evidencia suficiente.

Es importante, tomar en cuenta que al elegir una muestra se correrá un riesgo puesto, que al evaluar una parte del universo no se analiza un todo, además resultaría costoso y demandaría de tiempo el estudio de todo el universo, aunque al tomar una muestra más grande se puede reducir el riesgo de encontrar errores de importancia.

Esta herramienta puede dividirse en dos tipos de muestreo:

Muestreo no estadístico.- determina la muestra en base al criterio o experiencia que posee el auditor, tomando en cuenta una serie de variables, las cuales se considerarán para evitar incurrir en la falta de calidad de la muestra.

Muestro estadístico.- se basa en la aplicación de técnicas estadísticas, que permiten escoger a la muestra, se considera una alternativa imparcial al escoger la muestra.

Las ventajas que tiene un muestreo estadístico son:

1. “Diseñar muestras eficientes
2. Evaluar objetivamente los resultados”¹⁵

Las principales muestras se detallan a continuación

Muestreo en bloque.- es la selección realizada por los auditores, cuando escogen partidas, las cuales se encuentran ordenadas por bloques o carpetas y períodos de tiempo, de la evaluación del tipo del negocio, dependerá la elección de las muestras, con el propósito de detectar errores.

Muestreo al azar.- por este método los elementos de la población tienen iguales probabilidades a ser elegidos y antes de este proceso, se definirá un porcentaje de límite de error, puesto que si estos sobrepasan los establecidos se tendrá que tomar nuevamente elementos de la población.

Muestreo simple.- es un examen de una partida que se evalúa de forma integral, dejando la inquietud de la falta de calidad de opinión que se emita y no permite la evaluación de otras partidas quizá más importantes.

Muestreo múltiple.- se divide la población en varias muestras de lo cual se escoge una muestra y se examina en su totalidad, si no cumple con parámetros de calidad, se evalúa otra muestra hasta cumplir con el propósito de evidenciar posibles errores existentes.

¹⁵ WHITTINGTON Ray, Principios Auditoría , Mc Graw Hill, México Colombia 2007, p 289

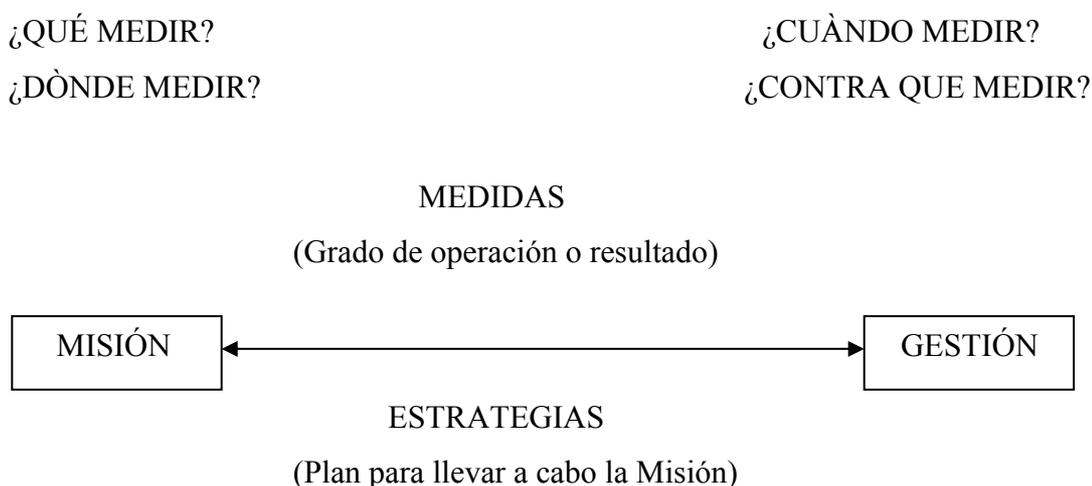
1.2.1.11. Indicadores

Los indicadores representan una herramienta de medición de los objetivos y metas cumplidos, esto sumado al Control Interno de una organización, da como resultado el Control de la Gestión, además que su aplicación debe realizarse evaluando la calidad de información disponible, para saber que se va a medir, cuando se va a medir, contra que se va a medir.

1.2.1.11.1 Importancia de los indicadores

Dentro de la Auditoría de Gestión, los indicadores resultan la principal herramienta de control, puesto que permiten medir la eficiencia de los recursos utilizados, la calidad de los productos o servicios producidos, el grado de satisfacción de los clientes y consumidores, y la más importante, la capacidad de gestión de los gerentes y administradores, todo esto siempre va enfocado hacia la misión de la organización.

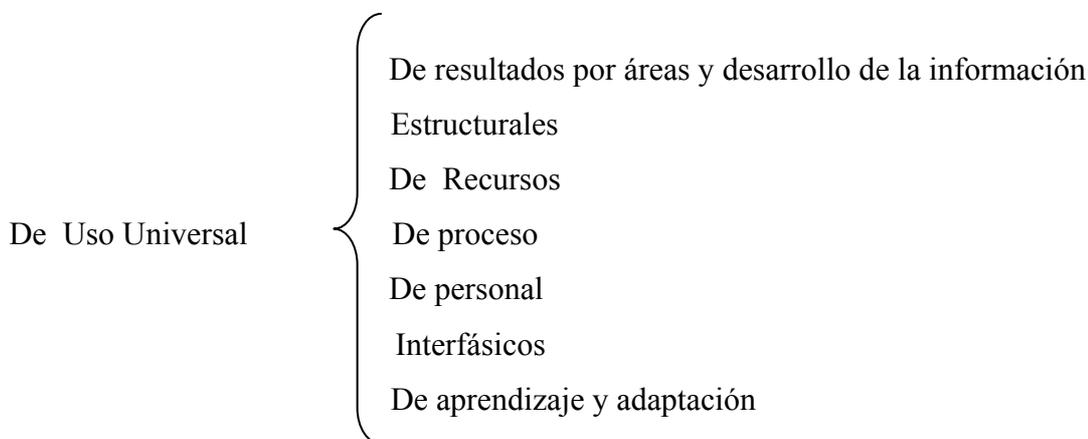
Gráfico 2. Medición de una actividad



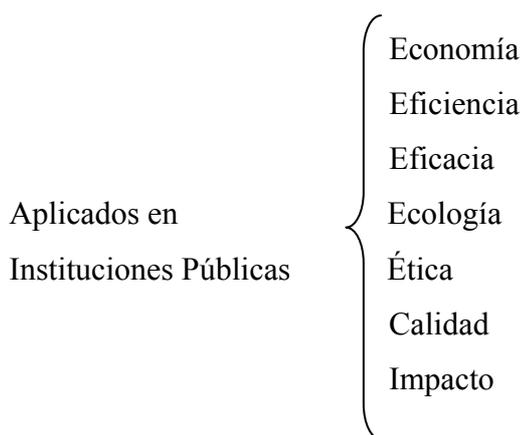
Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado, Quito 2003, Pgs. 82-83

1.2.1.11.2 Clasificación de los indicadores.- (Gráfico 3)

Cualitativos y Cuantitativos



Globales, Funcionales, específicos



Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado, Quito 2003, Pgs. 84-85

Cualitativos y Cuantitativos

Indicadores Cuantitativos.- son cifras, números, porcentajes que se obtienen periódicamente de las actividades normales de una organización y permiten medir constantemente algunos parámetros establecidos por los máximos personeros.

Indicadores Cualitativos.- son indicadores que permiten medir las oportunidades y amenazas existentes en la organización.

De Uso Universal

Son aquellos utilizados universalmente para medir la eficiencia, eficacia y el cumplimiento de los objetivos de una organización.

Entre los cuales tenemos:

De resultados por áreas y desarrollo de la información.- son indicadores diseñados para medir los resultados obtenidos por las áreas operativas, además que evalúan la elaboración, nivel y tiempo de obtención de la información, la cual es requerida por algunos personeros de la organización.

Ejemplo:

$$\text{Índice de ejecución presupuestaria=} \frac{\text{Valor desembolsado}}{\text{Valor total asignado para compra de equipos}}$$

para la compra de equipos

Estructurales.- estos indicadores sirven para evaluar la gestión y responsabilidad obtenida por los niveles de dirección de una organización, comparados con relación al cumplimiento de los objetivos, metas y misión.

Ejemplo:

$$\text{Índice de representación} = \frac{\text{Nivel de funcionarios que ocupan cargos directivos}}{\text{Número total de funcionarios del área a analizar}}$$

nivel directivo

De Recursos.- en toda empresa o institución se requiere de la utilización de recursos para el desarrollo de sus operaciones, los cuales deben ir paralelamente con el cumplimiento de objetivos y metas, estos indicadores permitirán evaluar el presupuesto asignado, la cartera vencida, los ingresos generados, los gastos realizados, las inversiones realizadas, los recursos logísticos utilizados.

De proceso.- son aquellos que permiten medir los procesos operativos desarrollados, en comparación con los objetivos planteados y la misión institucional. Estos indicadores evalúan cada una de las actividades administrativas, de producción, además de la revisión del suministro de tecnología en cada una de estas etapas.

Ejemplo:

Indicador de tiempo promedio de atención de quejas =
$$\frac{\text{Número de días reales o respuesta a la queja}}{\text{Número total de días estimados para dar respuesta a la queja}}$$

De personal.- estos indicadores permiten evaluar al recurso humano de la organización, a partir de las políticas de capacitación, remuneración, sanciones y promoción de la organización, así como la comparación de sueldos y salarios con otras industrias, los beneficios extras otorgados por la organización.

Ejemplo:

la planta de personal

Indicador de la estructura de la planta de personal =
$$\frac{\text{Número de profesionales del área a analizar}}{\text{Número total de funcionarios del área a analizar}}$$

Interfásicos.- como su nombre lo indica son aquellos que miden la relación que tiene la institución con los actores externos, es decir con clientes, proveedores, instituciones financieras y públicas.

Se pueden evaluar la capacidad de respuesta frente a las quejas de los clientes, con relación al tiempo, a la calidad del servicio prestado, a las transacciones efectuadas

con proveedores e instituciones financieras, cumplimiento de sus obligaciones, aplicación del reglamento interno.

Ejemplo:

$$\text{Índice de atención a quejas} = \frac{\text{Número de quejas atendidas en el mes}}{\text{Número de quejas receptadas en el mes}}$$

De aprendizaje y adaptación.- Se utilizan para evaluar la capacidad de aprendizaje y adaptación de los empleados, además de su relación con los objetivos y metas planteados inicialmente.

Es importante considerar la existencia de un departamento de investigación y desarrollo, de sistemas, de capacitación, estos tres son los cuales deberán estudiar la innovación, adaptación de nuevas tecnologías, capacidad de respuesta de los usuarios, manejo de la complejidad y programa de capacitación, con el fin de mejorar los productos y servicios que se ofrece al cliente.

Globales, Funcionales, específicos

Estos indicadores miden el grado de cumplimiento de los objetivos de una institución, área o actividad en determinada por el nivel de estudio.

Globales.- son indicadores diseñados en instituciones estructuradas a partir de la misión, visión y objetivos generales, los cuales tienen estrategias que son medidas de forma global, es decir como un todo, a partir de estos se puede considerar variables

tales como: el presupuesto, el nivel de información otorgada, los ingresos obtenidos, los gastos incurridos, asignaciones de los recursos, todo esto para ayudar a la alta dirección a tomar decisiones certeras y correctas.

Funcionales.- también llamados particulares porque analizan una función o actividad, las cuales deben ser sujetas a un estudio previo, puesto que no todas las instituciones poseen las mismas características o generación de productos.

Específicos.- evalúan un departamento o proceso específico, tiene un porcentaje mayor de estudio, puesto que se centran en los objetivos específicos y su grado de cumplimiento.

Ejemplo:

$$\text{Índice de medición de capacitación} = \frac{\text{Programas capacitación presupuestados}}{\text{Programas presupuestados}}$$

Aplicados en instituciones públicas

Las instituciones públicas, aplican los indicadores para permitir a la alta dirección efectuar una comparación y control de la gestión realizada, es importante la utilización de esta herramienta dentro de empresas privadas, puesto que se logra una evaluación adecuada considerando las áreas o departamentos con mayor grado de responsabilidad o protagonismo para el cumplimiento de la misión, teniendo en cuenta la planificación adecuada de las políticas y procesos indispensables dentro del desarrollo de estas partes, así como también del compromiso alcanzado por los empleados de la institución en el logro de los objetivos departamentales y permitiendo la satisfacción de los clientes y consumidores del producto o servicio ofrecido.

Economía.- como se definió anteriormente la economía es un elemento de la auditoría de gestión que considera a la utilización de los recursos de una manera adecuada y reduciendo los costos al máximo.

Este tipo de indicadores evalúan todo el manejo financiero de una institución, a partir del manejo del efectivo, del cumplimiento con el presupuesto asignado, la capacidad para autofinanciarse, los ingresos que genera, además de la recuperación de los recursos entregados a terceros, de lo cual parte el estudio del adecuado manejo financiero, pretendiendo lograr la disponibilidad de la liquidez que espera toda institución o empresa.

Algunos de los principales indicadores utilizados en este análisis son:

$$\text{Índice de Porcentajes de recuperación de créditos de corto plazo} = \frac{\text{Cobranzas}}{\text{Facturación}}$$

$$\text{Índice de ingresos generados} = \frac{\text{Ingresos Propios}}{\text{Ingresos Totales}}$$

$$\text{Índice de Abastecimiento} = \frac{\text{Compras en período}}{\text{Presupuesto de Compras}}$$

$$\text{Índice en la participación de la contratación} = \frac{\text{Valor total Contratación del Período}}{\text{Presupuesto de Inversión de la entidad}}$$

$$\text{Índice en la participación de la contratación} = \frac{\text{Gastos de inversión (por programa)}}{\text{Gastos de Funcionamiento (recursos humano o actividad)}}$$

Eficiencia.- mide la correcta utilización de los recursos, para el logro de los objetivos, “que con unos recursos determinados se obtiene un resultado máximo o que con unos recursos mínimos se mantiene la calidad y cantidad de un servicio determinado”¹⁶.

La eficiencia permite verificar el rendimiento de los recursos frente a los costos incurridos en este, además se deberá considerar los procesos administrativos, operativos y productivos de toda la institución, constatando así su incidencia en la elaboración de un producto o servicio, logrando obtener estándares altos de calidad relacionados con los principales objetivos institucionales.

Dentro de los indicadores de eficiencia se pueden evaluar varias variables, entre las cuales tenemos:

Productividad.- mide el rendimiento de los trabajadores con relación a una actividad planteada, considerando el tiempo ejecutado.

$$\text{Índice de Productividad} = \frac{\text{Volumen de producción o prestación de servicios}}{\text{Volumen de insumos (Costos)}}$$

$$\text{Índice de oportunidad} = \frac{\text{Tiempo Programado en Proyecto o Programa}}{\text{Tiempo utilizado por Programa o Actividad}}$$

¹⁶ Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado, Quito 2003, Pg. 104

Eficacia.- mide el cumplimiento de los objetivos, sin considerar los recursos utilizados, es importante determinar el requerimiento indispensable de un plan estratégico general de la empresa en donde se definen de manera clara y medible los objetivos generales y específicos determinados en cada área o departamento, con esto se puede evaluar fácilmente el cumplimiento de la eficacia ya sea de manera parcial por los hechos efectuados o de manera total por los resultados logrados.

$$\text{Índice de Cobertura} = \frac{\text{Número de usuarios atendidos}}{\text{Número potencial de usuarios}}$$

Si el indicador es =1 se cumplió la meta

Si es < 1 no se cumplió la meta

Si es > 1 existe efectividad

$$\text{Índice de Oportunidad} = \frac{\text{Tiempo Ejecutado}}{\text{Tiempo Programado}}$$

$$\text{Índice de Cantidad} = \frac{\text{Recurso Utilizado}}{\text{Recurso Planteado}}$$

$$\text{Índice de Volumen} = \frac{\text{Gastos ejecutados}}{\text{Gastos Programados}}$$

$$\text{Eficacia en el Desarrollo de Proyectos} = \frac{\text{Unidades de Metas Logradas} \times \text{Tiempo planeado}}{\text{Unidades de Metas Programadas} \times \text{Tiempo real}}$$

Si el indicador es =1 el proyecto es eficaz

Si es < 1 el proyecto es ineficaz

Si es > 1 el proyecto es más eficaz

Ecología.- este indicador permite identificar el compromiso de cada una de las organizaciones para mejorar el medio ambiente y reducir el impacto por la utilización de ciertos elementos que perjudican la vida de los seres humanos, además que los resultados obtenidos permiten la realización de alguna actividad que concientice a las personas sobre el daño ocasionado.

Ética.- se debe considerar a la ética como un requisito indispensable en la realización de cualquier actividad profesional, a pesar de esto, aún no se ha creado ningún indicador para medir este aspecto, sin embargo para su estudio, se debería evaluar el cumplimiento de los reglamentos, normas y leyes establecidas dentro de la sociedad, de la organización o un cuerpo de profesionales, para informar acerca del grado de responsabilidad ética y moral sobre las actividades u objetivos encomendados a una persona natural o jurídica, llegando a conclusiones de la existencia de fraudes que perjudiquen a alguna institución.

Calidad.- La calidad es un requisito diferenciador de un producto o un servicio generado u ofrecido por una institución o empresa, es así que se encuentra relacionado con el grado de satisfacción que genera en los clientes, a medida del tiempo de espera, la cantidad entregada, la atención prestada y el precio. Además su medición se lo deberá comparar con los estándares establecidos por instituciones especializadas, por los mismos clientes o encuestas que se puedan realizar.

Los índices que se han establecido son:

$$\text{Índice de atención de reclamos} = \frac{\text{Número de reclamos}}{\text{Total de casos atendidos}}$$

Otras variables a considerarse son: tiempo de espera para la atención a un servicio o producto requerido, velocidad de respuesta frente a reclamos o inquietudes, o reclamos de clientes

Impacto.- Es el impacto o la consecución de los productos o servicios generados o producidos dentro del entorno económico, político o social.

Existen dos índices de impacto

- Los fundamentales
- Los causales

Impacto fundamental o competitivos.- son aquellos que evalúan los principales actores dentro y fuera de una organización. Entre las principales variables se encuentran:

Rentabilidad.- “Es el resultado de la eficiencia y eficacia organizacional y lo debe generar el análisis de productividad de la compañía”¹⁷.

Cientes internos.- los clientes internos son los empleados, este indicador permite evaluar la cultura organizacional y su grado de satisfacción con respecto al cumplimiento de sus obligaciones, además de su grado de satisfacción en la organización.

Cientes externos.- es la satisfacción que genera la organización en el cliente con los productos o servicios que esta ofrece.

Competencia.- todas las organizaciones requieren del conocimiento de sus competidores a medida de su participación en el mercado, de la capacidad de producción, del manejo de las políticas de descuentos y promociones y del manejo de sus precios, para de esta manera saber las medidas a tomarse para mejorar el grado de satisfacción de los clientes.

¹⁷ Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado, Quito 2003, Pg. 115

Impacto causal.- se considera a los factores tanto internos como externos que intervienen en la operación de la empresa, entre algunos de los cuales se pueden considerar a: manejo de reclamos, respuesta a situaciones de no calidad, rotación adecuada de inventarios, manejo de recuperación de cartera, etc.

1.3 Otros Conceptos

1.3.1. Marketing

Consiste en la planificación, creación, ejecución y difusión de un producto o servicio con el objetivo de satisfacer la necesidad de un cliente, logrando a través del tiempo mantener su interés y lealtad sobre el producto a largo plazo. Este proceso implicará el compromiso de toda la organización, al considerar al cliente como la parte más importante, para que a través de las ventas, publicidad, distribución y telemarketing se logren la rentabilidad deseada.

1.3.2. Publicidad

Es un instrumento o medio que utiliza el marketing para comunicar al público acerca de sus productos sean estos bienes o servicios, con el propósito de causar impacto en los posibles clientes, fortaleciendo el mercado con el que cuenta y motivando a los sectores a los que desea llegar.

1.3.2.1. Tipos de Publicidad

1.3.2.1.1. Publicidad directa

Es aquella publicidad que direcciona el mensaje hacia un producto o servicio que ofrece la empresa, especificando cualidades de una manera creativa, logrando influenciar en la mente del cliente o consumidor, su compra inmediata, mediante la publicación de Calls centers, teléfonos gratuitos o de tarjetas de crédito, que permiten obtener de manera fácil e inmediata el bien, los cuales se caracterizan por no ser costosos.

1.3.2.1.2. Publicidad indirecta

Se trata de un tipo de publicidad creativa que utiliza la imaginación para el desarrollo comunicacional y los temas del mensaje destacan los beneficios y características de una marca, no actúa inmediatamente en el cliente o consumidor, pero influye en el momento de la compra del producto, puesto que su mente está influenciada con la publicidad, dentro de este tipo de publicidad se puede citar, a las marcas de ropa, marcas de auto, que en algunos casos no especifican el producto sino a una organización o idea.

1.3.2.2. Tipos de público

1.3.2.2.1. Público en general.- Es aquel público que está compuesto por un conjunto de personas, las cuales acogen la publicidad de acuerdo al tipo de necesidad que deban satisfacer, entre estos se encuentran las amas de casa, los jóvenes, los hombres, las mujeres.

1.3.2.2.2. Organizaciones.- Este segmento de público es más exigente en cuanto a la publicidad, puesto que busca bienes más complejos y con características específicas que satisfagan una necesidad empresarial.

1.3.3. Mercado

Es el lugar físico o virtual en el que se desarrolla el comercio o las actividades de oferta y demanda, entre compradores y vendedores, los cuales buscan obtener bienes o servicios, a un precio adecuado y bajo las condiciones requeridas.

1.3.3.1. Elementos del Mercado

Cliente.- Son todas aquellas personas que están dispuestas a pagar dinero, para obtener un bien o un servicio, que cumpla con los requisitos para satisfacer sus necesidades. Bajo esta percepción los clientes, pueden clasificarse en:

Clientes consumidores.- es la persona que va utilizar el bien, para su uso personal.

Clientes industriales.- son aquellas organizaciones que compran bienes, cuyo objetivo es la transformación de los mismos, para la creación de otros productos.

Usuarios.- son aquellos clientes que compran servicios, para satisfacer su necesidad personal o de una organización.

1.3.3.2. Segmentación del mercado.- “Consiste en identificar los grupos de individuos con necesidades comunes y se agregan a segmentos más amplios según su interés con la utilidad del producto”¹⁸.

1.3.4. Producto.- Es aquel bien o servicio que se ofrecen en el mercado, y que tiene que cumplir con requisitos, tales como un buen diseño, precio, marca y excelente distribución.

1.3.4.1 Tipos de producto.-

Tangibles.- son aquellos bienes que se los puede tocar, y de acuerdo a la utilización de su propietario pueden conservarse, durante algún tiempo. Ej. Vehículos, casas, etc.

No duraderos.- son aquellos productos que están destinados a satisfacer una necesidad inmediata como la alimentación, la vestimenta. Y no tienen larga duración.

Intangibles.- son aquellos servicios que no son tangibles, es decir no se pueden tocar, se utilizan para satisfacer una necesidad compleja o poco frecuente.

1.3.5. Marca.- Combinación de nombre, palabras, símbolos, colores y diseño que identifican el producto y la organización que desarrolla, distinguiéndolo además de los productos rivales; es el medio diferenciador más importante del producto.

¹⁸ ARENS William , Publicidad, Mc Graw Hill, Séptima edición, México, 2000, P 150

CAPÍTULO II

PROMOCIONES Y EVENTOS DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING

2.1. The Tesalia Springs Co.

2.1.1. Antecedentes – Historia de The Tesalia Springs. Co.

THE TESALIA SPRINGS CO. es una empresa ecuatoriana, creada en 1922, con capital nacional. Dedicada a la producción de agua embotellada, que en sus inicios realizaba todo el proceso de embotellado de manera artesanal, debido a sus infinitas propiedades curativas a las que atribuían los turistas que visitaban las piscinas en Machachi.

Así la empresa inició sus actividades de producción y comercialización con dos productos reconocidos por su tradición y posicionamiento en el mercado ecuatoriano, como son Guitig y Tesalia.

Con el pasar de los años TESALIA, fue tecnificando su maquinaria e incrementando sus líneas de producción con tecnología de punta, para abastecer la creciente demanda del mercado, además, se produjeron nuevas necesidades en el cliente, por lo que la empresa amplió sus líneas de productos en gaseosas, hidratantes, jugos, energizantes .

El agua con la que se produce todos los productos, es uno de los elementos diferenciadores, puesto que nace de los deshielos del Cotopaxi, Pasochoa e Ilinizas y llega de manera natural a las fuentes existentes en Machachi.

Actualmente la empresa cuenta con sus propios sistemas de compras, producción, distribución, comercialización, y publicidad, los cuales forman un sistema organizacional integrado, para la entrega de productos a nivel nacional, por medio de camiones distribuidores, y vendedores que prestan un servicio de calidad,

garantizada y respaldada con productos certificados a nivel internacional por instituciones como NSF International (National Safety Foundation), la FDA (Food and Drugs Administration) de los Estados Unidos, y la IBWA (International Bottled Water Association),

Esto sumado a su importante recurso humano altamente profesional y competitivo, y el recurso material que ayuda al desarrollo integral de la empresa, para que llegue a cada uno de los hogares ecuatorianos productos con agua natural que representa salud y vida.

2.1.2. Filosofía Corporativa

2.1.2.1 Visión

Una corporación internacional, líder, competitiva e innovadora que satisface las necesidades de sus consumidores, con productos de calidad mundial, elaborados con agua mineral pura de fuente y que logre ingresos por US\$ 100 millones anuales, hasta el año 2011.

2.1.2.2. Misión

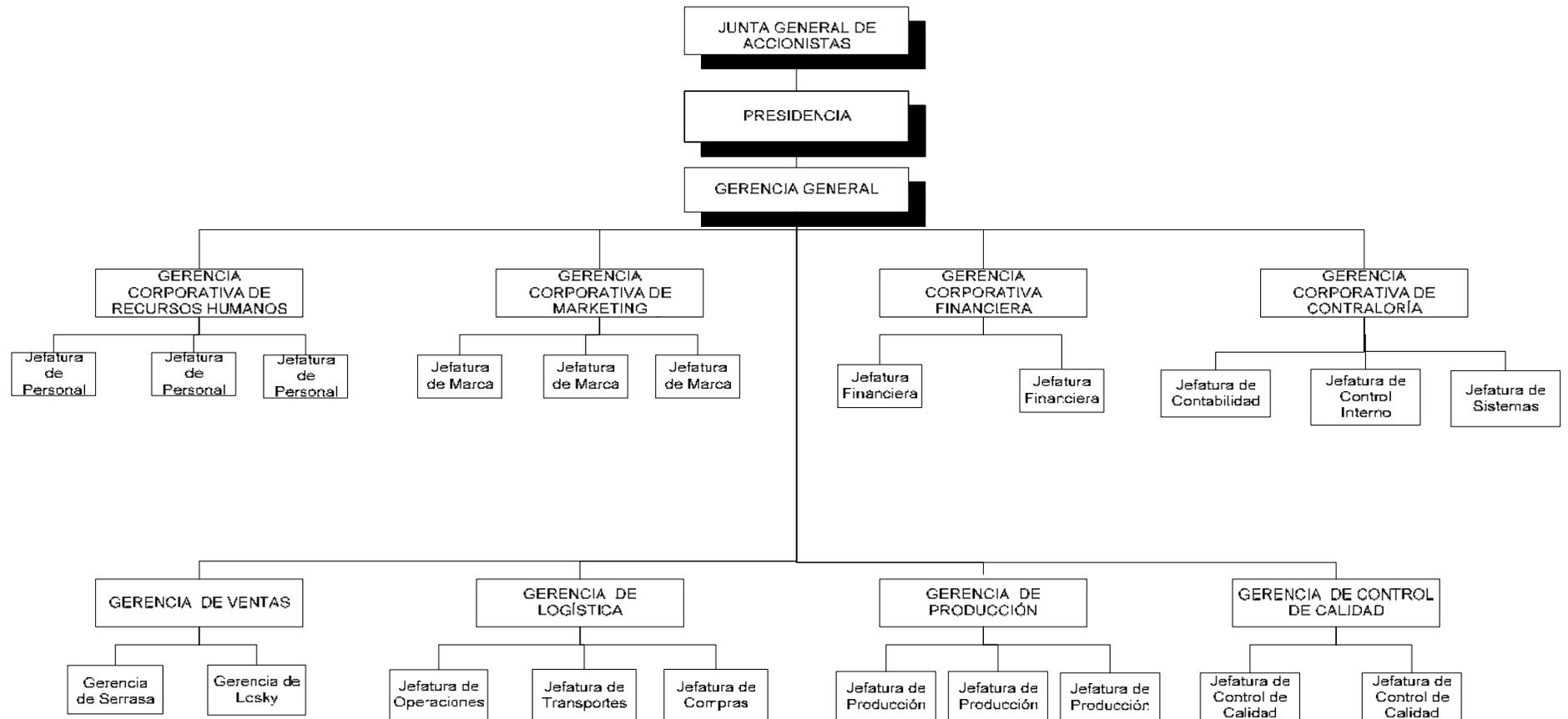
Superar las expectativas de nuestros clientes y consumidores, con productos y servicios de calidad certificada, con un equipo de trabajo capacitado, productivo e innovador, generando los mayores beneficios para TTSC y la comunidad.

2.1.2.3. Principales Objetivos

- Ofrecer un excelente servicio de venta y post venta logrando una cobertura nacional de 90%
- Elaborar productos certificados de calidad disminuyendo costos
- Reducir el índice de rechazo de productos a nivel de clientes del 3% al 1% en el 2008.
- Asegurar el 95% de abastecimiento de materia prima, recursos y servicios que mantengan los procesos productivos en los estándares de la industria embotelladora

2.1.3. Estructura Organizacional

2.1.3.1. Organigrama Estructural (Gráfico 4.)



Fuente: Departamento de Control Interno

Elaborado por: La autora

2.1.3.2. Organigrama Funcional (Gráfico 5.)



Fuente: Departamento de Control Interno

Elaborado por: La autora

2.1.3.3 Principales Departamentos

THE TESALIA SPRINGS. CO., está conformada por una Junta General de Accionistas los cuales delegan a un presidente y este a su vez a un Gerente General que es el representante legal de la organización, existen cuatro gerencias corporativas que son: Recursos Humanos, Marketing, Financiera y Contraloría, además cuatro gerencias de apoyo Ventas, Logística, Producción y Control de Calidad, bajo estas gerencias se encuentran las jefaturas de cada área y sobre estos los asistentes.

En el caso particular de ventas, tiene una estructura diferenciada, puesto que en ella se encuentra la estructura organizacional de la Distribuidora Serrasa- encargada de la comercialización de productos a nivel de la Sierra y la Distribuidora Losky encargada de la comercialización de productos a nivel de la Costa, cada una de estas distribuidoras están conformadas por jefes regionales, jefes de venta, supervisores y pre-vendedores.

2.2. El Departamento de Marketing

Es una de las áreas más importantes después de la de ventas, puesto que genera objetivos y estrategias que motiven al cliente a consumir, recordar y fortalecer la posición de los productos en el mercado.

El departamento de marketing participa en el desarrollo creativo de un producto, desde la construcción de la idea o concepto, elección de la agencia publicitaria, investigación de mercado, y la evaluación de trabajos de agencias de publicidad.

2.2.1. Estructura del Departamento de Marketing

2.2.1.1 Organización Estructural del Departamento de Marketing

El departamento de marketing, está compuesto por un gerente de marketing, el cual coordina todas las actividades internas y externas del departamento con respecto al presupuesto asignado, el asistente de gerencia que apoya en todo el proceso al

gerente, los jefes de marca que se encargan de dirigir a la agencia de publicidad en todo el proceso de creación, los coordinadores que apoyan con el recurso material y humano dentro del proceso de publicidad y los auxiliares que se encargan de la logística de estos materiales.

2.2.1.1.1. Gerente de Marketing

El gerente es el principal personero dentro del departamento de marketing, es aquel que planifica, dirige, ejecuta, controla y evalúa los programas globales del departamento, participa en la junta directiva y distribuye el presupuesto según el cronograma anual de proyectos planificados, además que organiza estrategias conjuntas de mercadeo con los jefes de marca, dependiendo de la información que le contribuyan las agencias de investigación, todo esto para lograr un solo objetivo, ayudar al crecimiento de la rentabilidad empresarial.

2.2.1.1.2. Asistente de Gerencia

Es la persona que asiste al gerente de marketing, con sus contactos, reuniones, etc, para coordinar todas sus actividades con los jefes de marca en el caso de su ausencia.

2.2.1.1.3. Jefes de Marca

Este personero se encarga de la dirección del proyecto que se ha planteado, sea una creación de un producto, eventos, promociones, etc, cuidando que los objetivos, tiempo y presupuesto se cumplan, todo esto bajo la supervisión del Gerente de Marketing, hasta llegar a la evaluación del cumplimiento del objetivo propuesto.

2.2.1.1.4. Jefe de Investigación de mercado

Este funcionario se encarga de contratar a las empresas de investigación, para que efectúen estudios del mercado, de acuerdo a los parámetros solicitados por el Gerente

de Marketing o los Jefes de Marca. Además se encarga de realizar un informe de toda la información recibida, con el objeto de resumir los aspectos importantes encontrados en el estudio.

2.2.1.1.5. Coordinadores

Son el personal de apoyo para los jefes de marca, puesto que estos son los encargados de facilitar y coordinar la logística de los materiales con las que se va a contar un evento o cualquier actividad publicitaria.

2.2.1.1.6. Auxiliares de publicidad

Es el personal que apoya a los coordinadores para la transportación, implementación y desmontaje de todo el material a los eventos o actividades que desarrolla el departamento de marketing.

2.2.1.1.7. Agencias de Publicidad

Son empresas contratadas que se encargan de “preparar planes de marketing, publicidad, anuncios y otras herramientas”¹⁹, además subcontratan a empresas de medios de comunicación para la creación de publicidad.

Están conformadas por profesionales en creación e innovación de nuevas estrategias para fortalecer la imagen de un producto determinado, para ayudar a conseguir la fidelización del cliente con el producto que se publicita.

Todo el proceso que establecen las agencias de publicidad comienza con el análisis de la situación actual del producto, la contratación de medios y la elaboración de material impreso.

- *Análisis de la situación actual del producto.*- Con el estudio de la agencia de investigación, analizan la situación del producto con respecto a los clientes, competencia, etc, para armar un programa de publicidad de un producto.

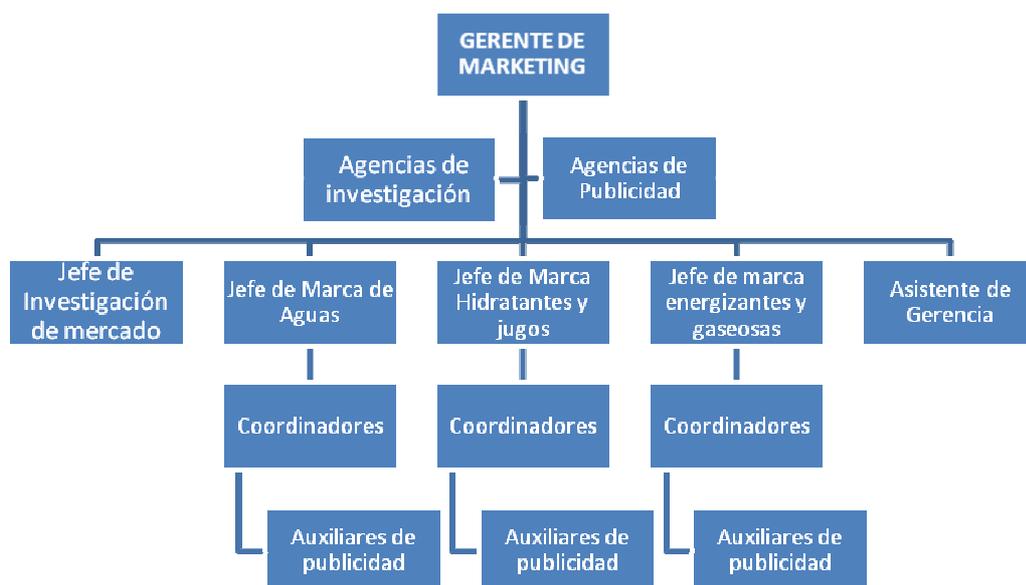
¹⁹ ARENS William, *Publicidad*, Mc Graw Hill, Séptima edición, Mc Graw Hill, México 2000 P 93

- *Contratación de medios.*- Dependiendo del presupuesto y objetivos que tenga un proyecto se establece el tipo de medio con el cual se va a lanzar la estrategia del producto en el mercado, sea esta televisiva, radial o escrita.
- *Elaboración de material impreso.*- el material con el que se va a lanzar un producto es de vital importancia puesto que incluirá una serie de accesorios tales como flyers, banners, banderolas, etc, los mismos que serán sometidos a una serie de pruebas de color, ortografía, etc.

2.2.1.1.8. Agencias de investigación

Son aquellas organizaciones que se dedican al estudio del mercado con todos sus componentes: clientes, consumidores, competencia, y utilizan algunas técnicas como la encuesta, la entrevista, observación, para obtener información y entregar los resultados a través de informes estadísticos que reflejen el comportamiento de estos elementos.

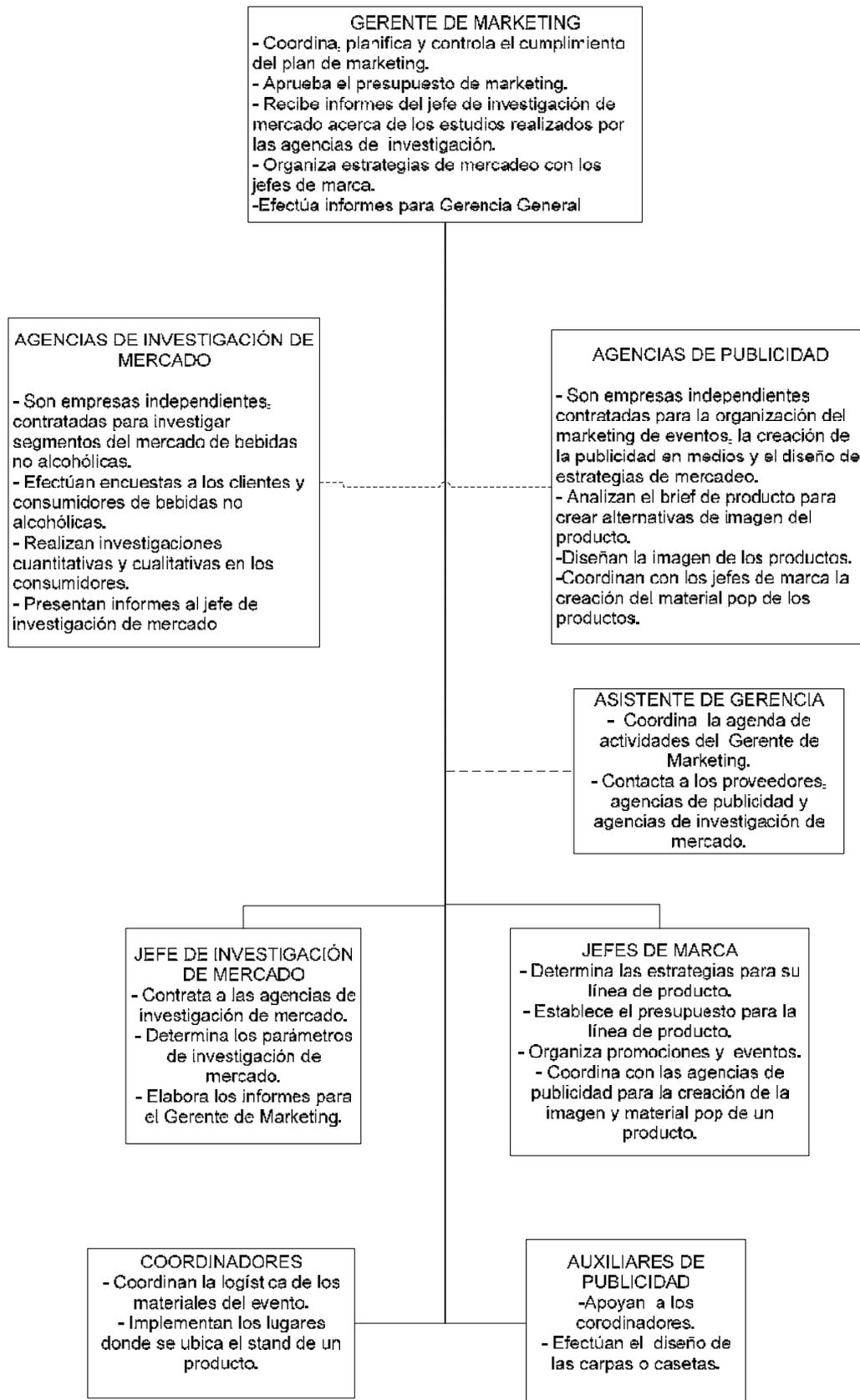
Gráfico 6. Organigrama funcional del Departamento de marketing



Fuente: Departamento de Marketing

Elaborado por: La autora

Gráfico 7. Organigrama funcional del departamento de marketing



Fuente: Departamento de Marketing

Elaborado por: La autora

2.2.1.2. Organización Funcional del Departamento

Todos los integrantes del departamento de marketing desempeñan un papel importante en el desarrollo y posicionamiento de una marca, dentro de las principales funciones que desempeña el departamento de marketing se destacan las siguientes:

2.2.1.2.1. Presupuestación

El departamento de marketing tiene un porcentaje de presupuesto asignado de las ventas que se logren durante el año, el mismo que se utilizará para todas las actividades de investigación, diseño de la imagen, elaboración del producto, y desarrollo de estrategias de marketing.

2.2.1.2.2. Investigación

Es una de las funciones del Departamento de Marketing en la cual “será preciso emplear diversas técnicas psicológicas y estadísticas”²⁰ para la obtención de información sobre el producto y los componentes del mercado, al cual se pretende llegar, entre estos se detallan el cliente, consumidor y la competencia.

Para efectuar el estudio detallado de los componentes de mercado, en este proceso se efectuará la contratación de una empresa, que realice trabajos acerca de mediciones de la situación actual del mercado, a través de entrevistas, encuestas y cuestionarios, para posteriormente consolidar información con instrumentos estadísticos que permitan visualizar el comportamiento del mercado, realizando un análisis e informe detallado de todas las variables que intervienen, dentro del cual se debe establecer las razones de la compra de los productos de las personas, referidos a la técnica psicológica.

Luego de que todas las variables se encuentren correctamente definidas se podrá establecer el segmento de mercado al cual se pretende llegar.

²⁰ BALLESTEROS Enrique, Principios de la economía de las empresas, Madrid 1992, P. 265

- *Segmento de mercado.*- Es un elemento que definirá el análisis investigativo, en base a lo encontrado en la investigación, en cuanto a necesidades insatisfechas podemos reflejar a una parte de nuestro mercado por segmentos, los cuales pueden estar dados por las preferencias o gustos, sexo, edad, tipo de actividad, ingresos económicos de los posibles clientes y en base a esto crear el producto

Con esto el investigador debe relacionar las variables de precio y calidad para poner en marcha el diseño del producto.

2.2.1.2.3. Desarrollo de proyectos de marketing para las marcas

2.2.1.2.3.1. Diseño de producto

“Sirve para definir el concepto del producto”²¹, las características físicas y publicitarias, el segmento del mercado al que se pretende llegar.

- *Concepto del producto.*- se definiría al nombre del producto, con el cual se lo va identificar comercialmente, puesto que puede tener un código dentro de la organización, e incluirá la funcionalidad que tenga dentro del mercado, y sus posibles productos sustitutos.
- *Características físicas y publicitarias.*- Las características son los elementos que posee el producto, tales como el color del producto, etiqueta del producto, forma del producto, eslogan del producto, etc.

Al determinar el concepto y características del producto, se determinará la definición de la agencia de publicidad asignada para dar vida a la idea del producto, con el seguimiento de una serie de pruebas con respecto a los colores, diseños y componentes, que eviten errores innecesarios en desembolsos de dinero, por cálculos inadecuados

²¹ ARENS William, *Publicidad*, Mc Graw Hill, Séptima edición, Mc Graw Hill, México 2000 P 186

2.2.1.2.3.2 Coordinación para elaboración de nuevos productos

La coordinación es una actividad conjunta en donde se involucran los departamentos de marketing con compras, ventas y producción. Y se define la planificación con respecto a las actividades que incluirá la creación de un producto, delimitados por los posibles tiempos, precios en los cuales se contará con el producto.

- *Asignación de presupuesto.*- El presupuesto para la elaboración de un producto, se establecerá en base a la asignación mensual, para el departamento de marketing, con previa constatación de la disposición de fondos, para que se pueda incurrir en la creación del producto.

- *Determinación de materias primas y materiales de presentación.*- Como fase complementaria del diseño del producto, el departamento de control de calidad establecerá los componentes químicos que contendrá el producto, para de esta manera establecer pruebas de productos, que permitirán la definición de las materias primas y materiales de presentación que contiene el producto.

- *Establecimiento de tiempos.*- Los tiempos son un elemento indispensable para la planificación de la publicidad del producto, puesto que con esto se definirán actividades previas tales como degustaciones, pruebas de producción del producto, y actividades posteriores que determinen las fechas de lanzamiento del producto.

- *Determinación de los precios.*- Este quizá es uno de los factores más importantes, en donde se establecerán, a partir de los costos en producción, el precio de venta al público, el cual incluirá el nivel de ganancia a obtenerse. Esto marcará el impacto dentro del mercado, para consolidar la fidelización entre los clientes y consumidores, los cuales se sientan seguros de la adquisición de un producto de calidad y con buen precio.

2.2.1.2.3.3 Reposicionamiento de la marca

Para el caso de productos antiguos, los jefes de marca continuamente se encuentra realizando la supervisión de los productos, en base a las mediciones entregadas por la agencia de investigación y al comportamiento de las ventas. Dicha información es analizada y se establecen estrategias con respecto a los productos que presentan decrementos en el mercado.

2.2.1.2.3.4 Ingreso de la marca.

Para el caso de nuevas marcas el departamento organiza todo un programa estratégico para el ingreso de la marca al mercado, en donde coordinan ventas, distribución y marketing para establecer publicidad, canales de distribución y segmentos de mercados a los que se quiere llegar con el producto.

- Publicidad de Producto

La publicidad es una serie de actividades encaminadas al conocimiento y fortalecimiento de la imagen de un producto, entre las cuales pueden existir las promociones, eventos, etc. Por medio de la utilización de instrumentos como los medios de comunicación, materiales visuales, entre otros.

- Canales de distribución

El medio a través del cual se distribuirá el producto y a clientes se les abastecerá dándole información, impulsando con estrategias que motiven a la compra del producto.

- Segmentación del mercado

Se refiere a que parte del mercado se quiere llegar con ese producto, en donde se establecerá la estrategia más adecuada.

Gráfico 8. Principales funciones del departamento de marketing



Fuente: Departamento de Marketing

Elaborado por: La autora

2.3. Las inversiones en The Tesalia

Las inversiones en publicidad deben alcanzar “su nivel óptimo en función del objetivo que la empresa pretenda conseguir”²² con respecto a los productos que ofrece.

Las inversiones representan un rubro significativo, puesto que se les destina un gran porcentaje dentro del presupuesto institucional, estas inversiones pueden dividirse en dos grandes grupos las inversiones en eventos y las inversiones en promociones.

²² BALLESTEROS Enrique, Principios de la economía de las empresas, Madrid 1992, P. 284

2.3.1. Inversiones en Eventos

Son actividades que se realizan para publicitar los productos, a través de la organización directa o indirecta de nuestra empresa, los cuales se definen como eventos internos o externos.

- *Eventos internos.*- Son actividades creadas y desarrolladas por la organización.
Ejemplo: Verano al máximo (evento desarrollado para impulsar deportes extremos)

- *Eventos externos.*- Son actividades creadas y desarrolladas por otras organizaciones o personas fuera de la organización, en donde se apoya con recursos económicos y materiales para el evento. Ejemplo: Conciertos, Corridas de toros, etc.

2.3.2. Inversiones en Promociones

Son estrategias de marketing que ayudan a la recordación del producto, con el objetivo de mejorar el posicionamiento de un producto específico.

Este tipo de promociones es un anuncio directo en donde se impulsa directamente a la marca del producto, además se ejecutan estrategias como: premios, canjes, que tienen el objetivo de inducir al consumo de los productos a través de reconocimiento de la organización y la fidelidad del cliente.

Ejemplo: Soda stereo, promoción mundialista, etc.

2.4 Diagnóstico Situacional del Departamento de Marketing

2.4.1 Mercado

El mercado de bebidas no alcohólicas, ha ido en aumento desde la primera aparición de este tipo de bebidas en Ecuador en 1927, con Coca Cola. Este negocio se fue convirtiendo en lucrativo, puesto que los consumidores, comenzaron a buscar variedad de sabores, en las gaseosas, jugos, hidratantes, que reemplacen las tradicionales aguas sin sabor, lo cual provocó la creación de nuevos productos, por parte de las embotelladoras, para satisfacer diferentes segmentos del mercado de bebidas.

Actualmente las empresas que compiten en este mercado, buscan abarcar segmentos los cuales aún no se hayan cubierto, puesto que las bebidas se adaptan a cada situación de la vida cotidiana, comúnmente este escenario se describe de la siguiente forma: al consumir alimentos las personas prefieren una gaseosa, durante el día una agua con o sin gas, cuando realizan deportes cualquier hidratante, para las personas que quieren rendir más prefieren energizantes, y en el caso de los más exigentes que cuidan su salud prefieren bebidas light; este modelo de consumismo, enfoca hábitos que se convierten en costumbre dentro de una población.

Las bebidas no alcohólicas actualmente mueven más de 15 millones de dólares, los cuales cada año van en aumento, tomando en cuenta que el 50% de participación en el mercado ocupan las colas negras, 20% gaseosas de sabores, 15% aguas sin gas, 12% aguas con gas y 3% otras bebidas. Con consumidores que van entre 16 a 35 años de edad, con diferentes hábitos, costumbres, situación económica, son los cuales imponen sus gustos frente a un mercado, que presenta competidores locales, los cuales pretenden buscar un pequeño porcentaje de participación en el mercado que cada año, aumenta sus utilidades.

2.4.1.1. Variables de segmentación

Económico.- Los clientes y consumidores de bebidas no alcohólicas son personas de clase baja, media y alta, ya que este consumo es muy habitual e incluso se vuelve necesario dentro de las comidas de todas las familias, y especialmente en Ecuador existe un consumo muy alto de estos productos.

Demográfico.- Los entrevistados fueron hombres y mujeres comprendidos entre 12 a 65 años de edad, que tienen la facultad para poder elegir sus gustos y preferencias con relación a las bebidas no alcohólicas.

2.4.1.2. Área del mercado

El mercado potencial de bebidas no alcohólicas está dirigido a los hombres, mujeres y familias, que buscan satisfacer su sed, por medio de la compra de productos innovadores, saludables y económicos, además que incluyan dentro de sus negocios, un producto para cada aspecto de la vida cotidiana, como son los hidratantes, energizantes, jugos y bebidas light.

2.4.1.3. Población

La población al cual va enfocado este estudio fue a todo el territorio ecuatoriano consumidor de bebidas no alcohólicas, análisis que se demuestra en la encuesta realizada por Brandim, donde se determina que en Ecuador ha venido incrementando el consumo de bebidas no alcohólicas, con la aparición de nuevos productos, y empresas productoras de bebidas no alcohólicas que anualmente mueven más de una docena de millones de dólares, y que cada día compiten por ocupar un mejor posicionamiento en sus líneas de productos, para crear nuevas necesidades en mercados con diferentes preferencias.

Aunque en Ecuador todavía no se desarrolla tanta tecnología para este tipo de industrias como en otros países latinoamericanos como México, Colombia,

Argentina, Brasil y Chile, la industria ecuatoriana, sigue invirtiendo millones de dólares por incrementar sus ganancias anuales.

2.4.1.4. Encuesta

La encuesta, se ha considerado como un instrumento para la recolección de información, en la cual se utilizó un cuestionario que abarco preguntas simples, las cuales permitan identificar las necesidades, gustos y preferencias de nuestros clientes que en este caso son los clientes y consumidores de bebidas no alcohólicas.

Esta técnica de recolección de datos permite obtener la información de una manera sencilla, además no existe presión al entrevistado. Es muy importante destacar que las preguntas que fueron formuladas a los encuestados no fueron complejas y permitirán un alto grado de comprensión, sin dar lugar a confusiones.

Mediante el cuestionario utilizado, el entrevistador efectuó las preguntas a los entrevistados comprendidos entre 12 a 65 años de edad, en pequeños comercios y supermercados, y de esta manera las personas contestarán sin poner su nombre en el cuestionario, por cuestiones de informalidad.

2.4.1.5. Tamaño de la muestra

El muestreo es un método que permite escoger una parte del universo del cual va a ser evaluado o estudiado, a fin de facilitar el estudio, y disminuir los costos; en este caso, la población posee un número considerable de elementos, que con el método de muestreo de probabilidad proporcional al tamaño, nos ayudará a determinar una parte representativa del universo poblacional.

Brandin consideró una muestra de 2898 unidades, muestra que está compuesta por ciudades de la Costa y Sierra

$$\text{Muestra} = \frac{\text{Población} \times \text{factor confiabilidad}}{\text{Error tolerable} - (\text{Error esperado} \times \text{factor de expansión})}$$

En donde

N= Población (14'046.468 habitantes)

Factor de confiabilidad= (3)

Factor de expansión = (1.6)

Error esperado= 19.560

Error tolerable= 46.468

$$\text{Muestra} = \frac{14'046468 \times 3}{46.468 - (19.560 \times 1.6)}$$

Muestra= 2898

Al reemplazar los datos y aplicando la fórmula se obtuvo una muestra de 2.898 personas a ser entrevistadas.

2.4.1.6. Aplicación de la encuesta.

La encuesta para el análisis del mercado, resulta importante para determinar la recolección de información acerca de los clientes consumidores de bebidas no alcohólicas, con este estudio se pretende determinar los gustos y necesidades satisfechas como insatisfechas. Determinando así su importancia frente a la obtención de datos que nos aclararán la situación actual del mercado de bebidas no alcohólicas y las ventajas competitivas que podemos generar.

2.4.1.7. Levantamiento de información

El área de investigación se enfocó en los canales de venta, en los cuales los clientes y consumidores adquieren bebidas no alcohólicas, considerando dos categorías, la de los detallistas, que son los pequeños comerciantes o vendedores al por menor entre los cuales figuran: tiendas, minimarkets, licorerías, panaderías, kioskos y restaurantes, la segunda categoría fue los supermercados, o distribuidores al por mayor, los cuales por su tamaño llegan a un mayor número de clientes. Las ciudades elegidas para efectuar la encuesta fueron:

Sierra

- Quito
- Tulcán
- Ambato
- Riobamba
- Cuenca
- Loja
- Santo Domingo
- Quevedo

Costa

- Guayaquil
- Esmeraldas
- Manta
- Machala
- Portoviejo

Los resultados del estudio se encuentran en el **Anexo 1**.

2.4.2. Nuestro mercado

THE TESALIA SPRINGS CO. Es una empresa productora y comercializadora de bebidas no alcohólicas, brinda a sus clientes productos de calidad; en los últimos años ha venido incursionando en nuevos segmentos de mercado, puesto que ha lanzado nuevos productos, con el objetivo de llegar a un mayor número de clientes y consumidores con distintas necesidades.

Dentro de los principales productos tenemos a Guitig, Tesalia, 220V, Tesalia Sport, Tesalia Ice, Limonada, Naranjilla, cada uno de los cuales posee un segmento en el mercado, considerando que el producto más tradicional y mejor reconocido es Guitig, tomando en cuenta que se lleva el mayor porcentaje de ventas, seguido por 220V, que es relativamente un producto nuevo y es uno de los líderes en el mercado de energizantes, tanto por su sabor y precio, luego sigue Tesalia, uno de los productos más conocidos en el mercado nacional, por la calidad del producto y sus varias presentaciones, luego le siguen Tesalia Sport, Tesalia Ice, Limonada.

En el mercado de bebidas no alcohólicas durante los últimos años, ha existido la aparición de nuevos competidores, quienes han invertido dinero en la implementación de plantas tecnológicas, para la producción de estas bebidas, un punto muy importante para poder abastecer a los clientes, es así que los competidores más antiguos y con mejor plataforma tecnológica son Coca Cola, Destilería Zhumir, Resgasa, entre otros.

Es importante destacar el reporte de “Pulso Ecuador 43,9% de personas prefiere comprar bebidas no gaseosas (aguas y jugos) en las tiendas de barrio. Le siguen los supermercados, con el 27,4%”²³, las aguas y jugos se han convertido en uno de los productos de la alimentación cotidiana de los ecuatorianos, puesto que “según Pulso las familias gastan al mes, entre 9 y 12 dólares en la compra de bebidas no gaseosas (aguas y jugos)”²⁴.

²³ MENA Lorena, *Bebidas con sabores a frutas, en apogeo, 30 de octubre, Universo*

²⁴ MENA Lorena, *Bebidas con sabores a frutas, en apogeo, 30 de octubre, Univers*

2.4.2.1. Estructura de los canales de comercialización y venta

Tesalia Springs Co. es la productora, y la distribución se encuentra a cargo de las distribuidoras Serrasa y Losky, las cuales poseen los mejores canales de distribución y venta, conformados por pre-vendedores, autovendedores, distribuidores, los cuales se encuentran supervisados por los supervisores, jefes de ventas, coordinadores de logística y Gerentes de las Distribuidoras.

Los canales de distribución utilizados son dos: la preventa o venta anticipada, en la cual un pre-vendedor, recoge los pedidos un día antes del reparto del producto, este personero debe conocer los productos disponibles, ofertar las promociones existentes, ser cordial, educado y atento con el cliente, para poder construir una relación de confianza con el cliente, todo esto para poder solventar inquietudes, para finalmente digitar los pedidos de los clientes en la computadora, con esta información el Departamento de Distribución factura y arma los pedidos, al siguiente día el camión repartidor entrega su carga de acuerdo a lo facturado.

Otro canal de venta son los auto- vendedores, o también conocidos como camiones repartidores, estos canales de distribución tienen la principal característica de visitar lugares rurales o periféricos de la ciudad, los mismos que llevan una determinada cantidad de productos asignada por el Departamento de Distribución, y de acuerdo a los pedidos de los clientes, efectúan en ese momento la venta inmediata del producto solicitado, productos que son facturados en ese momento.

Los distribuidores directos son microempresarios calificados por la empresa, para poder distribuir los productos, a los cuales se les asigna un lugar geográfico determinado de distribución, especialmente en pueblos foráneos, en los cuales no hay la presencia de una bodega, es así que estas personas, distribuyen a otros clientes

los productos y son beneficiados por créditos especiales dependiendo del volumen de compras efectuadas.

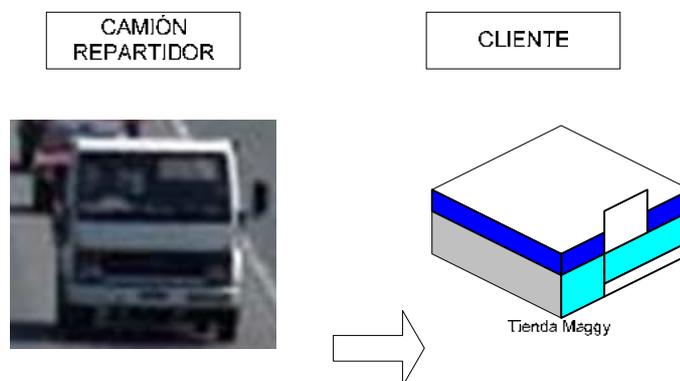
Estos son los principales canales de distribución que posee la empresa, y cada uno tiene asignado una zona geográfica específica para efectuar su distribución, además que deben cumplir con la venta de nuestros productos a los precios asignados, para evitar una competencia desleal, además que se encargan de ofrecer a los clientes las promociones vigentes y beneficios generales que pueda entregar la empresa.

En el Gráfico 9 se puede visualizar el proceso de distribución.

Gráfico 9. Canales de Distribución



Distribución en autoventa



Fuente: Departamento de Distribución

Elaborado por: La autora

2.4.3. Nuestros Productos

Güitig

- Güitig es una agua mineral con gas NATURAL que proviene de las fuentes naturales en los Andes Ecuatorianos cuyas aguas penetran en la tierra y en forma subterránea recorren caminos desconocidos enriqueciéndose en su andar de minerales, para brotar finalmente, en las fuentes de The Tesalia Springs Co., ubicadas en Machachi a 45 minutos de la ciudad de Quito.

Los minerales de Güitig

- Calcio: Desde el embarazo es vital para la formación de la estructura ósea del feto y a lo largo de toda la vida del ser humano cumple un papel fundamental en la formación y fortalecimiento de los huesos evitando y previniendo enfermedades como la osteoporosis.
- Magnesio: Es importante para el sistema cardiovascular, reduce la hipertensión arterial, el cansancio y la depresión.
- Bicarbonato de sodio: Estimula la digestión, la protección gástrica, así como la absorción de minerales.
- Sílice: Esencial en la formación de los cartílagos y catalizador para la irrigación de los vasos sanguíneos.

Presentaciones:

- Pet. 500cc
- Pet. 1500cc
- Pet. 2250cc
- Pet. 3000cc (3 litros)
- Vidrio 300cc
- Vidrio 700cc
- Vidrio 1000cc



Güitig Essences.-

- Güitig essences sabor a limón combina lo mejor del agua mineral y la esencia del limón.
- Güitig Essences es agua mineral pura de fuente con gas y un toque de sabor a limón.
- Es la única agua mineral con sabor que utiliza agua mineral pura de fuente que proviene de las fuentes The Tesalia Springs Co., en Machachi Ecuador.
- Es decir, es la misma Güitig con sabor a limón.
- Es un producto natural sin calorías
- Además es un buen mezclador para bebidas alcohólicas.

Presentaciones:

- 500cc
- 3000cc (3 litros)



Tesalia.-

- Agua Tesalia es agua mineral pura de fuente, con las características y bondades de Güitig, pero sin gas
- Agua Tesalia es microbiológicamente pura, no es agua purificada artificialmente
- Agua Tesalia brota naturalmente pura, no es agua potable tratada o purificada para ser embotellada
- Agua Tesalia es embotellada directamente en la fuente, no se transporta en tanqueros u otros medios antes de ser embotellada
- Agua Tesalia es tan pura y sometida a varios procesos de certificación de calidad internacionales que la puede tomar su hijo recién nacido

Presentaciones:

- 500cc
- 1500cc
- 5000cc
- Botellón



Ice Tea.-

- Tesalia Ice Tea combina lo mejor de la naturaleza: el agua Tesalia, el té y las frutas.
- Único té elaborado con agua mineral pura de fuente sin gas, proveniente de las fuentes de The Tesalia Springs Co. en Machachi
- El té es una de las bebidas más antiguas del mundo (5.000 años de antigüedad) y es la segunda más consumida, luego del agua
- El té es una bebida saludable debido a que contiene antioxidantes que ayudan a que los tejidos y las células estén libres de contaminantes
- El té es una alternativa más saludable para acompañar las comidas o para refrescarse en cualquier momento y ocasión

Presentación:

- 500cc

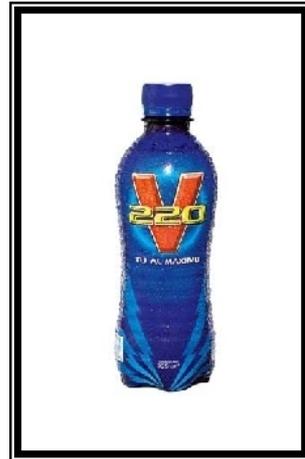


220V.-

- Bebida Energizante que estimula al metabolismo.
- Aumenta el estado de alerta y concentración.

Presentación:

- 365 cc



Tesalia Sport.-

- Tesalia Sport te ayuda a reponer rápidamente los fluidos, sales minerales y energía que pierdes durante las actividades diarias
- Tesalia Sport te devuelve la energía a través de la rehidratación, los electrolitos y los carbohidratos que el cuerpo necesita para funcionar adecuadamente
- La puede beber cualquier persona en cualquier momento y lugar, sin embargo su desarrollo tecnológico la hace una bebida especializada en deportes por sus componentes y funcionalidad
- Tesalia Sport es la única bebida hidratante elaborada con agua mineral pura de fuente

Presentación:

- 591cc



Tesalia Ice Limonada-Naranjillada

Bebidas refrescantes sin gas sabor a fruta elaboradas con agua mineral pura de fuente, combinada con esencias naturales de limón y naranjilla. Su imagen es original, juvenil, moderna, fresca, sutil, natural. Único jugos elaborados con agua mineral pura de fuente sin gas.

Constituyen como una opción más saludable que las demás de la competencia por sus características. Para acompañar las comidas o para refrescarse en cualquier momento y ocasión.

Presentación

- 500 cc



Nota: “Toda la información de los productos fue proporcionada por el Departamento de Marketing”²⁵.

²⁵ Información obtenida del Departamento de Marketing.

2.5. Análisis FODA

FODA, se constituye en una herramienta que enlista las Fortalezas - Debilidades (factores internos de la organización) y Oportunidades - Amenazas (factores externos de la organización), es decir, es un resumen de los elementos más significativos, obtenido de un análisis con los principales ejecutivos de la organización, con la "meta de alcanzar la óptima combinación entre los recursos de la empresa con el entorno"²⁶.

Esta práctica debe dar lugar a la participación de todos los integrantes de la organización, para que opinen acerca de las factores positivos que posee la organización a nivel interno y externo, y que sean capaces de reconocer los aspectos negativos, los cuales estén impidiendo la superación de la organización, para lograr paulatinamente reducir las debilidades y lograr convertirlas en fortalezas y oportunidades.

En este estudio, se considero a la matriz FODA, como parte de un análisis de todas las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que presenta actualmente THE TESALIA SPRINGS. CO, para que a partir de aquello, efectuar estrategias para la conversión y eliminación de las debilidades y amenazas, fomentando a un desarrollo paulatino de la organización a nivel interno, económico, social, tecnológico.

²⁶ GRAHAM Fried, Como diseñar un plan de negocios, Buenos Aires, Cuatro Media, Primera edición P. 99

2.5.1. Fortalezas

THE TESALIA SPRINGS. CO., es una de las empresas líderes en el mercado de bebidas no alcohólicas, especialmente en el segmento de aguas, es así que en estos últimos años ha diversificado sus productos hacia el direccionamiento de otros segmentos de mercado, todo eso gracias al buen desempeño de su Departamento de Investigación y Desarrollo para la idealización y creación de estos productos, tal es el caso de 220V, un energizante que revoluciono el mercado.

Otro elemento importante es la capacitación continua que se le brinda a todo el personal, para que se encuentre actualizado con respecto a todas las nuevas tecnologías y cambios reglamentarios impuestos por instituciones públicas, esto debido a los constantes cambios que se han venido efectuando en el país.

2.5.2. Debilidades

Una de las debilidades más relevantes que actualmente afronta la empresa, es la alta rotación de personal de ventas, originado por los cambios de sueldos, los cuales dependen de las comisiones alcanzadas, a través del cumplimiento de un presupuesto de ventas, el cual disminuye por la influencia del clima y la situación económica de la población.

Otro elemento importante es la falta de desarrollo integral de los sistemas informáticos, los cuales ocasionan pérdida de tiempo, al no brindar información consolidada.

Además uno de los problemas más grandes es la alta inversión en promociones y eventos organizados por el Departamento de Marketing, actualmente es uno de los rubros más importantes, el cual no genera retorno de la inversión, debido a que no se

plantean objetivos claros con respecto a cada actividad efectuada, lo que puede ocasionar posteriormente graves problemas de liquidez. Tomando en cuenta este argumento se considero esta debilidad como parte de evaluación de la gestión.

2.5.3. Oportunidades

THE TESALIA, es una de las empresas más reconocidas por sus marcas Guitig y Tesalia, a más de llevar casi 100 años en el mercado de bebidas, con productos certificados, la cual ha logrado un importante posicionamiento en el mercado, el mismo no ha sido superado por los otros competidores.

Otra oportunidad reconocida es la atención prestada a sus clientes a través de la recepción de las quejas y pedidos, recibidos en el call center 1800-GUITIG, el mismo que se direcciona al Servicio al Cliente, de manera efectiva, eficiente y rápida.

2.5.4. Amenazas

Al hablar de amenazas se refiere a los factores externos a los que está expuesta la empresa, considerando que Ecuador es un país con economía inestable, Tesalia, puede tener un alto riesgo por depender de la inflación, de la imposición de impuestos por parte del gobierno nacional, y uno de los factores más graves sería el cambio de moneda. La aparición de cualquiera de estos elementos ocasionaría inestabilidad dentro de la organización, y disminución en el crecimiento económico.

2.5.5. Matriz FODA

Gráfico 10. Variables (Oportunidades – Amenazas)

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Alto reconocimiento en el mercado nacional (Marca tradicional)	Inestabilidad económica del país
Alta participación en el mercado	Aparecimiento de nuevos competidores
Consumidores leales a nuestras marcas	Costos inferiores en la competencia
Productos con calidad certificada	Productos sin certificación pero a precios bajos
Continua investigación del mercado	Mejor desarrollo de nuevos productos por parte de la competencia
	Apertura de nuevos mercados por parte de la competencia

Gráfico 11. Variables (Fortalezas – Debilidades)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Innovación en la creación de productos	Alta rotación del personal de ventas
Departamento de Investigación y Desarrollo consolidado	Problemas de calidad
Excelencia en el manejo logístico	Problemas tecnológicos
Capacitación continua al personal	Personal poco confiable y desmotivado
Recursos financieros adecuados	Alta inversión en promociones y eventos realizados por el Departamento de Marketing

Gráfico 12. Matriz de Fortalezas y Debilidades

DEBILIDADES	Personal poco confiable y desmotivado	Alta rotación del personal de ventas	Alta inversión en promociones y eventos organizados por el Departamento de Marketing
FORTALEZAS			
Capacitación continua al personal	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación continua al personal de todas las áreas - Realización de programas de integración 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación a través de la entrega de bonos económicos o viajes - Pago de seguro de vida 	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de gastos en personal, por capacitación de promociones - Altos gastos de movilización para el personal
Innovación en creación nuevos productos	<ul style="list-style-type: none"> - Presencia de un Departamento de Investigación - Mejoramiento en la tecnología de equipos utilizados 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación en el manejo de las propiedades los productos - Buscar opiniones del personal acerca de los productos 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta inversión de dinero en promociones de productos nuevos - Alta inversión en eventos para productos nuevos y antiguos
Cumplimiento en el presupuesto de ventas	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora en la atención personalizada al cliente - Disminución de quejas por atención al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Otorgar becas para cursos de manejo de montacargas - Brindar facilidades de estudio a distancia los trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> - La inversión en promociones y eventos ocupa un gran porcentaje del presupuesto

Elaborado por: La autora

Gráfico 13. Matriz de Amenazas y Oportunidades

AMENAZAS	Costos inferiores en la competencia	Aparecimiento de nuevos competidores	Inestabilidad Económica del país
OPORTUNIDADES			
Alto reconocimiento en el mercado nacional	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer productos de alta calidad - Proyección de imagen sólida 	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer productos de calidad - Mejorar la atención del servicio al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Controlar la opinión de la empresa hacia el servicio y productos vendidos - Manejo de buenas relaciones con clientes y proveedores
Innovación en Creación de productos	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar productos certificados - Publicitar los beneficios de productos de calidad certificados 	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliar las áreas geográficas de distribución - Aumentar la flota de camiones distribuidores 	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar la estabilidad y liquidez de la empresa - Plantear opiniones y estrategias para contrarrestar la desestabilización
Manejo de clientes importantes	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar beneficios o promociones para los clientes importantes - Monitoreo de quejas 	<ul style="list-style-type: none"> - Atención personalizada a clientes - Investigación de mercado de los nuevos competidores 	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad en la entrega de productos - Actualización de nuevas normas y ajustes económicos

Elaborado por: La autora

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

(Marco teórico)

3.1. Motivo

La Auditoría de Gestión constituye un instrumento, mediante el cual permite evaluar cualquier ente de la organización a partir del cumplimiento eficaz, eficiente, económico de todas sus políticas, procesos y procedimientos, considerando esta definición se eligió al Departamento de Marketing de TESALIA, como el área a ser evaluada, por su gran importancia y utilización de recursos financieros, humanos y tecnológicos en los proyectos de inversión en promociones y eventos de las marcas.

Además con este estudio se pretende proporcionar a la Gerencia General de Tesalia una herramienta de control que permita evaluar por medio de indicadores, la gestión efectuada por los funcionarios del área de marketing, además de efectuar recomendaciones que permitan cumplir con los objetivos para reforzar la fidelización con el cliente y mejorar los volúmenes de ventas.

3.2. Objetivo

- Evaluar los procesos del Departamento de Marketing
- Verificar las políticas que se maneja en el Departamento de Marketing.
- Analizar el marco legal interno y externo con respecto a las inversiones realizadas.

- Establecer parámetros de cuantificación para las principales inversiones.
- Medir la gestión realizada por Marketing a través de indicadores de gestión.
- Emitir conclusiones y recomendaciones con respecto a los resultados obtenidos.

3.3 Alcance

El examen realizado comprende la revisión de los procesos y estrategias realizadas para los proyectos de inversión en eventos y promociones del Departamento de Marketing por el período comprendido entre el 2007-2008.

3.4 Base Legal

La Constitución del Ecuador en el Capítulo IV en la Sección 3a. en su **Artículo 212** define dentro de las funciones de la Contraloría, a la Auditoría de Gestión; además en el **Artículo 21** de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado establece a la mencionada Auditoría como un instrumento de fiscalización.

A más de estos dos cuerpos legales la Auditoría de Gestión se basa en :

- Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas
- Normas Ecuatorianas de Auditoría

Considerando esta base legal, este estudio efectuó la Auditoría de Gestión al Departamento de Marketing de THE TESALIA SPRINGS. CO., permitiendo evaluar el control interno y la gestión lograda.

3.5 Técnicas de Auditoría utilizadas

Con el objetivo de cumplir con los objetivos de este examen, se aplicarán algunas técnicas de auditoría, las cuales permitirán obtener evidencia suficiente, que respalde nuestro estudio, las mismas que se detallan a continuación:

Observación.- Se utilizará esta técnica para observar los procesos y procedimientos existentes en el Departamento de Marketing, posteriormente se efectuará un análisis de todos los elementos observados.

Entrevista.- Las entrevistas efectuadas en este examen se realizarán al Gerente General y a los Jefes de Marca, para evidenciar los procesos de controles internos implantados para medir la gestión tanto de la empresa como del Departamento de Marketing.

Análisis.- Se evaluarán todos procesos y procedimientos del Departamento de Marketing, especialmente aquellos que se refieren a las inversiones de promociones y eventos, con el fin de determinar la rentabilidad o pérdida generada.

Cálculos.- Con toda la información matemática obtenidas, de las ventas, gastos, presupuestos acerca de los proyectos de inversión en eventos y promociones, se realizará una consolidación general para tener una base que permita calcular los índices asignados para este estudio.

3.6 Personal asignado

Para efectuar la Auditoría de Gestión aplicado a los proyectos de inversiones de eventos y promociones del Departamento de Marketing, se ha considerado a dos personas para su ejecución:

PERSONAL A CARGO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	
Función	Nombre
Jefe de Auditoría	Ing. Gonzalo Araque
Auditor Operativo	CPA. Gabriela Mena

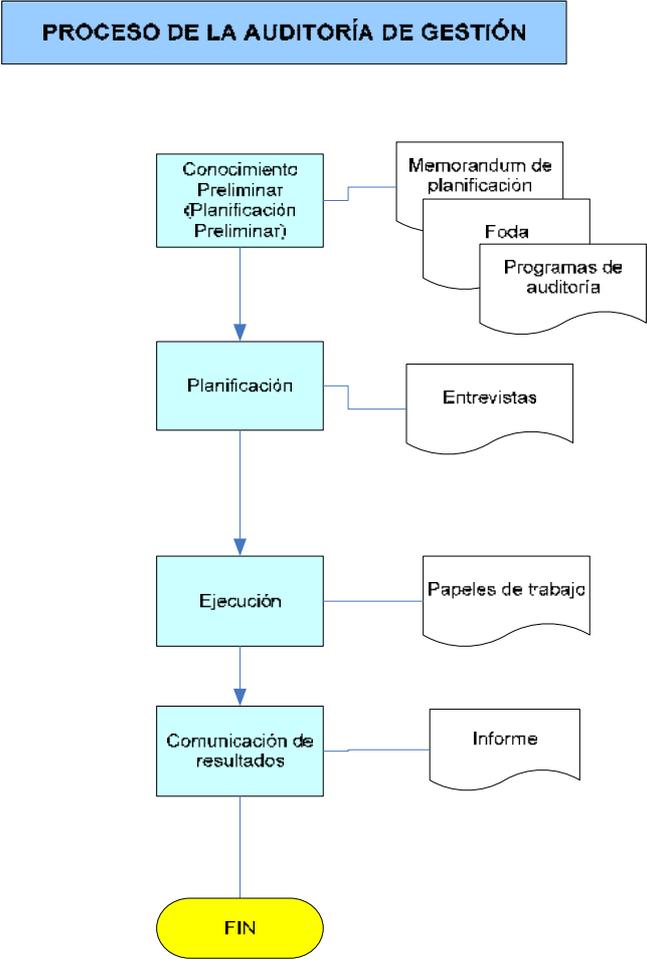
Personal necesario para cumplir con todas las etapas de Auditoría de Gestión, además se establecerá un cronograma de actividades que complementarán el trabajo a realizarse.

3.7 Metodología del Trabajo

- 1) Se dará a conocer a la Gerencia General la ejecución de la Auditoría, por medio de la presentación de una Carta a la Gerencia.
- 2) Se solicitará información acerca de la organización, y especialmente se hará un listado de solicitud al Departamento de Marketing, para que se proporcione información acerca de los proyectos en inversiones en promociones y eventos.
- 3) El jefe de auditoría y el auditor operativo analizarán toda la información que se refiera a la organización, su filosofía corporativa, los procesos y procedimientos.
- 4) Se definirán los responsables de cada una de las fases de la Auditoría de Gestión por medio de un Memorándum de Planificación.
- 5) El auditor operativo estructurará los cuestionarios que se aplicarán en las entrevistas con el Gerente General y el Jefe de Marca.
- 6) El jefe de auditoría conjuntamente con el auditor operativo revisarán el programa de trabajo.
- 7) En base al programa de trabajo se determinarán límites de tiempos y horas de trabajo para las actividades específicas.
- 8) El auditor operativo consolidará la información recibida del Departamento de Marketing, con respecto a ventas, proyectos en promociones y eventos, gastos incurridos, para aplicar los índices de gestión.

9) El auditor operativo determinará los hallazgos encontrados, para luego entregar al Jefe de Auditoría.

10) En conjunto el Jefe de Auditoría y la Auditora Operativa estructurarán y redactarán el Informe.

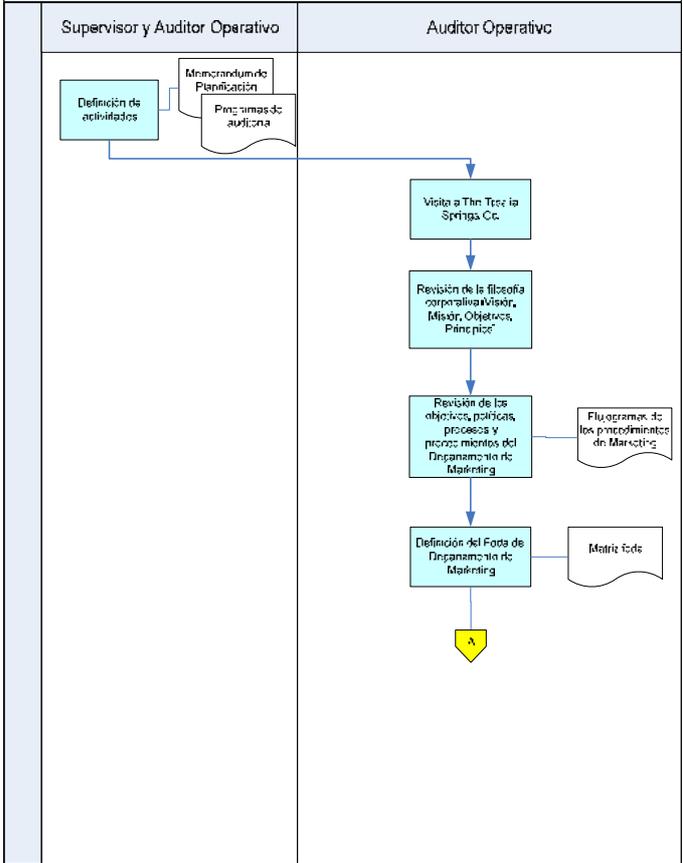
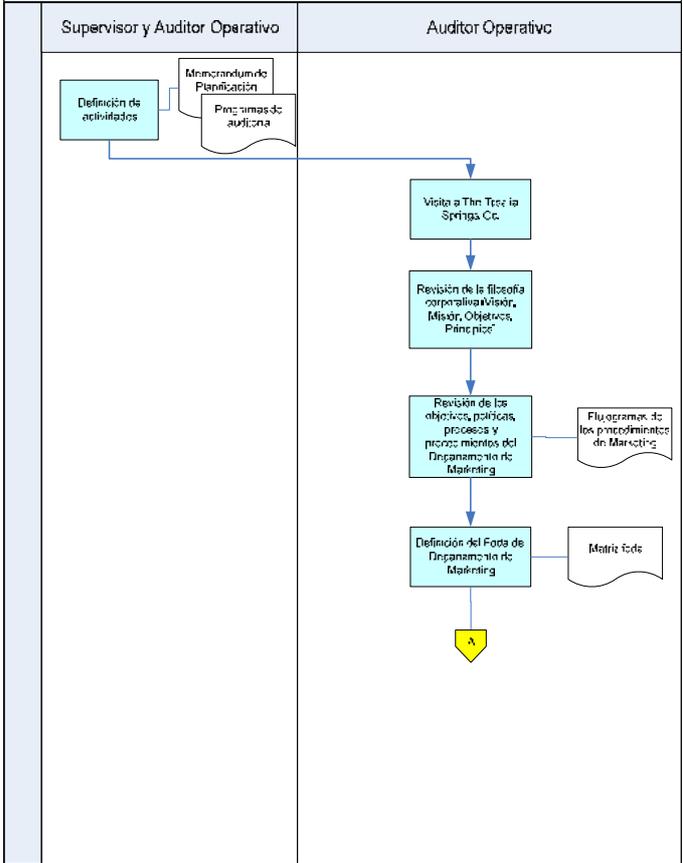
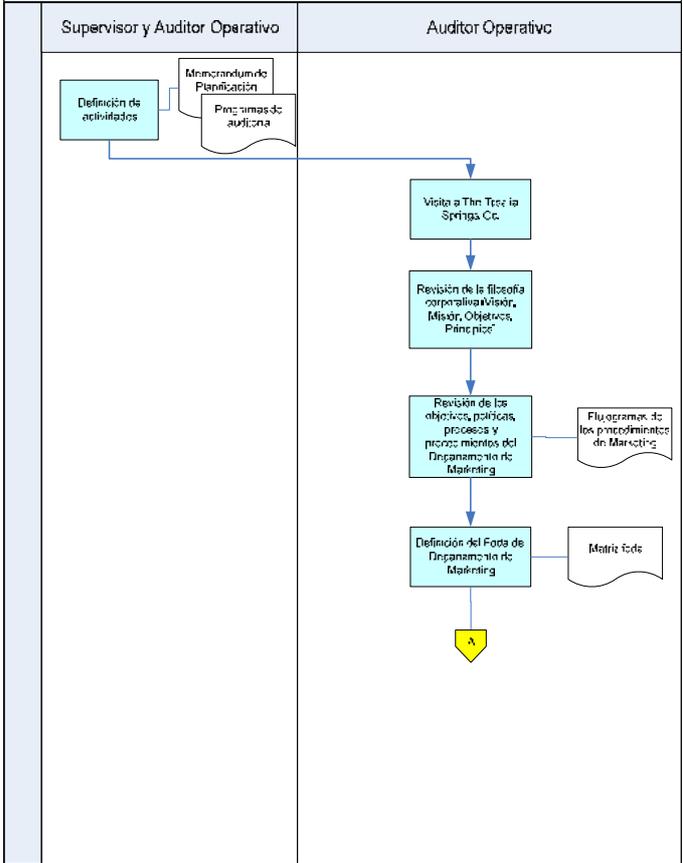
	<p align="center">THE TESALIA SPRINGS. CO.</p> <p align="center">PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN</p>
<p>No. – Actividad</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento Preliminar. 2. Planificación 3. Ejecución 4. Comunicación de resultados 	<p align="center">Proceso o Subproceso</p> <p align="center">Gráfico 14. Proceso de la Auditoría de Gestión</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD A[Conocimiento Preliminar (Planificación Preliminar)] --> B[Planificación] B --> C[Ejecución] C --> D[Comunicación de resultados] D --> E([FIN]) A --- A1[Memorandum de planificación] A --- A2[Foda] A --- A3[Programas de auditoría] B --- B1[Entrevistas] C --- C1[Papeles de trabajo] D --- D1[Informe] style E fill:#ffff00 </pre> </div>
<p>Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado</p> <p>Elaborado por: CPA. Gabriela Mena</p>	<p>Aprobado por: _____</p> <p>Fecha: _____</p>

3.8 Planificación

En esta etapa se definirán los procedimientos necesarios para realizar el examen al Departamento de Marketing, y el tiempo estimado a utilizarse por cada fase de la Auditoría de Gestión. Esta planificación se dividirá en dos partes: Preliminar y Específica.

3.8.1 Planificación Preliminar- Conocimiento general de la empresa

En esta etapa se definirá el plan de trabajo, obteniéndose el conocimiento general de The Tesalia, sus principales actividades, y el reglamento interno con el cual se norma, todo esto para tener una visión global de la situación organizacional de la empresa.

	THE TESALIA SPRINGS. CO. Subproceso de Conocimiento Preliminar				
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <th style="text-align: left;">No. – Actividad</th> <th style="text-align: center;">Proceso o Subproceso</th> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definición de actividades. 2. Visita a The Tesalia. 3. Revisión de la filosofía corporativa. 4. Definición del FODA del Departamento de Marketing </td> <td style="text-align: center; vertical-align: top;"> <p>Gráfico 15. Subproceso de Conocimiento Preliminar</p> <p>Subproceso de Conocimiento Preliminar</p>  </td> </tr> </table>	No. – Actividad	Proceso o Subproceso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición de actividades. 2. Visita a The Tesalia. 3. Revisión de la filosofía corporativa. 4. Definición del FODA del Departamento de Marketing 	<p>Gráfico 15. Subproceso de Conocimiento Preliminar</p> <p>Subproceso de Conocimiento Preliminar</p> 	
No. – Actividad	Proceso o Subproceso				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición de actividades. 2. Visita a The Tesalia. 3. Revisión de la filosofía corporativa. 4. Definición del FODA del Departamento de Marketing 	<p>Gráfico 15. Subproceso de Conocimiento Preliminar</p> <p>Subproceso de Conocimiento Preliminar</p> 				
Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado Elaborado por: CPA. Gabriela Mena	Aprobado por: _____ Fecha: _____				

3.8.1.1. Memorandum de Planificación

Se procederá a informar acerca del tiempo de duración de la auditoría, incluido los honorarios definidos en horas, esto se comunicará por medio de una carta de información y confirmación de la realización de la auditoría., para luego de esto comenzar a establecer la planificación preliminar y específica.

En este documento, se formalizará todas las actividades a efectuarse para la Auditoría de Gestión.

Gráfico 16. Formato de Memorandum de Planificación

		<p><u>MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN</u></p>
Entidad:		
Auditoría de Gestión a:		
Preparado por:		Período:
Revisado por:		Fecha:
1. FECHA DE INTERVENCIÓN		
- Inicio de trabajo en el campo		
- Finalización de trabajo en el campo		
- Presentación de borrador del informe con supervisor		
- Emisión del informe final		
2. DÍAS PRESUPUESTADOS		
100 días laborables distribuidos en las siguientes fases:		
- FASE I	Conocimiento Preliminar	
- FASE II	Planificación	
- FASE III	Ejecución	
- FASE IV	Comunicación de resultados	
3. RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES		
4. FIRMAS DE RESPONSABILIDAD DE LA PLANIFICACIÓN		
5. FIRMAS DE APROBACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN		

3.8.1.1.1 Instructivo del Memorándum de Planificación

Datos generales.- se llenará datos generales tales como:

- Nombre de la entidad objeto de la auditoría
- El área o departamento a ser auditado
- El proceso, procedimiento o rubro a ser examinado, en este caso se definirá la parte en específico a ser examinada.

Profesionales a cargo de la Auditoría

- **Preparado por.-** Se registrará el título, nombre y apellido de el auditor/a operativo que realizará el examen.

- **Revisado por.-** Se registrará el título, nombre y apellido del Jefe o Supervisor de la Auditoría.

Período.- en esta casilla se establecerá el período que se auditara, indicando la fecha de inicio y de finalización.

Fecha.- la fecha en que se inicio la auditoría.

Fecha de intervención.-

- **Inicio de Trabajo.-** Fecha de inicio de la auditoría

- **Finalización del trabajo.-** Fecha de finalización de la auditoría

- **Presentación de borrador el informe.-** Fecha para la presentación de borrador del informe al supervisor de la auditoría.

- **Emisión del informe final.-** Fecha de la entrega del informe final al Gerente General.

Días presupuestados

Fase I. Conocimiento Preliminar.- se registra la fecha de inicio y fecha de terminación en la cual se realizará la fase I.

Fase II. Planificación.- se registra la fecha de inicio y fecha de terminación en la cual se realizará la fase II.

Fase III. Ejecución.- se registra la fecha de inicio y fecha de terminación en la cual se realizará la fase III.

Fase IV. Comunicación de resultados.- se registra la fecha de inicio y fecha de terminación en la cual se realizará la fase IV.

Recursos Financieros y Materiales.- se describen todos los recursos materiales y financieros utilizados durante la auditoría.

Firmas de Responsabilidad.- Suscriben el auditor operativo y el Supervisor

Firmas de Aprobación de la Planificación.- Suscriben el supervisor

Notas.

- El memorándum deberá ser llenado en computadora
- No deberá contener manchones, tachones o escritos adicionales a las casillas establecidas en el formato original.

3.8.1.2. Programas de auditoria

En el programa de auditoría se establecerá en la planificación, con el objetivo de lograr la suficiente evidencia, además de obtener las posibles causas y efectos de los problemas, logrando así determinar los procedimientos de auditoría más idóneos.

El programa contendrá:

Entidad.- El nombre de la empresa objeto del examen.

Área.- El departamento o área en donde se va a efectuar la Auditoría

Tipo de Examen.- La Auditoría a aplicarse.

Objetivos.- los propósitos a lograrse con la Auditoría de Gestión efectuada a los Proyectos de Inversión en Promociones y Eventos.

Procedimientos generales.- los procesos establecidos de manera general para establecer u obtener la evidencia necesaria, que permita detectar falencia durante el proceso.

Procedimientos específicos.- se describen las actividades específicas, que evalúen la situación de los proyectos de inversión en promociones y eventos.

Referencia en Papel de Trabajo (Ref. P/T).- se definirá el detalle de la referenciación del papel de trabajo que se vincula con el procedimiento general o específico.

Elaborado por.- se colocará las inicial el primer nombre y primer apellido del funcionario que efectuó el procedimiento.

A continuación se establece el formato del programa de auditoría:

Gráfico 17. Programa de Trabajo

<u>PROGRAMA DE TRABAJO</u>				
				
ENTIDAD: ÁREA: TIPO DE EXAMEN:				
N°	DESCRIPCIÓN	REF: P/T	ELAB. POR:	OBSER.
	OBJETIVOS <ul style="list-style-type: none"> - Determinar la eficiencia, economía y eficacia en los procesos y procedimientos del Departamento de Marketing, para el manejo de los proyectos de inversión en promociones y eventos. - Verificar el manejo del control de la Gestión. 			
	PROCEDIMIENTOS GENERALES <ol style="list-style-type: none"> 1. Determine el objeto social de la empresa y su normatividad. 2. Evalúe el Control Interno del Departamento de Marketing. 3. Aplique indicadores de gestión para evaluar la eficiencia, eficacia y economía. 4. Realice los procedimientos necesarios para obtener evidencia, suficiente y competente sobre el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía. 5. Formule en papeles de trabajo los comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejorar la efectividad, eficacia, economía y eficiencia de las operaciones involucradas. 6. Comunique los resultados obtenidos con los funcionarios responsables, para llegar a un acuerdo acerca de las recomendaciones para promover mejoras y otras acciones correctivas 			



PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS

7. Determine los procesos y los procedimientos que le permiten realizar la gestión de Marketing.
8. Realice una matriz FODA del Departamento de Marketing.
9. Realice entrevistas y aplique cuestionarios al responsable del área.
10. Revise si existen procedimientos y políticas formales para el desarrollo de promociones.
11. Revise si existen procedimientos y políticas formales para el desarrollo de eventos.
12. Determine el tratamiento presupuestario y financiero que se les da a las inversiones en promociones y eventos.
13. Aplique indicadores de gestión para evaluar la eficiencia, eficacia y economía.
14. Formule los comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejorar la efectividad, eficacia y eficiencia de las operaciones involucradas.
15. Comunique los resultados obtenidos con los funcionarios responsables, para llegar a un acuerdo acerca de las recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas.

3.8.1.3 Visita a la organización

Se realizará una visita a la empresa, realizando una revisión de sus instalaciones, además se solicitará una breve explicación de cada uno de los departamentos o áreas.

En esta etapa se realizará una revisión de los macro-procesos o procesos principales de la organización, con el fin de definir el grado de importancia de cada uno de estos, además del establecimiento de responsables. Esto permitirá evaluar y plantear una serie de interrogantes con respecto al manejo del control interno, la utilización de los recursos, además del establecimiento de sus principales objetivos los cuales permitirán evaluar su gestión y cumplimiento con la visión y misión corporativas.

3.8.1.4. Revisión de la visión, misión, objetivos generales, principios corporativos.

En la revisión de la visión, misión, objetivos generales y principios corporativos se extraerá las metas de corto y largo plazo a las cuales quiere alcanzar la organización, y las estrategias establecidas de manera conjunta por la alta gerencia de la organización, además se examinará los recursos planteados para el logro de las metas empresariales.

3.8.1.5. Revisión de los objetivos, las políticas, procesos y procedimientos del Departamento de Marketing

En este paso, se verificará todos los procesos y procedimientos del Departamento de Marketing, con el propósito de tener conocimiento de todas las actividades que efectúa el departamento, además de los objetivos que se han planteado, considerando las estrategias realizadas para el cumplimiento de sus metas.

Con esta revisión se podrá verificar todos los aciertos y deficiencias existentes en los procesos y procedimientos ejecutados.

3.8.1.6. FODA del Departamento de Marketing

Con el FODA del Departamento de Marketing se evaluará las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se presentan en el Departamento de Marketing, para posteriormente evaluar la gestión efectuada.

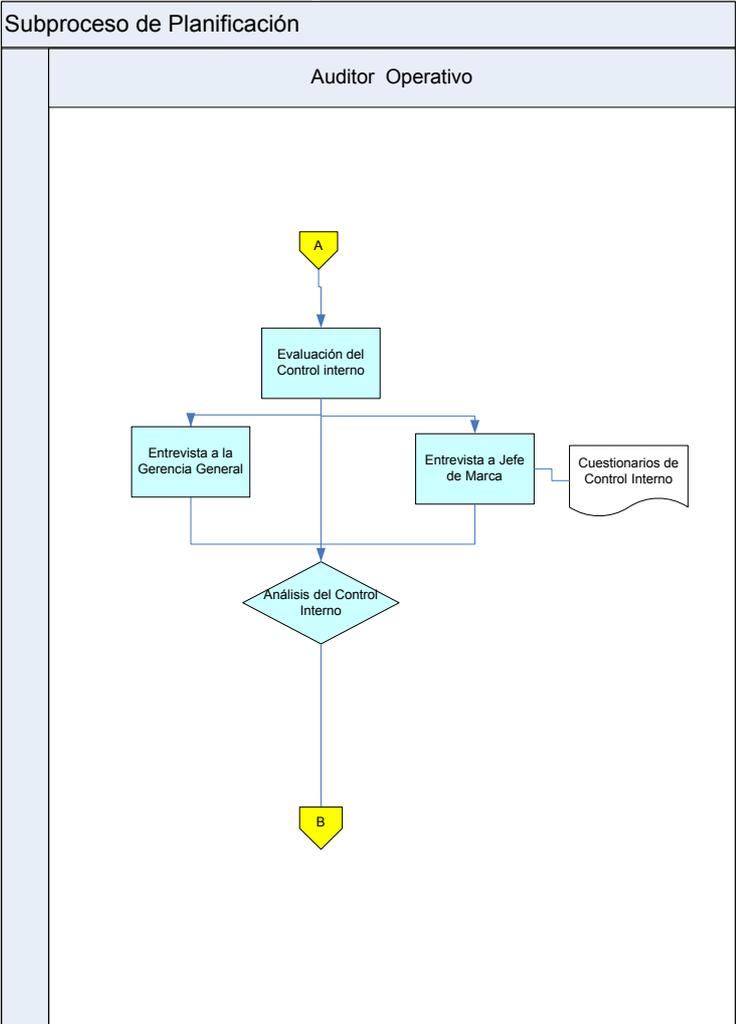
Gráfico 18. Formato de Diagnóstico FODA

THE TESALIA SPRING. CO.			
		<u>DIAGNÓSTICO FODA</u>	
		COMPONENTE: DEPARTAMENTO DE MARKETING	
FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado

3.8.2. Planificación Específica

En la planificación específica se procederá con la conclusión de la planificación preliminar, ya que obtenido el conocimiento general de la empresa, se procederá con la formalización de la planificación, por medio de la detección de los procesos y procedimientos críticos, los cuales serán objeto de estudio, además de su influencia en el incumplimiento de los objetivos.

	<p align="center">THE TESALIA SPRINGS. CO.</p> <p align="center">Subproceso de Planificación</p>
<p>No. – Actividad</p>	<p align="center">Proceso o Subproceso</p>
<p>1. Evaluación del control interno</p> <p>2. Entrevistas</p> <p>3. Análisis del Control Interno</p>	<p align="center">Gráfico 19. Subproceso de Planificación</p>  <pre> graph TD A{A} --> Eval[Evaluación del Control interno] Eval --> EntGen[Entrevista a la Gerencia General] Eval --> EntMar[Entrevista a Jefe de Marca] EntMar --- Cuestionarios[Cuestionarios de Control Interno] EntGen --> Analisis{Análisis del Control Interno} EntMar --> Analisis Analisis --> B{B} </pre>
<p>Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado</p> <p>Elaborado por: CPA. Gabriela Mena</p>	<p>Aprobado por: _____</p> <p>Fecha: _____</p>

3.8.2.1. Revisión o Evaluación de la Planificación Preliminar

La revisión de la Planificación Preliminar consiste en hacer un análisis de la misión, visión, objetivos empresariales, políticas, procesos, procedimientos del Departamento de Marketing, para establecer los lineamientos de evaluación de gestión, además que permite organizar los programas de auditoría y determinar todas las pruebas necesarias que ayuden a obtener la evidencia necesaria, logrando cumplir todos los objetivos planteados en este examen.

3.8.2.2. Evaluación del control interno

Al evaluar el control interno de la organización, previamente se deberán haber analizado la misión, visión y objetivos generales de la organización así como sus principales procesos, esto permitirá tener una definición más clara del marco legal interno y de las principales actividades de The Tesalia.

Considerando lo antes mencionado, se efectuarán la recopilación de antecedentes por medio de la utilización de la técnica de la entrevista.

Entrevista al Gerente General.- En esta entrevista se plantearán aspectos como la planificación estratégica de la organización y la gestión institucional, de lo cual se deberá evaluar la manera en que la alta gerencia establece el cumplimiento de sus objetivos y la utilización de los recursos económicos, humanos, tecnológicos y materiales, a través de parámetros de medición tales como los indicadores de gestión

Además se utilizará un Cuestionario de Control Interno, en donde se determinen los principales aspectos de la entrevista, y por medio de la indagación, se podrá obtener información importante que ayude a construir el enfoque de gestión manejado por Tesalia.

Antes de efectuar la entrevista también se entregará un oficio en donde detalle:

- Objetivo de la auditoría
- Aspectos a tratar en la entrevista
- Nombres y apellidos del entrevistador.

Al finalizar la entrevista se establecerá una minuta de entrevista, en donde se destaque los puntos más relevantes, adicionalmente se deberá hacer firmar al entrevistado, para considerar dentro de los archivo transitorio de la auditoría.

La estructura del Cuestionario de Control Interno se detalla, a continuación:

Gráfico 20. Cuestionario para entrevista

No		PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
			Si	No	N/a	
 <p style="text-align: center;">EVALUACIÓN PRELIMINAR ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO CUESTIONARIO</p>						
GESTIÓN INSTITUCIONAL						
1.		Las actividades principales de la entidad corresponden: - Producción y comercialización de bebidas no alcohólicas? - Comercialización de bebidas no alcohólicas?				
2.		En la entidad se realiza la planificación estratégica? En caso afirmativo indique: - Fecha de aprobación del documento - Período de vigencia				
3.		En la empresa se encuentra definido: - Las metas - La Misión - Lavisión - Objetivos				
4.		En la empresa se aplican indicadores para medir la gestión por cada área que integra?				
5.		Para medir la calidad, cantidad, grado y oportunidad con el producto satisface la necesidad del usuario o cliente, se realiza: - Comparación de un producto con especificaciones o estándares establecidos por los usuarios? - Comparación de un producto con especificaciones o estándares reconocidos? - Encuestas o cuestionarios				



GESTIÓN INSTITUCIONAL

No	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		Si	No	N/A	
6.	<p>Para evaluar la gestión institucional se prepara los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planes operativos - Informe de actividades en cumplimiento de metas - Planes direccionales y estratégicos - Indicadores de gestión 				
7.	<p>La entidad cuenta con un departamento de comunicación social o relaciones públicas que se encarga de medir el impacto o repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social o ambiental de los productos realizados?</p> <p>En caso afirmativo indique si se cuenta con:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Notas de prensa sobre el impacto en la comunidad - Datos estadísticos o históricos sobre el deterioro ambiental, social o económico - Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades. 				
8.	<p>En la institución se encuentran detectadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el ambiente de la organización; y , determinadas las acciones para obtener ventaja y reducir los posibles impactos negativos?</p>				

3.8.2.2.1. Evaluación del control interno de Marketing

Al evaluar el control interno del Departamento de Marketing, se evaluará el Control interno del área, para lo cual también se aplicará una entrevista al Gerente de Marketing.

Entrevista al Gerente de Marketing o Jefe de Marca.- la entrevista focalizará temas como la definición de la estructura departamental, definición de funciones, los principales objetivos, procesos y procedimientos, además de la gestión departamental para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

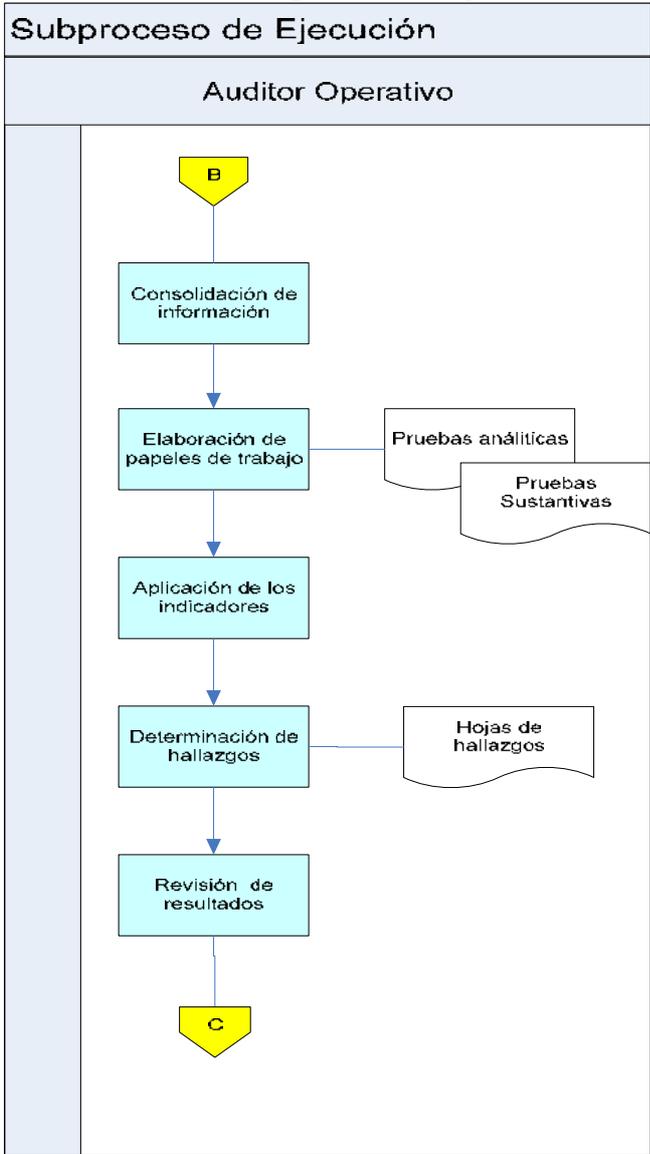
Cuestionario de Control Interno.- además el auditor operativo efectuará un Cuestionario de Control Interno, que tendrá la misma estructura de cuestionario de entrevista al Jefe de Marca, en el cual se definirá una evaluación al proceso del Departamento de Marketing.

Gráfico 21. Cuestionario de Control Interno

					
EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO					
ENTIDAD: THE TESALIA SPRINGS. CO. TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN COMPONENTE: DEPARTAMENTO DE MARKETING					
No	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		Si	No	N/a	
1.	El Departamento cuenta con una Gerencia?				
2.	El Reglamento interno vigente, define la estructura organizativa del departamento?				
	Cuál es la estructura organizativa del Departamento? Existen procesos y procedimientos dentro del departamento; Cuáles son?				
	Cuáles son los objetivos generales del Departamento				
3.	El Departamento ha establecido objetivos a corto y largo plazo? Tienen conocimiento de los objetivos todos los funcionarios del departamento? Existe un control del cumplimiento de los objetivos? Existen objetivos por cada marca?				
4.	Existe un plan anual de marketing? Quien coordina? Quién participa? Quién lo aprueba? Qué fuentes de información se utilizan para su elaboración?				
5.	Se han definido políticas para: - Aprobación del presupuesto - Realización de eventos - Realización de promociones - Describir las demás - Cuales son?				
6.	Se han determinado parámetros e indicadores que permitan evaluar su gestión? Cuáles son?				
7.	Se han definido sistemas de control y evaluación?				
8.	Existe un plan para corregir objetivos, políticas y procedimientos?				
9.	Existen manuales de procedimientos de Marketing?				
10.	Existen manuales de funciones de los funcionarios?				

3.9. Ejecución

En esta etapa se procede a poner en práctica todo el programa de auditoría, por medio de la ejecución de todas las actividades planificadas, para la obtención de información sustentable y confiable.

	THE TESALIA SPRINGS. CO. Subproceso de Ejecución
No. - Actividad 1. Consolidación de información. 2. Elaboración de papeles de trabajo. 3. Aplicación de los indicadores 4. Determinación de hallazgos. 5. Revisión de resultados	<p style="text-align: center;">Proceso o Subproceso</p> <p style="text-align: center;">Gráfico 22. Subproceso de Ejecución</p> 
Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado Elaborado por: CPA. Gabriela Mena	Aprobado por: _____ Fecha: _____

3.9.1 Aplicación de programas

Esta etapa se ejecuta o aplica los programas de auditoría, los cuales tendrán el objeto de obtener evidencia suficiente y competente, de lo cual se consolidará la información entregada por el Departamento de Marketing, para proceder con las pruebas analíticas y sustantivas.

3.9.2 Elaboración de papeles de trabajo

Los papeles de trabajo se elaborarán para obtener la evidencia suficiente y competente, y sustentar todas las conclusiones indicadas en el informe de auditoría. Los principales papeles de trabajo utilizados son:

- Pruebas analíticas
- Pruebas sustantivas

Pruebas analíticas.- esta prueba consiste en reflejar de manera matemática los rubros analizados, en la cual se puede establecer una consolidación de los componentes de los proyectos y eventos, para lo cual se elaborará una cédula de consolidación de saldos.

Pruebas sustantivas.- consiste en una comparación o análisis más detallado de la información económica de los proyectos y eventos, en la cual se considerarán de manera pormenorizada la materialidad, determinando los subsecuentes análisis estadísticos.

3.9.3. Indicadores de gestión

Los indicadores permitirán otorgar un juicio con respecto a la eficiencia, eficacia, economía de los procedimientos aplicados en el Departamento de Marketing. De lo cual se han establecido los siguientes indicadores:

3.9.3.1. Índice de Eficacia Presupuestal

En términos financieros este índice permitirá evaluar el presupuesto asignado con el presupuesto utilizado para la ejecución de proyectos y eventos. El resultado óptimo de este índice es menor al 100% o 100%.

$\text{Eficacia Presupuestal en promociones} = \frac{\text{Presupuesto Utilizado en Promociones} \times 100}{\text{Presupuesto Asignado en promociones}}$
$\text{Ingresos Presupuestal en eventos} = \frac{\text{Presupuesto Utilizado en Eventos} \times 100}{\text{Presupuesto Asignado en Eventos}}$

Con este índice se pretende medir el manejo presupuestal de las promociones y eventos, para definir si existen desviaciones sobre el presupuesto asignado inicialmente.

3.9.3.2. Índice de Eficacia en Volumen

Por medio de este índice se evalúa las inversiones realizadas frente a lo que estuvo programado en el presupuesto, el mejor resultado es 1.

$$\text{Eficacia en Volumen en promociones} = \frac{\text{Inversiones realizadas en promociones}}{\text{Inversiones programadas en promociones}}$$

$$\text{Eficacia en Volumen en eventos} = \frac{\text{Inversiones realizadas en eventos}}{\text{Inversiones programadas en eventos}}$$

La eficacia en volumen de promociones y eventos, permite determinar la adecuada realización frente a la planificación efectuada inicialmente, tomando en cuenta que se determinan los recursos financieros realmente invertidos.

3.9.3.3. Índice de Ingreso Efectivo

Este índice ayuda a medir la comparación de los ingresos que se genero por los proyectos o eventos realizados frente a los ingresos que se pretendió lograr. Estos ingresos resultan eficientes cuando se produce un retorno del 5% como promedio estimado para eventos y promociones, dentro del período estimado para evaluación, de lo contrario se genera pérdida. El resultado más idóneo es 1 o tender a 1.

$$\text{Análisis del Ingreso efectivo en promociones} = \frac{\text{Ingresos efectivos en promociones}}{\text{Ingresos previstos para promociones}}$$

$$\text{Análisis de Ingresos efectivo en eventos} = \frac{\text{Ingresos efectivos para eventos}}{\text{Ingresos previstos en eventos}}$$

El objetivo de este índice, es analizar que tan efectivos están siendo los ingresos o ventas generadas como consecuencia de las promociones y eventos, es decir si existe el retorno de la inversión óptimo.

3.9.3.4. Índice de Autonomía Financiera

Este índice permitirá medir la rentabilidad generada en la ejecución de proyectos y eventos, frente a las Ventas reales logradas, como resultado óptimo de este índice se deberá obtener 1 o tender a 1.

$$\text{Autonomía financiera en promociones} = \frac{\text{Ingresos generados en promociones}}{\text{Total de Ventas}}$$

$$\text{Autonomía financiera en eventos} = \frac{\text{Ingresos generados en eventos}}{\text{Total de Ventas}}$$

El resultado demuestra la autonomía financiera que tienen los eventos y promociones, con respecto a las ventas totales, es decir su grado de independencia financiera para generar recursos financieros suficientes, los cuales permitan sustentar la totalidad de proyectos.

3.9.3.5. Índice de Autofinanciamiento

El indicador evalúa el autofinanciamiento, es decir su capacidad para pagar sus gastos con los ingresos generados. Mayor o igual a 1 deberá ser el resultado más idóneo.

Autofinanciamiento en promociones = $\frac{\text{Ingresos generados por promociones}}{\text{Ventas totales}}$
Autofinanciamiento en eventos = $\frac{\text{Ingresos generados por Eventos}}{\text{Ventas Totales}}$

El resultado obtenido por el índice, permitirá evaluar la capacidad que tienen los proyectos de inversión en promociones y eventos para autofinanciarse con los ingresos generados, como consecuencia de su ejecución.

Nota: Todos los índices fueron aplicados en base a los ejemplos del Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado.²⁷

²⁷ Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado, Quito 2003, Pgs. 116-127

3.9.4. Elaboración de Hojas de hallazgos.- En este papel de trabajo, se definirá la evidencia encontrada, además se debe cumplir con un formato especial, para presentar el hallazgo encontrado. Tal como sigue:

Gráfico 23. Formato de Hoja de Hallazgo

<u>HOJA DE HALLAZGO</u>	
	ENTIDAD: TIPO DE EXAMEN: COMPONENTE: SUBCOMPONENTE:
CONDICIÓN:	
CRITERIO:	
CAUSA:	
EFECTO:	

Instructivo para la elaboración de Hojas de Hallazgos.-

Entidad.- Se registra el nombre de la empresa objeto del examen.

Área.- Se registra el área o componente sujeto de revisión.

Tipo de Examen.- Se define el tipo de la Auditoría a efectuarse.

Condición.- Se define la situación real que actualmente se presenta en el Departamento de Marketing.

Criterio.- Se establece una comparación con otra situación en base a manejos o procedimientos existentes en otras instituciones.

Causa.- El motivo que ocasiono el problema o desviación dentro del área.

Efecto.- Es el problema o hallazgo propiamente dicho.

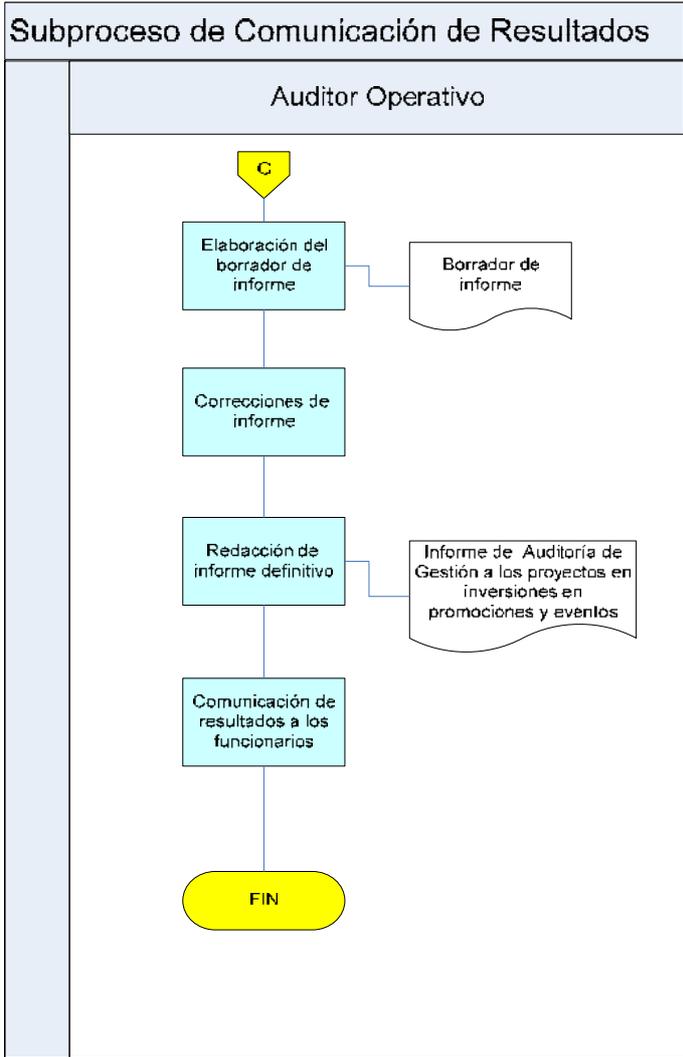
Notas.

- La hoja de hallazgo deberá ser llenada en computadora
- No deberá contener manchones, tachones o escritos adicionales a las casillas establecidas en el formato original.

3.9.5. Revisión de los resultados

Luego de efectuar la aplicación del programa de auditoría y de obtener las hojas de hallazgos se revisarán si se cumplió con los procedimientos establecidos, si los papeles de trabajo apoyan a los hallazgos detectados, y principalmente verificar el cumplimiento de los objetivos de auditoría.

3.10. Comunicación de resultados

	<p align="center">THE TESALIA SPRINGS. CO.</p> <p align="center">Subproceso de Comunicación de Resultados</p>
<p>No. - Actividad</p>	<p align="center">Proceso o Subproceso</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración del borrador del informe. 2. Correcciones del informe. 3. Redacción del informe definitivo. 4. Comunicación de resultados a los funcionarios 	<p align="center">Gráfico 24. Subproceso de Comunicación de Resultados</p>  <pre> graph TD Start([C]) --> A[Elaboración del borrador de informe] A --> B[Correcciones de informe] B --> C[Redacción de informe definitivo] C --> D[Comunicación de resultados a los funcionarios] D --> End([FIN]) A --- E[Borrador de informe] C --- F[Informe de Auditoría de Gestión a los proyectos en inversiones en promociones y eventos] </pre>
<p>Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado. Elaborado por: CPA. Gabriela Mena</p>	<p>Aprobado por: _____ Fecha: _____</p>

3.10.1 Redacción del informe

En el informe se comunicará información evidente, competente y relevante, con relación al cumplimiento de los procesos, procedimientos, políticas y parámetros de eficiencia, eficacia y economía

3.10.2. Estructura del informe de auditoría

En esta auditoría se presentará dos tipos de informe, el ejecutivo y el extenso, el primero se entregará a la Gerencia General y el segundo al Gerente de Marketing.

3.10.2.1. Informe Ejecutivo

En este informe constará la síntesis de la Auditoría de Gestión efectuada al Departamento de Marketing.

Estructura del informe ejecutivo

Objetivo.- incluirá el cumplimiento de los objetivos establecidos en la Auditoría de Gestión realizada al Departamento de Marketing.

Propósito, Alcance y Metodología

Se definirá el propósito de la auditoría, así como las actividades realizadas para el establecimiento de la evidencia suficiente, y la explicación de la metodología aplicada para la Auditoría de Gestión.

Hallazgos, Conclusiones y recomendaciones

Se establecerán las conclusiones para cada hallazgo detectado, así como las recomendaciones puntuales que ayuden a la mejora continua del Departamento de Marketing.

3.10.2.2. Informe Extenso

Este informe se establecerá de manera detallada cada una de las actividades desarrolladas en la Auditoría de Gestión.

El contenido del informe estará constituido por:

Carátula.- La carátula deberá estar en la primera hoja del informe, en la que se defina el nombre de la empresa auditada y el nombre del informe.

Carta de presentación.- En la auditoría de gestión, esta carta define las áreas las cuales fueron examinadas y si se cumplió con alguna norma en específico o con reglamentos internos.

Alcance.- el alcance que se logró con la auditoría de gestión.

Objetivo de la auditoría.- el objetivo específico para la revisión que se efectuó, que en este tipo de auditorías de gestión, se determina el compromiso de la organización para mejorar la gestión y el cumplimiento de las 5 es.

Resultados generales.- se expresan los comentarios, conclusiones y recomendaciones del control interno de la organización, que debe ser comparado con las normas y reglamento interno.

Anexos.- Toda la información complementaria que sustente el examen realizado en el área o áreas en específico.

Apéndice.- documentos que sustenten la fecha de iniciación y comunicación de los resultados obtenidos en la auditoría.

Gráfico 25. Estructura de Informe

ESTRUCTURA DEL INFORME
Carátula
Carta de presentación
PARTE I.- Enfoque de la auditoría
Motivo
Objetivo
Alcance
Enfoque
Componentes auditados
Indicadores utilizados
PARTE II.- Información de la entidad
Base Legal
Estructura Orgánica
Objetivo
PARTE III.- Resultados Generales
Comentarios, Conclusiones y Recomendaciones sobre la entidad, relacionados con la evaluación de la Estructura de Control Interno, del cumplimiento de objetivos y metas institucionales, etc.
PARTE IV.- Anexos y Apéndice
Anexos
Apéndice

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión

3.10.3. Comunicación de los resultados

Se procederá a la presentación de una Carta a la Gerencia en donde se especifiquen los hallazgos y las recomendaciones de manera general, para continuar con la emisión del borrador del informe, el cual pasará a la revisión del Gerente de Marketing, luego de efectuar algunas justificaciones si existieren, procederá a informar la aceptación del informe.

Con la aceptación se procede a una reunión en el que asistirá el Gerente General, Gerente de Marketing y el auditor, además se firmará un acta de aceptación de todos los resultados y recomendaciones existentes en el informe.

Es importante tomar en cuenta dentro de la planificación de auditoría que la elaboración y comunicación de resultados, abarcará un 20%, pues no consiste únicamente de la terminación de la auditoría sino en la revisión de toda la evidencia documentada que sustente la Auditoría de Gestión.

CAPÍTULO IV

CASO PRÁCTICO

4.1. Carta de presentación a la gerencia

Quito, 1 de octubre del 2008

Ingeniero

Luis Eduardo Alarcón

GERENTE GENERAL THE TESALIA SPRINGS. CO.

Presente.-

De mis consideraciones:

Hago extensivo mi saludo y los mejores éxitos en el desempeño de sus funciones.

Mediante el presente, confirmo nuestro entendimiento de los términos solicitados para efectuar la Auditoría de Gestión al Departamento de Marketing.

Nuestra Auditoría consistirá en la evaluación de los controles internos, definición de los procesos y procedimientos de Marketing, focalizados en los proyectos de inversión en Promociones y Eventos desde el 1 de enero del 2007 al 31 de diciembre del 2008, para lo cual se efectuará una visita inicial el 17 de octubre del 2008 y otra visita el 15 de enero del 2009.

El costo total de la Auditoría tendrá un valor de \$1.000,00 (mil dólares, 00 /100), valor que cubre los gastos referentes al pago de los funcionarios que ejecutarán el examen y rubros de movilización.

La Auditoría será efectuada en base a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y a las Normas Ecuatorianas de Auditoría. Estas Normas de Auditoría

necesitan una planificación y ejecución, lo que permitirá obtener la evidencia suficiente, además de la evaluación del cumplimiento de las políticas, procesos, procedimientos interno y cualquier otro cuerpo legal aplicable.

Considerando la naturaleza de nuestra Auditoría, los hallazgos, conclusiones y recomendaciones obtenidos, se presentarán por medio de un informe corto dirigido a la Gerencia.

De antemano, anticipamos nuestro agradecimiento por la colaboración que esperamos contar por parte de los funcionarios.

Atentamente

CPA. Gabriela Mena

AUDITOR OPERATIVO

4.2. Planificación

4.2.1 Conocimiento Preliminar

4.2.1.1. Memorando de Planificación(Cronograma de actividades)

			<u>MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN</u>		
Entidad:			THE TESALIA SPRINGS. CO.		
Área:			DEPARTAMENTO DE MARKETING		
Auditoría de Gestión a:			PROYECTOS EN INVERSIONES EN PROMOCIONES Y EVENTOS		
Preparado por: CPA. Gabriela Mena		Período: Año 2007- 2008			
Revisado por: Ing. Gonzalo Araque		Fecha: 17 de octubre del 2008			
1. FECHA DE INTERVENCIÓN		Fecha estimada: 17 de octubre del 2008			
- Inicio de trabajo		17 de octubre del 2008			
- Finalización de trabajo		6 de febrero del 2009			
- Presentación de borrador del informe con supervisor		12 de febrero del 2009			
- Emisión del informe final		17 de febrero del 2009			
6. EQUIPO MULTIDISCIPLARIO					
- Supervisor		Ing. Gonzalo Araque			
- Auditora Operativa		CPA. Gabriela Mena			
7. DÍAS PRESUPUESTADOS		Fecha de inicio		Fecha de terminación	
- FASE I: Conocimiento Preliminar <ul style="list-style-type: none">❖ Determinación de la visión , misión, procesos de The Tesalia❖ Determinación de los procesos y procedimientos del Departamento de Marketing❖ Elaboración de la matriz FODA		1 de diciembre 2008		22 de diciembre 2008	

<ul style="list-style-type: none"> - FASE II : Planificación <ul style="list-style-type: none"> ❖ Realización de entrevistas al Gerente General y al Jefe de Marca ❖ Revisión de la información obtenida en la fase del Conocimiento Preliminar ❖ Planificación del programa de trabajo 	<p>23 de diciembre 2008</p>	<p>2 de enero del 2009</p>
<ul style="list-style-type: none"> - FASE III Ejecución <ul style="list-style-type: none"> ❖ Aplicación de los indicadores ❖ Elaboración de papeles de trabajo ❖ Determinación de hallazgos 	<p>2 de enero del 2009</p>	<p>20 de enero del 2009</p>
<ul style="list-style-type: none"> - FASE IV Comunicación de Resultados <ul style="list-style-type: none"> ❖ Realización del borrador del informe ❖ Redacción del informe ❖ Comunicación de resultados a los funcionarios responsables 	<p>21 de enero del 2009</p>	<p>15 de marzo del 2009</p>

RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES	
<p>4.1. Materiales</p> <ul style="list-style-type: none">- Computador portátil- Impresora- Calculadoras- Sumadoras- Lápices- Esferos- Archivadores- Flash Memory- Clips- Grapas- Grapadoras- Cd's- Libros de Auditoría de Gestión <p>4.2. Tecnológicos</p> <ul style="list-style-type: none">- Internet <p>4.3. Financieros</p> <p>Se necesitará de una inversión de \$1.000, por concepto de la movilización y pago de honorarios a los profesionales involucrados en la Auditoría. (Especificado en la Carta de presentación)</p>	
8. FIRMAS DE RESPONSABILIDAD DE LA PLANIFICACIÓN	
9. FIRMAS DE APROBACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN	

PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS				
22. Determine los procesos y procedimientos que le permiten realizar la gestión de Marketing.	P-2	G.M.		
23. Realice una matriz FODA del Departamento de Marketing.	P-3	G.M.		
24. Realice entrevistas y aplique cuestionarios al responsable del área.	P-4	G.M.		
25. Revise si existen procedimientos y políticas formales para el desarrollo de promociones	N/A	G.M.		
26. Revise si existen procedimientos y políticas formales para el desarrollo de eventos.	P-2	G.M.		
27. Determine el tratamiento presupuestario, y financiero que se les da a las inversiones en eventos.	P-5	G.M.		
28. Aplique indicadores de gestión para evaluar la eficiencia, eficacia y economía.	P-6	G.M.		
29. Formule los comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejorar la efectividad, eficacia y eficiencia de las operaciones involucradas.	P-7	G.M.		
30. Comunique los resultados obtenidos con los funcionarios responsables, para llegar a un acuerdo acerca de las recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas.				



P-1

4.2.1.3. Visita a The Tesalia Springs Company S.A.

The Tesalia es una empresa ecuatoriana, dedicada a la producción de bebidas no alcohólicas, su planta productora se encuentra en Machachi, desde la cual se distribuyen los productos a las bodegas.

En la planta se pueden visualizar maquinaria de punta para el soplado, llenado, tapado, etiquetado y fajillado de las botellas, además cuenta con un personal capacitado en cada una de sus áreas.

En San Bartolo se desarrolla la parte administrativa de Tesalia, allí se encuentran el Departamento Financiero, Ventas, Contraloría, Recursos Humanos y Marketing.

Una de las áreas indispensables es el Departamento de Marketing, el cual efectúa todos los procesos de investigación de mercado, segmentación de mercado, promociones, eventos, los cuales le permiten a Tesalia, mantener un buen posicionamiento del mercado de bebidas no alcohólicas, razón por la cual se ha determinado dentro de este estudio a esta área, como la generadora de la mayor inversión en eventos y promociones, que generan fidelización en los clientes.

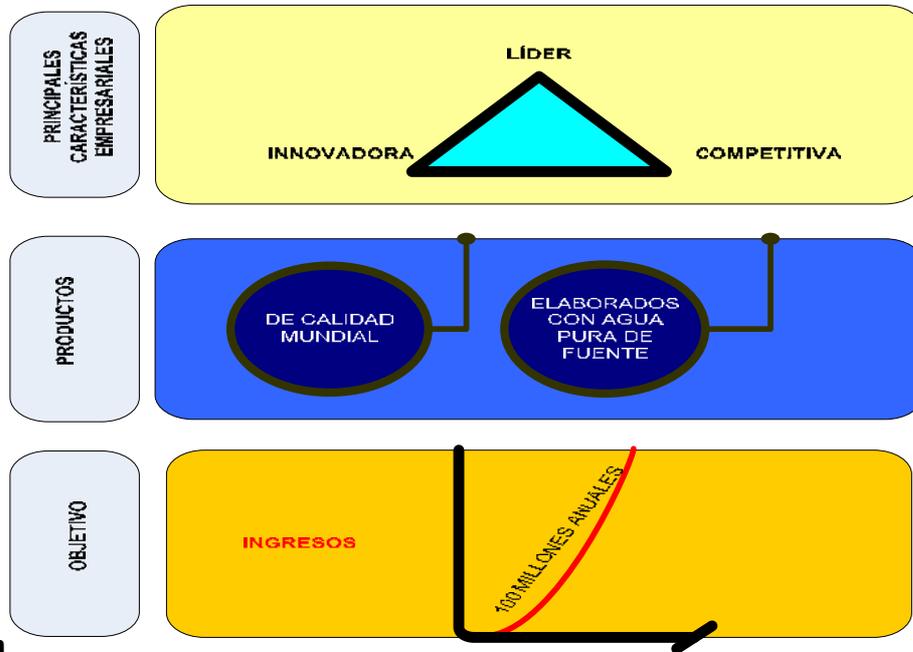


P-1-1

4.2.1.4. Revisión de la normatividad de The Tesalia

4.2.1.4.1.

Una corporación internacional, líder, competitiva e innovadora que satisface las necesidades de sus consumidores, con productos de calidad mundial, elaborados con agua mineral pura de fuente y que logre ingresos por US\$ 100 millones anuales, hasta el año 2011.



Visión

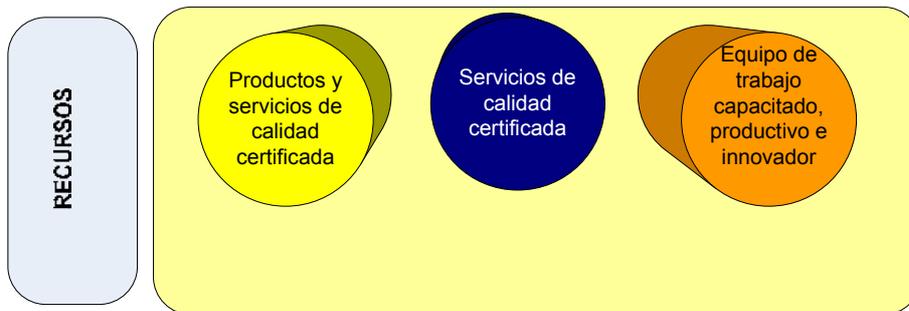
Fuente: Departamento de Control Interno

Elaborado por: La autora



4.2.1.4.2. Misión

Superar las expectativas de nuestros clientes y consumidores, con productos y servicios de calidad certificada, con un equipo de trabajo capacitado, productivo e innovador, generando los mayores beneficios para TTSC y la comunidad.



Fuente: Departamento de Control Interno

Elaborado por: La autora

4.2.1.4.3. Principios institucionales

- Crear valor diferenciado fundamentado en el enfoque al cliente y consumidor, la innovación, un alto nivel de desempeño y un compromiso con el orden organizacional.
- El equipo de trabajo como artífice de la generación de valor y expansión del mercado.
- El estilo de gestión como generador de entusiasmo.



- El comportamiento ético e integridad personal y profesional como forma de entender y desarrollar nuestra actividad.
- La responsabilidad social corporativa como compromiso con el desarrollo del Ecuador.
- El compromiso con la naturaleza como factor diferenciador en el mercado.

4.2.1.4.4. Objetivos Generales

- Ofrecer un excelente servicio de venta y post venta logrando una cobertura nacional de 90% .
- Elaborar productos certificados de calidad disminuyendo costos.
- Reducir el índice de rechazo de productos a nivel de clientes del 3% al 1%.
- Asegurar el 95% de abastecimiento de materia prima, recursos y servicios que mantengan los procesos productivos en los estándares de la industria embotelladora



P-1-2

4.2.1.4.5. Procesos de The Tesalia Springs. Co.

The Tesalia Springs. Co. por constituirse una empresa industrial, cuenta con varios procesos que han sido divididos en Procesos Primarios, Gestión y de apoyo, considerando a los primeros a la actividad principal de la organización y los cuales producen la rentabilidad en la empresa.

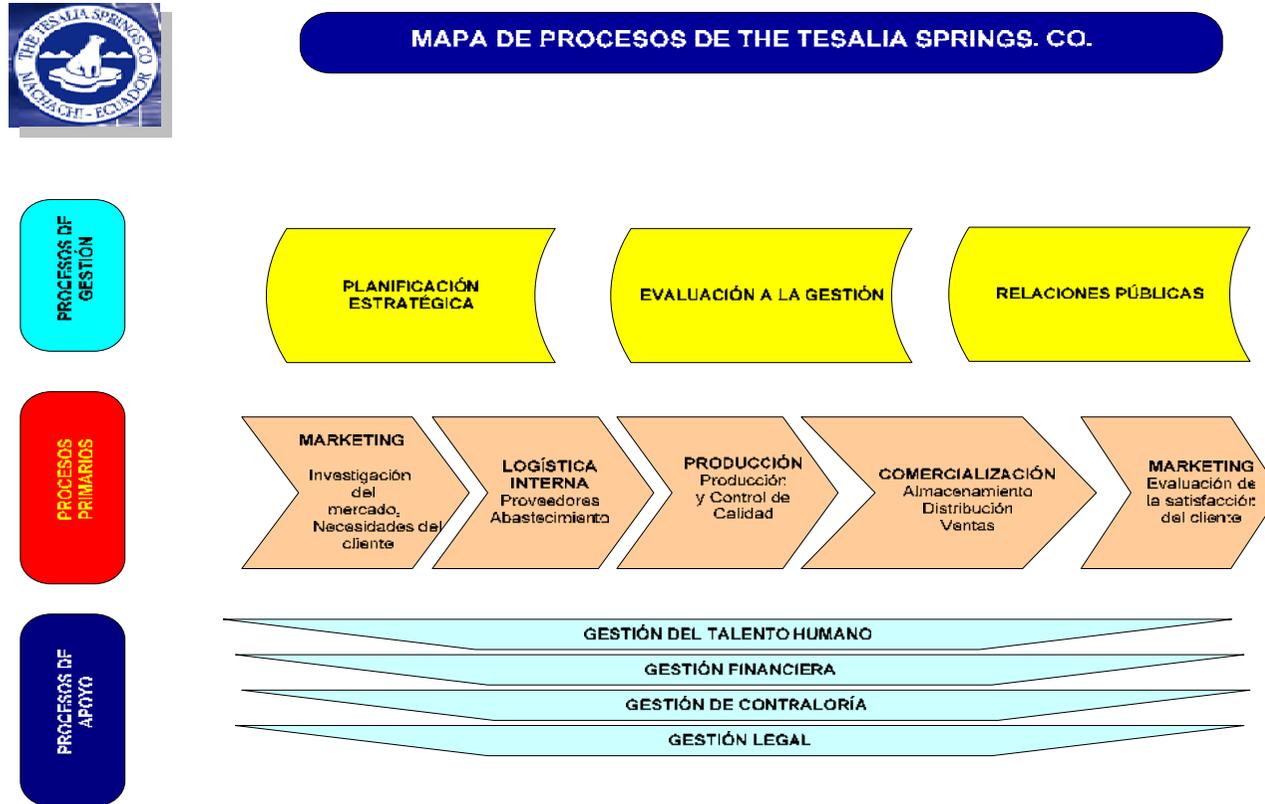
Para la producción y venta de las bebidas, se necesita de la investigación acerca de las necesidades de los clientes, luego se realiza el requerimiento de las materias primas y materiales de presentación, los mismos que son abastecidos a la planta, posteriormente se realizan pruebas de control de calidad, procediendo con la producción; con el producto disponible se realiza el almacenamiento en la bodega, consecuentemente se distribuye a las diferentes bodegas; finalmente la fuerza de ventas, comienzan a ofertar a los clientes, quienes compran, además se evalúa la satisfacción de los clientes en el mercado de bebidas.

La Gestión lo efectúa la Gerencia General, la cual considera la planificación anual estratégica, la evaluación de la gestión y las relaciones públicas de la empresa con clientes, accionistas, posibles proveedores.

Los procesos de apoyo ayudan a la operatividad de la empresa, Gestión de Recursos Humanos se dedica a dar cumplimiento de las obligaciones de los trabajadores, y de la organización; Gestión de Contraloría, se encarga del control de los procesos, procedimientos, emisión y revisión de los balances; Gestión Financiero está a cargo del manejo de la liquidez de la empresa; Gestión Legal maneja los procesos legales.

Integrando todos estos procesos, y el esfuerzo de un recurso humano capacitado, se logra entregar a los clientes productos de calidad certificada.

Gráfico 26. Mapa de Macro- Procesos de The Tesalia Springs. Co.



Fuente: Departamento de Control Interno

Elaborado por: La autora



P-2

4.2.1.5. Revisión de los objetivos, las políticas, procesos y procedimientos del Departamento de Marketing

4.2.1.5.1. Objetivos del Departamento de Marketing

- Generar estrategias en el mercado a nivel de marcas
- Manejar adecuadamente la imagen de productos
- Realizar investigaciones de mercado medidos a través de indicadores
- Generar estrategias dirigidas al canal
- Ayudar a aumentar el volumen de ventas y participación en el mercado

4.2.1.5.2. Políticas de marketing

4.2.1.5.2.1. De la Aprobación de presupuesto

- Los proyectos hasta \$5. 000 los aprueban los jefes de marca
- Los proyectos superiores a \$5000 se efectúan por medio de contrato
- Proyectos más grandes necesitan la aprobación de la Gerencia de Marketing y Gerencia Financiera

4.2.1.5.2.2. De las compras

- Se solicitará por lo menos 3 cotizaciones para las compras de bienes o servicios que contendrá:
 - Cliente
 - Fecha
 - Cantidad
 - Descripción
 - Valor unitario
 - Valor Total
 - Iva
 - Subtotal
 - Total



- La cotización aprobada deberá ser enviada al proveedor con una firma y sello a cargo de la persona autorizada

4.2.1.5.2.3. De los Eventos

- **Aprobación del evento**

La aprobación del evento debe ser aprobada por el jefe de marca, Gerente de Marketing o Gerente Financiero dependiendo del caso.

- **Responsabilidades de los coordinadores sobre los eventos**

Los coordinadores planificarán los activos para el evento, y serán los responsables de sacar los activos de bodega, e implementar en el evento

- **Montaje de eventos**

El montaje dependerá de la magnitud del evento, pero se deberá planificar con tiempo.

- **Desmontaje de los eventos**

- Todo el material publicitario deberá retornar limpio y operativo
- El desmontaje deberá ser al final del evento, de lo contrario se coordinará con los organizadores del evento para proceder a desmontar.



- Dentro del evento deberá estar personal de la compañía, los cuales se encargaran de vigilar el material publicitario.

- **Ingreso del personal a un evento**

La hora de ingreso del personal al evento , dependerá de la magnitud del evento, pero no menos de cuatro horas antes de que empiece.

- **Asignación de activos en el evento**

Se efectuará un análisis, para solicitar con una semana de anticipación a la bodega.

- **Gastos extras para eventos**

En el caso de existir convenios para el evento para que la empresa asuma un costo por góndolas, espacio físicos, etc, se negociará y coordinará con el departamento de ventas con marketing para que se presupueste con anticipación y asuman como gastos dentro del evento.



P-2-1

4.2.1.5.3. Procesos de marketing

Marketing al considerarse uno de los departamentos más importantes, dentro de THE TESALIA SPRINGS. CO. cumple con algunos procesos, entre los cuales podemos mencionar la aprobación del presupuesto, a cargo de la Gerencia General, esto a su vez pasa a la revisión del Gerente de Marketing, para luego poder materializar todos los planes programados para el año.

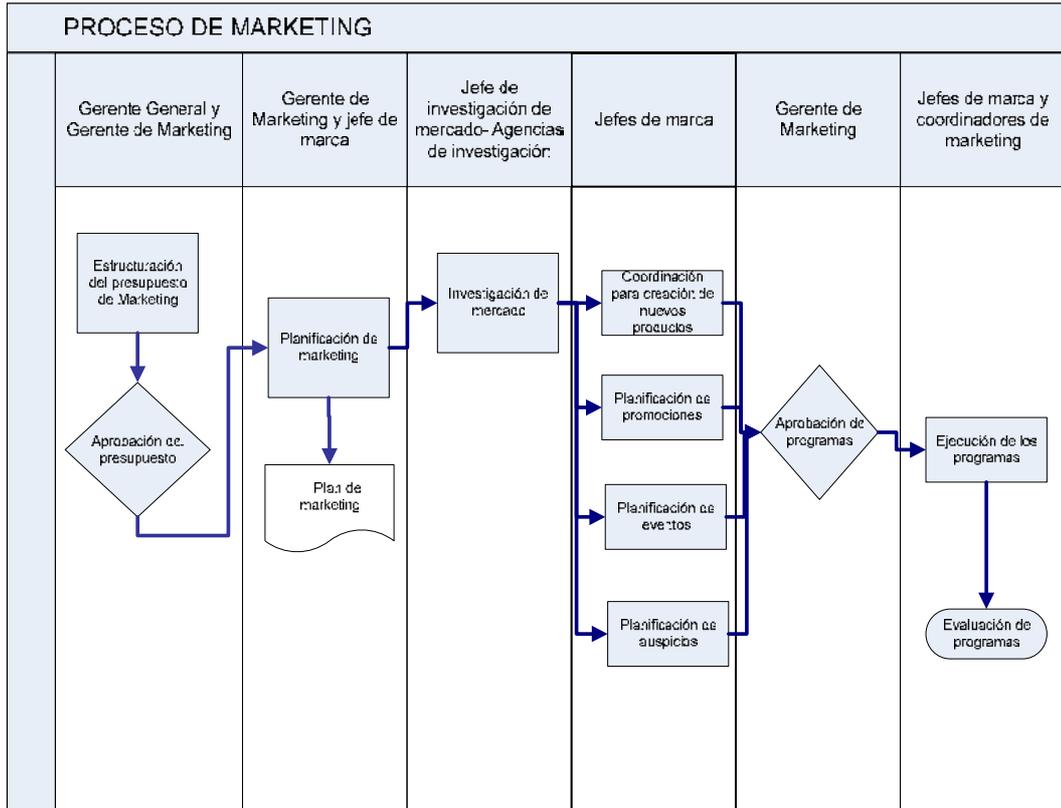
La satisfacción de los clientes y consumidores, son el principal objetivo de Marketing, por esta razón la investigación de mercado es un instrumento utilizado para analizar los cambios en gustos, preferencias, participación de mercado, la oferta y la demanda de nuevos productos.

Considerando además la fidelidad de los clientes, se han establecido mecanismos como las promociones y actividades de recordación de la marca en eventos acompañados de campañas publicitarias, las cuales permiten atraer a los clientes, por medio de estrategias destinadas a comunicación al mercado meta, de los beneficios otorgados por la empresa.

Todo este entorno ayuda a lograr la fidelización de clientes y consumidores quienes se sienten motivados a seguir comprando un producto y demandar de excelentes condiciones tales como el precio, la facilidad de acceso al producto, el reconocimiento por medio de la publicidad y sobre todo de la gratificación por medio de premios que permitan lograr una alta participación en el mercado y un buen volumen de ventas.



Gráfico 27. Proceso de Marketing



Fuente: Departamento de Marketing
Elaborado por: La autora



4.2.1.5.4. Procedimientos de marketing

P-2-2

4.2.1.5.4.1. Investigación de mercado

P-2-2.1

- **Objetivo**

Establecer los lineamientos principales para la contratación de una investigación de mercado, la cual cumpla con los requerimientos solicitados por la Gerencia de Marketing.

- **Responsables**

Gerente de Marketing

Jefe de Investigación de mercado

Jefes de Marca

- **Procedimiento**

a. El Gerente de Marketing o jefe de marca solicitan a la jefe de investigación, un estudio, por medio de una solicitud (**Ver Registro 1**), la cual contiene:

- Antecedentes de la investigación
- Objetivo de la investigación
- Grupo a investigar
- Tipo de investigación



Cuantitativa.- investigación que se realiza mediante encuestas, con la utilización de un cuestionario. Este tipo de investigación es el más utilizado. Se deberán considerar factores como:

- Edad y sexo
- Producto
- Tamaño de la muestra
- Localidades
- Preguntas claves

Cualitativa.- investigación dirigida hacia un mercado meta o un grupo de personas que reúnan ciertas características. Se caracteriza por ser una investigación no medible.

Ejemplo: Estudio organoléptico.- análisis de olor, sabor, acidez, dulzor del producto a un grupo de clientes específico.

Se reúne a un grupo de mujeres consumidoras y no consumidoras de 220v de 8 a 10 personas, se hacen degustaciones sin identificación del producto y piden criterios.

- Variables de la investigación
 - Grupo de productos a investigar
 - Los clientes y consumidores de la bebida (edad, sexo, ubicación geográfica, nivel de ingreso)
- b. El jefe de investigación de mercado solicita las cotizaciones (**Ver Anexo 5**) de empresas que se encargan de efectuar investigaciones en el mercado.



El jefe de mercado deberá:

- c. Efectuar un análisis de las cotizaciones.
- d. Proceder a contratar a empresa consultora para que realice la investigación de mercado.
- e. Reunirse con la empresa investigadora e indica todos los lineamientos acerca de la investigación.
- f. Recibir los resultados de las empresas investigadoras.
- g. Preparar un informe(**Ver Registro 2**) dirigido al Gerente de Marketing acerca de los resultados obtenidos por las empresas investigadoras, el mismo que contendrá:
 - Antecedentes
 - Objetivos cumplidos
 - Tipo de investigación
 - Grupo objetivo
 - Resultados
- h. El Gerente de Marketing a su vez indica toda la información al jefe de marca para que este, aplique estrategias de marketing para los productos que se encuentran con poca participación en el mercado y para mejorar la participación de otros productos.



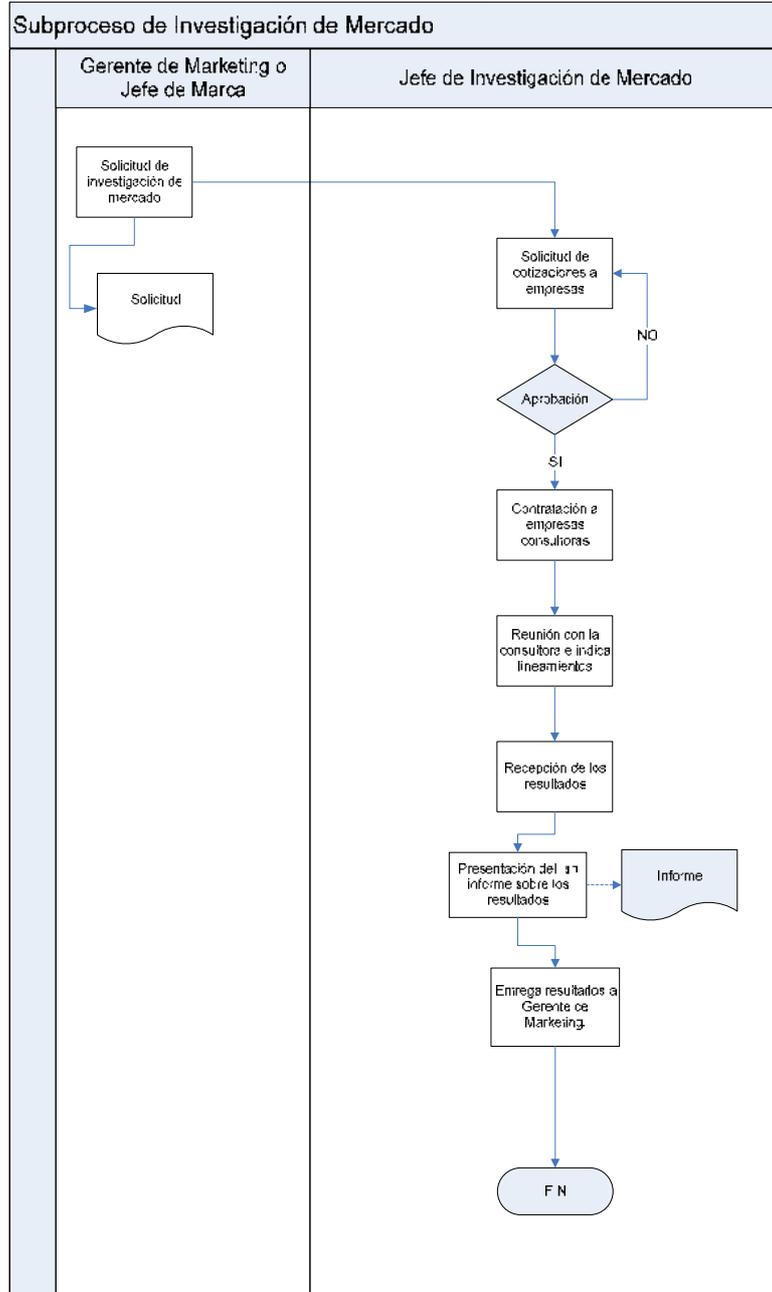
THE TESALIA SPRINGS. CO.
DEPARTAMENTO DE MARKETING
Subproceso de Investigación de Mercado

No. – Actividad

Proceso o Subproceso

1. Solicitud de investigación de mercado.
2. Solicitud de cotizaciones.
3. Aprobación de cotizaciones.
4. Contratación de empresas consultoras.
5. Reunión con consultora seleccionada.
6. Presentación del informe sobre los resultados.
7. Entrega de resultados al Gerente de Marketing.

Gráfico 28. Subproceso de Investigación de Mercado



Fuente: Departamento de Marketing
Elaborado por: CPA. Gabriela Mena

Aprobado por: _____
Fecha: _____



P-2-2.2.

4.2.1.5.4.2 Plan de marketing

Es la planificación desarrollada por el Gerente de Marketing y los jefes de marca, en donde se definen los objetivos principales, materializados por medio de estrategias, las cuales son definidas para cada marca.

El plan de marketing es una herramienta que engloba las principales actividades a desarrollarse durante un período de tiempo, generalmente es un año, relacionado también con el presupuesto anual manejado por la organización.

- **Objetivo**

Establecer las principales estrategias para el desarrollo del Plan de Marketing.

- **Responsables**

Gerente de Marketing

Jefes de Marca

Asistentes de Marca

- **Procedimiento**

- a. Establecimiento de Objetivos**

- a.1. Objetivos Generales**

Los objetivos son planteados por el Gerente de Marketing y los jefes de marca, estos deben reunir todos los propósitos generales que se pretende alcanzar como departamento, además de ser medibles, cuantificables y claros para poder verificar el cumplimiento de las metas.



a.2. Objetivos específicos

Son establecidos por cada jefe de marca dependiendo de los productos manejados por estos, y realizando un previo estudio de la situación actual en que se encuentra la marca.

Comúnmente estos objetivos se pueden definir en dos aspectos; por los porcentajes de participación o ventas planteados como metas a lograr, los cuales se relacionan directamente.

b. Análisis situacional

El análisis situacional lo realiza el jefe de marca, a partir de la información otorgada por la jefatura de investigación de mercado, estos datos proporcionados deberán contener situación actual del mercado de la marca, el tamaño del mercado (litros y dólares), segmentación de todas las presentaciones a nivel interno como externo(competencia) todo esto para analizar posibles oportunidades.

b.1. Mercado

En la situación del mercado se determinarán factores tales como la participación en el mercado en años anteriores, la situación actual, considerando factores climáticos, geográficos, económicos y políticos, elementos que influyen en las ventas, otro Mercado comparación contra medios, resumen de actividades (promociones, eventos, material pop, campañas publicitarias) de la competencia; el estudio de participación de mercado se lo obtiene periódicamente.



b.2. Empresa

Se analizan variables como el volumen de ventas, participación de la marca en el mercado, plan de nuevos productos, objetivos con respecto a los nuevos productos, administración de medios, para evaluar y analizar la situación actual.

b.3. Productos

Los jefes de marca evaluarán la situación actual de los productos disponibles, además de la posibilidad de la creación de otros productos, considerando las necesidades existentes en la población, para de esta manera proponer un proyecto que sustente la apertura de nuevos mercados.

b.4. Competencia

Los jefes de marca consideran dentro de su análisis, a la competencia por ser el aspecto más importante dentro del mercado, en este punto se evalúa los nuevos productos ofertados, el precio, las promociones realizadas, la inversión en publicidad, además de las posibles estrategias que se puedan estar diseñando, para con esto poder definir acciones que contrapongan las posibles oportunidades de la competencia.

c. Estrategias

Son las actividades a desarrollarse, las cuales son planteadas por los jefes de marca al Gerente de Marketing, y este a su vez al Gerente General, se establecen por marca y por medio de un cronograma (**Ver Registro 3**) en el cual se definirán tiempos, responsables, acciones, logística, el mismo que es diseñado para el período de un año, y variará de acuerdo al presupuesto cumplido.



d. Presupuesto

El presupuesto de marketing (**Ver Anexo 6**) se arma de acuerdo al presupuesto de ventas, para lo cual la Gerencia General define un porcentaje de participación para cada área, los valores en dólares son planteados a los jefes de marca, los mismos que definirán el plan de marketing (**Ver Registro 4**) de acuerdo a esas cantidades, estableciendo porcentajes de asignación a los principales rubros tales como: Investigación, Eventos, Promociones, Auspicios.

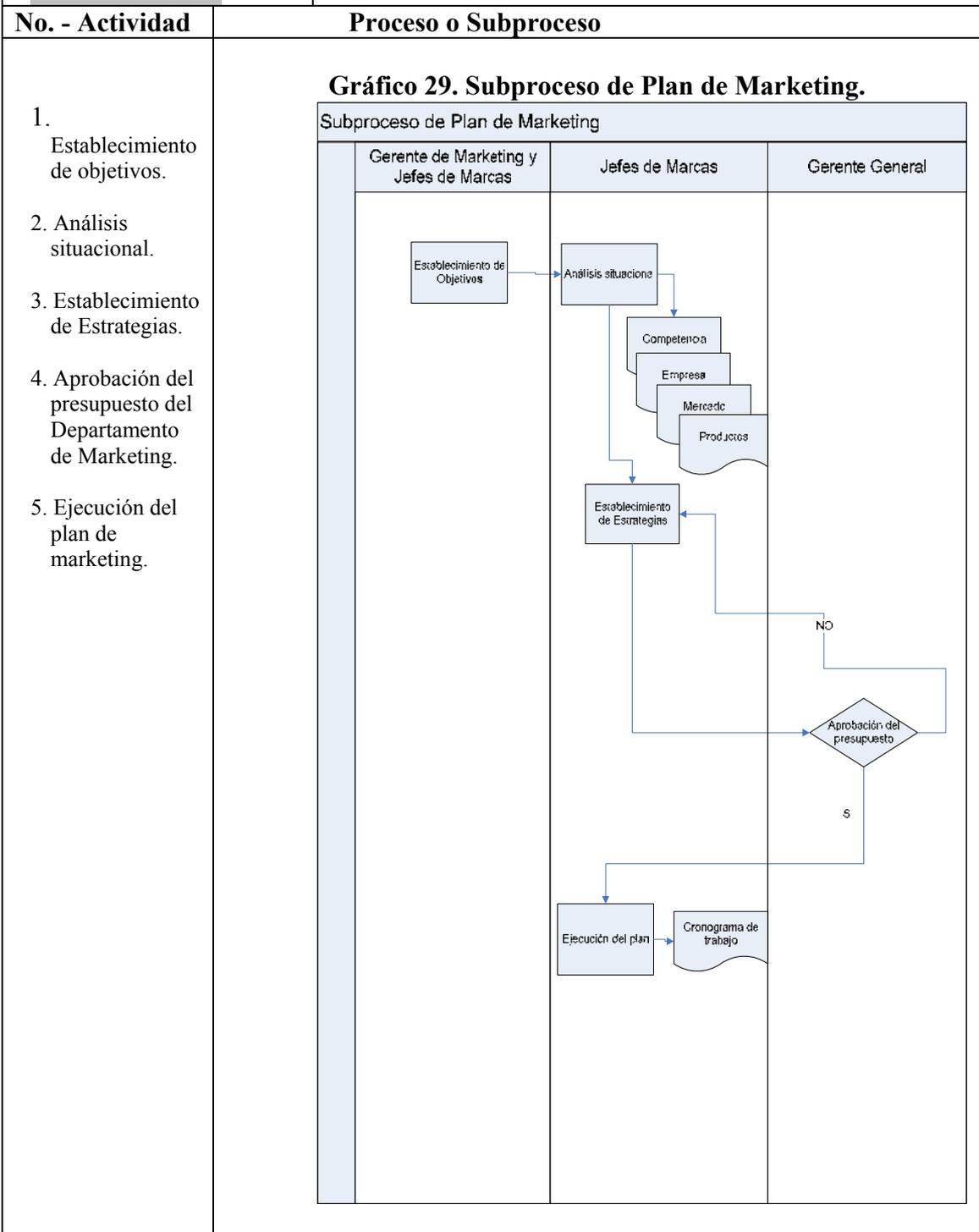
Luego de este planteamiento inicial existe una reunión entre el Gerente y jefes de marca, en donde se discuten y ajustan los rubros, para que este presupuesto sea pasado para la aprobación de la Gerencia General.

e. Operatividad del plan

La operatividad es la ejecución o puesta en marcha del plan de marketing, en donde se establece un cronograma de trabajo, para solicitud de cotizaciones, compra de materiales o servicios, luego de estos se coordina con los coordinadores para establecer la logística de los eventos, promociones y auspicios.



THE TESALIA SPRINGS. CO.
DEPARTAMENTO DE MARKETING
Subproceso de Plan de Marketing



Fuente: Departamento de Marketing
Elaborado por: CPA. Gabriela Mena

Aprobado por: _____
Fecha: _____



P-2-2.3.

4.2.1.5.4.3. Coordinación en la creación de un producto

- **Objetivo**

Coordinar con las áreas responsables la creación de la imagen, diseño y contenido de los nuevos productos.

- **Responsables**

Gerente General

Gerente de Marketing

Gerente de Producción

Gerente de Calidad

Jefes de marca

- **Procedimiento**

a. Desarrollo del producto

Para creación de un producto se necesita de la coordinación de algunos departamentos, inicialmente es la propuesta de una idea, sustentada por el informe de investigación de mercado; posteriormente el jefe de marca define el mercado a quien se quiere dirigir, y el tipo de producto a producir.

Estas ideas se materializan a medida que el Departamento de Investigación y Desarrollo, analiza y efectúa estudios acerca del producto; comenzando por pruebas de sabores, mezclas de colorantes, azúcares entre otros, esta etapa puede durar entre una semana a meses, dependiendo de la creatividad del personal, teniendo como resultado final la creación de un producto con cualidades únicas.



En el desarrollo del producto, son utilizados cantidades pequeñas de esencias, colores y aromas, por lo cual si el producto es aprobado se pasa a la etapa de cotización de toda esta materia prima.

b. Propuesta o Degustación del producto (Sampling)

El producto desarrollado por el Departamento de Investigación y Desarrollo, es dado a conocer por medio de una degustación a los gerentes y jefes de marca, para recopilar ciertos comentarios, acerca del producto.

En muchas ocasiones se realiza un sampling o degustación del producto sin identificarlo a personas externas, y se recopilan comentarios de los participantes, con estos resultados el Departamento de Investigación y Desarrollo puede realizar las modificaciones necesarias para finalmente pasar a la etapa de aprobación.

c. Aprobación de la propuesta

El producto es aprobado por la Gerencia General, la cual establece el presupuesto para el desarrollo de la imagen del producto, además de la publicidad. Y plantea sus comentarios acerca del producto.

d. Empaque

d.1. Propuesta de etiqueta y envase

El Departamento de Marketing se encarga de toda la imagen del producto de acuerdo al mercado objetivo, establecido en la investigación de mercado. La compra del envase lo realizará el Departamento de compras y dependerá de la línea de producto a desarrollarse, debido a la existencia de ciertos estándares, los cuales se determinan para definir la producción.



Las tapas se comprarán dependiendo del envase, y del diseño propuesto para ese producto.

Para el caso de la etiqueta se necesita de un proceso más largo. Primero se inicia con la producción de artes en donde se verifican los colores diseños y tamaño, estos artes son enviados a la productora de etiquetas.

d.2. Aprobación de artes finales

Luego de haber enviado los artes a la empresa productora de etiquetas, se solicita la producción de muestras de etiquetas, con estas muestras el jefe de marca o su asistente realizan pruebas de los colores, comprobando que sean iguales a los enviados en el arte, cuidando del diseño y los requisitos de una etiqueta.

d.3. Impresión y pruebas de etiquetas.

El jefe de marca aprueba una de las muestras se procede a autorizar la producción de una cantidad de las etiquetas, con esto se procede a efectuar otra revisión del diseño color y requisitos con que debe cumplir la etiqueta.

d.4. Aprobación de producción de etiquetas

Con la última revisión el jefe de marca, procede a aprobar la producción, de una cantidad mayor de etiquetas, las cuales deberán abastecer a la planificación de producción.

d.5. Pruebas de envase y tapas

La productora de envase, realiza pruebas de envase en el caso de ser necesario se solicita cotizaciones para comprar moldes de envases y además se solicita cotizaciones de tapas.



e. Medios

e.1. Desarrollo del brief

El brief (**Ver registro 5**) lo desarrolla el jefe de marca, donde especificará el objetivo de la publicidad, las características del producto, el mensaje a transmitir, las horas de presentación, el mercado meta y las características de los consumidores.

e.2. Desarrollo gráfico

Dependiendo del mensaje que se quiera transmitir, se entrega el arte del producto a las agencias de Diseño Gráfico para que realicen propuestas para el material POP, el cual tiene que expresar todas las características del producto, su tamaño, colores, diseño, el mismo que logrará llegar al segmento de mercado seleccionado y comunicar los beneficios del producto.

e.3. Presentación en radio, tv o prensa

El jefe de marca realiza los contactos con los medios de comunicación en los cuales se va a transmitir la publicidad del nuevo producto, luego de realizado el contrato y entregado el brief, se revisan una serie de propuestas entregadas, para posteriormente seleccionarse la que se adapte al mensaje a transmitir.

Con esto se determinan fechas de presentación de la publicidad en los medios de comunicación.



f. Registro Sanitario

f.1. Ingreso de Carpetas

Simultáneamente a la producción de artes, el Departamento de Investigación y Desarrollo procede a enviar al Instituto Izquieta Pérez una carpeta, la cual contiene todas las características del producto (Información nutricional, esquema de la etiqueta, nombre del producto, información del producto) y se envía una muestra del mismo.

En este instituto se procede a efectuar ciertas pruebas de calidad, permitiendo verificar si el producto es apto para el consumo humano.

f.2. Aprobación de carpeta

Si el producto ha pasado todas las pruebas, el Instituto, otorga el permiso de Registro Sanitario, con esto se puede proceder con la producción.

f.3. Ingreso de código de barras

Luego de esto se procede a solicitar el código de barras, para incluir dentro de la etiqueta del producto.

g. Producción

Corrida de productos

Con todos los elementos del producto, el Departamento de Producción ordena realizar una producción grande del nuevo producto, realizando todos los procesos de llenado, tapado, etiquetado y colocación del código de trazabilidad.



g.1. Envío de productos a bodegas

El departamento de Logística organiza la distribución del producto dependiendo del porcentaje de participación de cada bodega, y comercializa en tiendas, supermercados, restaurantes, etc.

h. Lanzamiento

h.1. Aprobación, Elaboración, Distribución y Colocación del Material POP

El jefe de marca aprueba el material POP, el mismo que se encuentra sujeto a pruebas de color, ortográficas, etc, luego de que haya pasado estas revisiones, se procede a aprobar, para enviar a elaborar en una imprenta, se distribuye a los principales centros de distribución y se coloca el material POP, de acuerdo al cronograma establecido.

h.2. Presentación de Ventas

El jefe de marca realiza la presentación oficial del nuevo producto a la fuerza de ventas, indicando las características, pvp, pvp por caja, mercado meta, mensaje a transmitir, además hace la entrega del material POP.



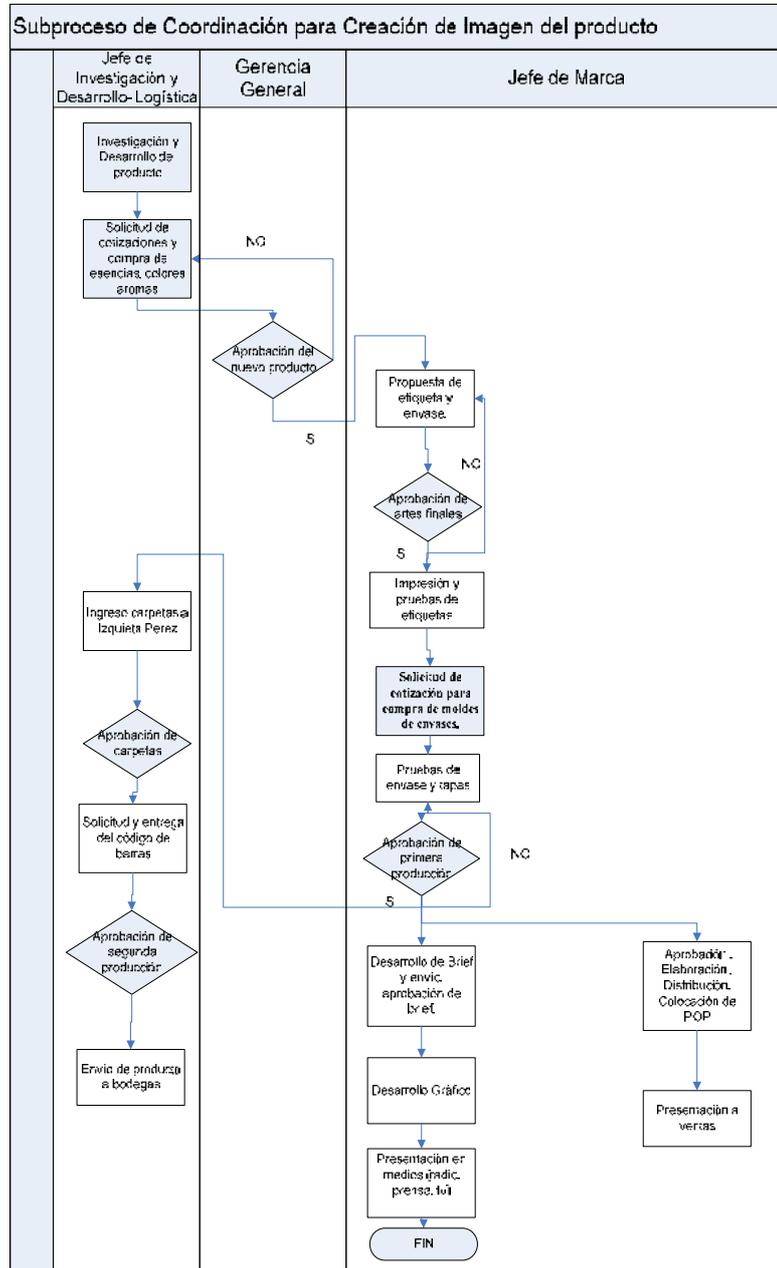
THE TESALIA SPRINGS. CO.
DEPARTAMENTO DE MARKETING
Subproceso de Coordinación para Creación de Imagen del Producto

No. - Actividad

Proceso o Subproceso

1. Investigación y desarrollo del producto.
2. Solicitud de cotizaciones para compra de esencias.
3. Aprobación del nuevo producto.
4. Propuesta de etiqueta y envase.
5. Aprobación de artes finales.
6. Impresión y pruebas de etiquetas.
7. Solicitud de cotización para compra de moldes de envases.
8. Aprobación de la primera producción.
9. Pruebas de envases y tapas.
10. Ingreso de carpetas al Ins. Izquieta Pérez.
11. Aprobación de carpetas.
12. Solicitud y entrega del código de barras.
13. Desarrollo de brief
14. Desarrollo Gráfico
15. Aprobación para la elaboración, distribución y colocación de material POP.
16. Aprobación de segunda producción
17. Envío del producto a bodegas.
18. Presentación en medios de comunicación.
19. Presentación a la fuerza de ventas.

Gráfico 30. Subproceso de Coordinación para Creación de Imagen del Producto



Fuente: Departamento de Marketing

Aprobado por: _____

Elaborado por: CPA. Gabriela Mena

Fecha: _____



P-2-2.4.

4.2.1.5.4.4. Procedimientos para promociones

Son un anuncio directo, establecidas por el Departamento de Marketing, para fortalecer la recordación de la marca en los clientes y consumidores, considerándose previamente el análisis del estudio del mercado. Estas promociones pueden realizarse por medio de diferentes mecanismos los cuales tienen el objetivo de mantener su mercado e incrementar las ventas.

Las promociones son consideradas un medio de gratificación hacia la fidelización de los clientes, para enfrentar la competencia desleal, enfocada en precios más bajos y productos de menor calidad.

Las promociones se pueden determinarse, a través de ciertas actividades:

Actividades internas.- son actividades las cuales permiten difundir la marca, en el interior de la empresa.

Entre los cuales podemos incluir

- Promociones internas.- promociones internas dentro de la organización, tales como: promoción entre distribuidores o entre empleados.
- Manuales de producto.- son manuales creados por los jefes de marca, por medio de los cuales se establecen los colores, tamaños, combinaciones, diseños, tipo de letra del logotipo, slogan, de una marca en específico; los cuales son colocados en letreros luminosos, activos de mercado, banderolas, afiches, banners, etc. Todo lo que se refiere a la publicidad de la marca.



Actividades externas

Son actividades efectuadas fuera de la organización, las cuales llegan a los detallistas, clientes y consumidores, cumplen con el objetivo de “agregar a la marca un valor tangible, inmediato y complementario,”²⁸ logrando aumentar las ventas.

Ejemplo:

Promoción de 220V de Celulares por hora

Promoción de 220V de Soda Stereo

- **Objetivos**

Establecer el procedimiento para la ejecución de las promociones.

- **Responsables**

Gerente de Marketing

Jefe de Marca

Coordinadores

- **Procedimiento**

a. Planeamiento de objetivos, propósitos y estrategias

El establecimiento de objetivos se encuentra a cargo del Jefe de Marca, este paso resulta ser la primera etapa de las promociones, determinando así, el mercado meta, los tipos de clientes y consumidores (edad, sexo, características) a los cuales se desea llegar (**Ver registro 6**), además del mensaje que se desea comunicar con la promoción.

²⁸ ARENS William , Publicidad, Mc Graw Hill, Séptima edición, México, 2000, P 296



Los objetivos se basan por el planteamiento de tácticas o estrategias, las cuales son la manera creativa de materializar el estímulo en los clientes, que generalmente se sienten atraídos por premios, productos gratis o dinero, utilizados para gratificar la fidelización hacia una marca o mejorar la participación de un producto en el mercado.

b. Presupuesto

El presupuesto del Departamento de Marketing (**Ver anexo 6**) lo asigna la alta gerencia de manera anual, de lo cual se distribuye para las diferentes actividades, esta distribución del presupuesto se encuentra a cargo del Gerente de Marketing, el cual establece los porcentajes y asigna los de mayor prioridad, entre los cuales se encuentran las promociones que resultan ser una herramienta indispensable de recordación de las marcas que produce Tesalia.

c. Establecimiento de la mecánica

La mecánica (**Ver registro 6**) resulta ser la creación de un juego, o actividad a cargo del Jefe de Marca, que permite lograr la obtención de un producto, obsequio, o dinero, generado para lograr la gratificación hacia la fidelización de nuestras marcas. Entre los cuales tenemos:

- Promoción de 220V Envío de mensajes por celular del código de la tapa de 220V, ganando celulares, nintendos wii.
- Promoción Tesalia Mundialista.- Canje de un número de tapas premiadas, por gorras, ipods, pelotas
- Promoción Soda Stereo.-Envío de códigos de tapas, para ganar cds, entradas.



d. Publicidad de la promoción en medios

La publicidad es contratada a una agencia, que se encarga de materializar el mensaje de la promoción, incluyendo la mecánica, premios a ganar, así como el comienzo y finalización de la promoción., a través de la comunicación en los medios como puede ser televisión, radio o prensa, dependiendo de lo presupuestado.

Todo esto para comunicar de manera clara a todos los clientes y consumidores, todos los beneficios, y que exista recordación en el momento de la compra.

e. Implementación de la promoción

La implementación inicia en el momento que da a conocer la promoción a la fuerza de ventas. El jefe de marca explica de manera detallada la mecánica de la promoción y los premios, con esta información se da a conocer a todo el personal de ventas y estos a su vez a los clientes y consumidores.

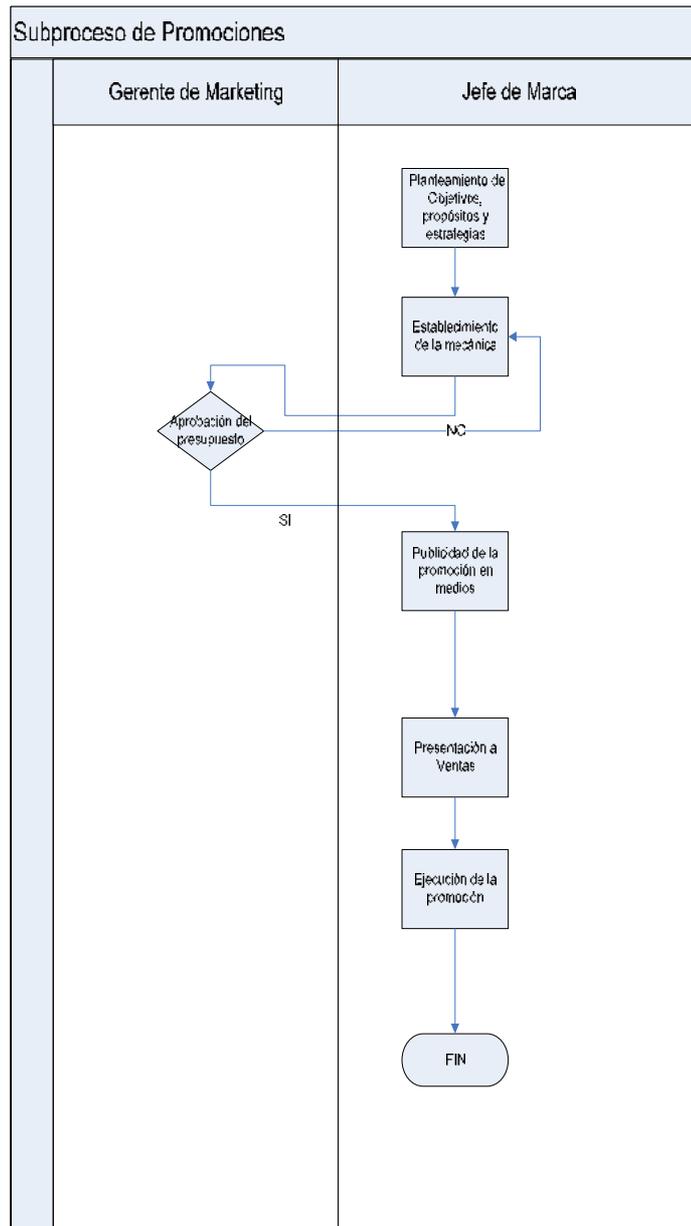
En el caso de existir otro tipo de logística (transporte, envío de premios, centros de canjes), previamente se coordinará con el jefe de marca la organización de estos procedimientos extras.



THE TESALIA SPRINGS. CO.
DEPARTAMENTO DE MARKETING
Subproceso de Promociones

No.	Proceso o Subproceso Gráfico 31. Subproceso de Promociones
------------	---

1. Planteamiento de objetivos, propósitos y estrategias.
2. Establecimiento de la mecánica.
3. Aprobación del presupuesto.
4. Publicidad de la promoción en medios.
5. Presentación a ventas.
6. Ejecución de la promoción.



Fuente: Departamento de Marketing
Elaborado por: CPA. Gabriela Mena

Aprobado por: _____
Fecha: _____



P-2-2.5.

4.2.1.5.4.5. Procedimientos para eventos

Son actividades que buscan obtener beneficios, a través de la organización o participación directa o indirecta en eventos, los cuales permiten dar a conocer nuestros productos o efectuar una recordación de los beneficios generados por la utilización de los mismos.

Entre los principales eventos tenemos los siguientes:

Eventos promocionales.- son aquellos que promocionan nuestros productos en eventos organizados por otras empresas, quienes generalmente entregan un espacio dentro del evento para que se pueda publicitar una marca en específico, además que se establece un contrato de exclusividad de nuestro producto durante todo el evento.

Eventos de marketing.-son eventos organizados por el Departamento de Marketing, generados especialmente para promocionar deportes extremos, fiestas tradicionales, etc

Auspicios.- se entrega dinero o especies (productos, materiales publicitarios) a cambio de la presencia de publicidad en un evento.

- **Objetivo**

Establecer los procedimientos para la planificación y ejecución de eventos.

- **Responsables**

Gerente de Marketing

Jefes de Marca

Coordinadores



Procedimiento de eventos promocionales

a. Revisión de la propuesta

El jefe de marca revisa propuestas recibidas para ingresar a eventos, los mismos que deben ser concurridos por un gran número de personas, permitiendo generar ventas en el evento, además de la exclusividad en el mismo. Otro factor de análisis es el lugar donde se colocará nuestro stand, para de esta manera poder presupuestar la cantidad de dinero a invertir en materiales, modelos u otros recursos (**Ver registro 7**).

b. Aprobación del presupuesto

En caso de eventos pequeños los aprobará el jefe de marca, caso contrario evaluará el Gerente de Marketing, todo esto para proceder con la compra de materiales y contratación de personal.

c. Cotización de proveedores

Luego de la aprobación del presupuesto, los asistentes de marca comienzan a solicitar cotizaciones de materiales o modelos, dependiendo de los requerimientos del evento.

Con las cotizaciones recibidas se escoge la que cumpla con los requerimientos con relación a precio y calidad.

d. Asignación de materiales

El jefe de marca asigna la utilización de inflables, banners, banderolas, material publicitario, además se establece los lugares específicos donde se colocarán los materiales.



e. Implementación del evento

Los coordinadores de marketing transportaran todos los materiales al lugar del evento, por lo menos un día antes de efectuarse, y se encargarán de la ubicación de todo lo dispuesto para el evento, con el objetivo de que día del evento solo se realicen los últimos ajustes en el espacio asignado.

f. Realización del evento

Se efectúa el evento y el personal de ventas oferta los productos dentro del evento, y las modelos obsequian productos con el objetivo de generar rentabilidad, y recordar en los clientes nuestros productos.



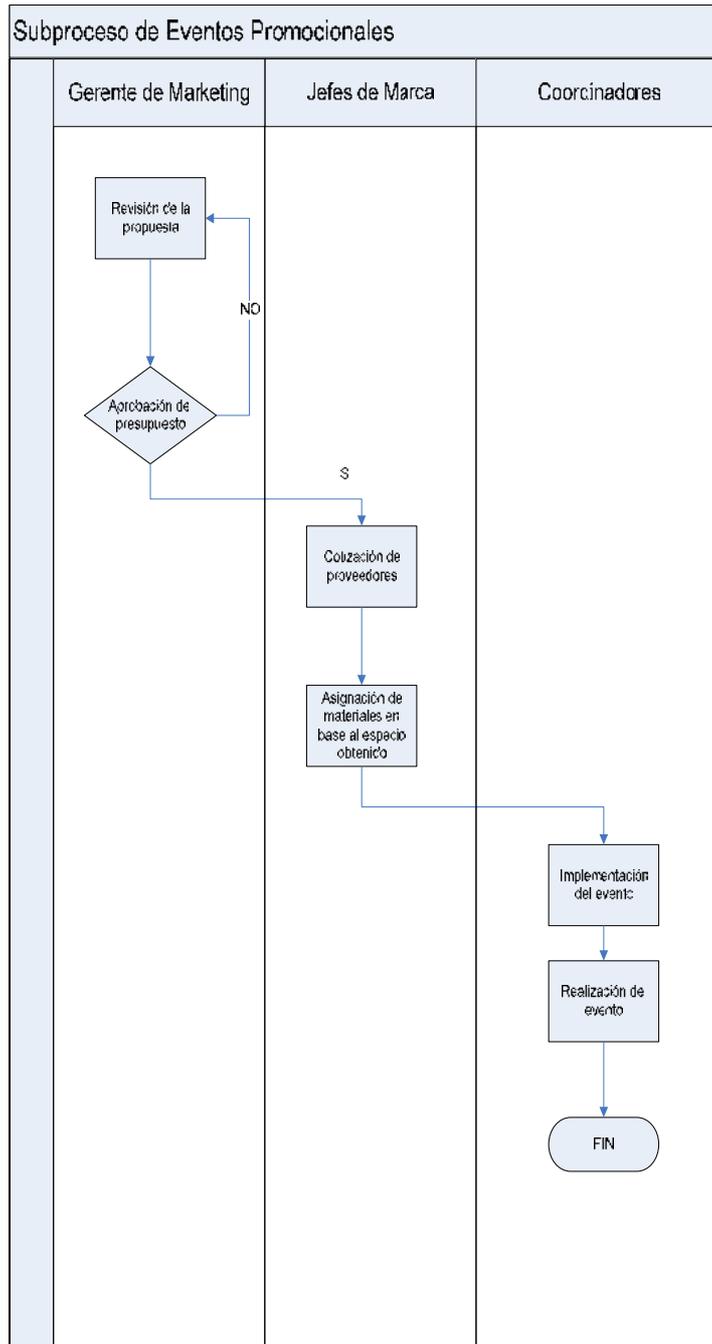
THE TESALIA SPRINGS. CO.
DEPARTAMENTO DE MARKETING
Subproceso de Eventos Promocionales

No. - Actividad

1. Revisión de la propuesta.
2. Aprobación del presupuesto.
3. Cotización de proveedores.
4. Asignación de materiales
5. Implementación del evento
6. Realización del evento.

Proceso o Subproceso

Gráfico 32. Subproceso de Eventos Promocionales



Fuente: Departamento de Marketing

Aprobado por: _____

Elaborado por: CPA. Gabriela Mena

Fecha: _____



Procedimiento de eventos de marketing

a. Establecimiento de la propuesta

El jefe de marca establece la marca con la cual desea promocionar , dependiendo del tipo de cliente al cual pretende llegar, con esto se realiza una propuesta del evento (**Ver Registro 8**) determinando a que canal se va a enfocar (Comidas típicas, deportes extremos, fiestas tradicionales) los objetivos, clientes meta, recursos a utilizarse, además del presupuesto asignado.

b. Aprobación del presupuesto

El presupuesto (**Ver Anexo 6**) para el evento es aprobado por el jefe de marca o Gerente de Marketing dependiendo del monto asignado.

c. Cotización de proveedores

Con la aprobación se solicita cotizaciones a proveedores para la compra de materiales, contratación de modelos y arriendo de lugares, con estas cotizaciones se escoge la de mejor valor y que reúna con las condiciones solicitadas.

d. Asignación de materiales

El jefe de marca, asigna materiales dependiendo de la temática del evento, de lo contrario se hace la contratación de personal, para armar el escenario en el cual se va a realizar el evento.

e. Negociación del lugar del evento

Los jefes de marca analizan el lugar donde se deberá realizar el evento, considerando que estas actividades se realizan en lugares públicos, las negociaciones lo realizan con los municipios, los cuales estipulan las condiciones para autorizar el evento.



f. Implementación del evento

Por tratarse de eventos organizados por la empresa, la implementación se encuentra a cargo de los coordinadores de marketing, la cual tarda entre tres días o una semana dependiendo de la magnitud, se contrata personal externo que se encargue del audio, construcción del escenario entre otros.

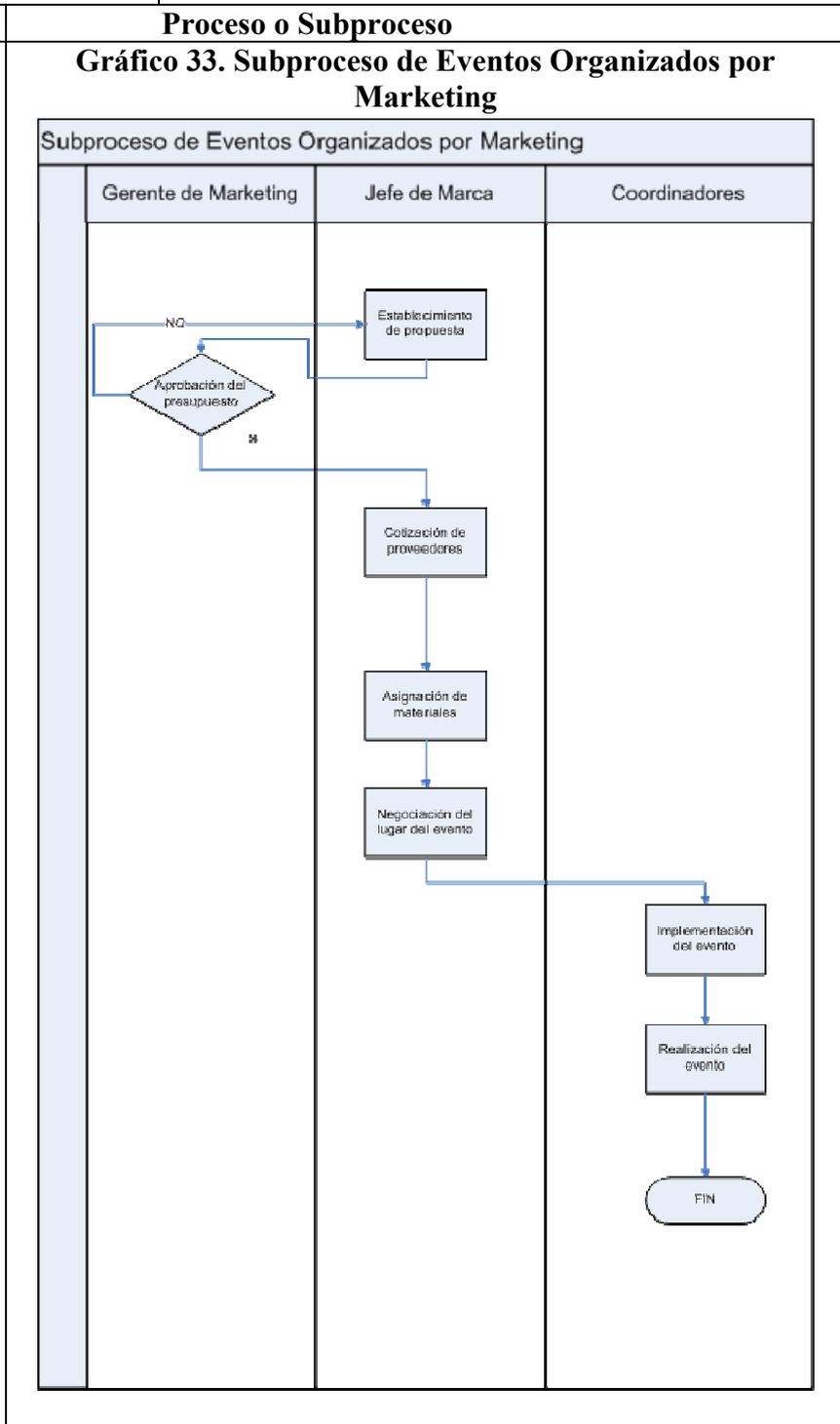
g. Realización del evento

Para la realización del evento se coordina con varios funcionarios de ventas, marketing, concientizando hacia el objetivo de gratificar la fidelización de los clientes de una marca.



THE TESALIA SPRINGS. CO.
DEPARTAMENTO DE MARKETING
Subproceso de Eventos organizados por Marketing

- No. – Actividad**
1. Establecimiento de propuesta.
 2. Aprobación del presupuesto.
 3. Cotización de los proveedores.
 4. Asignación de materiales.
 5. Negociación del lugar del evento.
 6. Implementación del evento.
 7. Realización del evento.



Fuente: Departamento de Marketing
Elaborado por: CPA. Gabriela Mena

Aprobado por: _____
Fecha: _____



Auspicios

a. Análisis de la propuesta

El jefe de marca analiza las propuestas recibidas y verifica el beneficio que el auspicio generaría en la organización, además que establece límites con respecto al producto que se puede obsequiar o al dinero por donar.

b. Negociación con el organizador del evento

Posterior al análisis, el jefe de marca responde al organizador, efectuando una negociación para en el caso de no resultar tan atractiva la propuesta, se definen las condiciones que ayudarían a generar mejor rentabilidad para la empresa.

c. Aprobación del Gerente de Marketing o Jefe de marca

En caso de que el dinero o el producto solicitado sea muy alto, el Gerente de Marketing procederá con la autorización, y si son valores pequeños el Jefe de Marca autorizará.

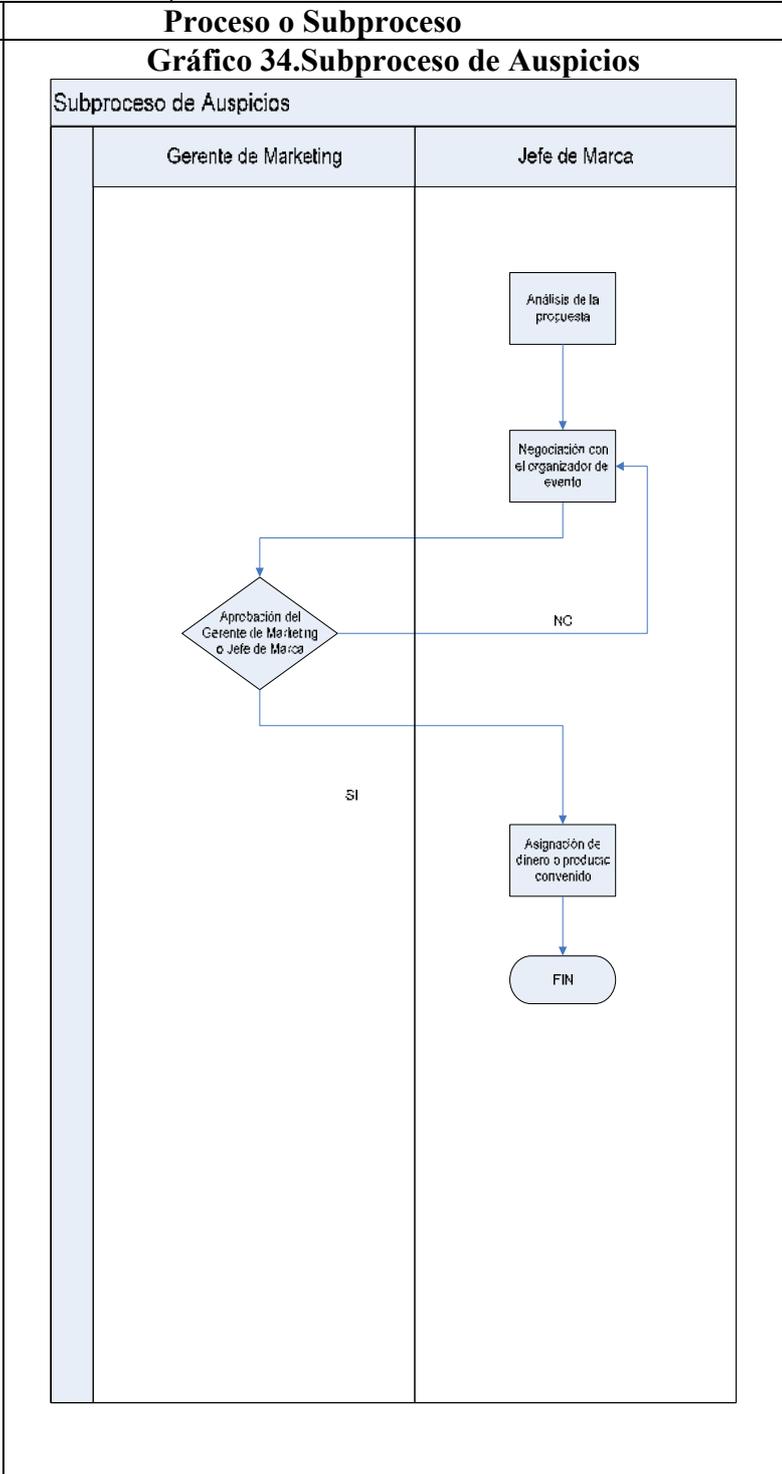
d. Asignación del producto o dinero

Se procede con la entrega del producto o dinero convenido, por medio de un memo (**Ver registro 9**) autorizado por el jefe de marca, todo esto para dejar constancia de la efectividad de la negociación.



THE TESALIA SPRINGS. CO.
DEPARTAMENTO DE MARKETING
Subproceso de Auspicios

- No. – Actividad**
1. Análisis de la propuesta.
 2. Negociación con el organizador del evento.
 3. Aprobación del Gerente de Marketing o Jefe de Marca.
 4. Asignación del dinero o producto.



Fuente: Departamento de Marketing.
Elaborado por: CPA. Gabriela Mena

Aprobado por: _____
Fecha: _____

4.2.1.6. Matriz FODA del Departamento de Marketing (Gráfico 35.)

THE TESALIA SPRING. CO.			
		DIAGNÓSTICO FODA	
		COMPONENTE: DEPARTAMENTO DE MARKETING	
FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Coordinación entre los departamentos. - Distribución equitativa del presupuesto. - Capacitación del personal de marketing. - Profesionales altamente capacitados. - Infraestructura, capacidad instalada, tecnología. - Alta inversión en promociones y eventos. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se encuentran definidos ni aprobados las políticas, procesos y procedimientos. - Falta de establecimiento de objetivos por cada estrategia ejecutada. - Falta de evaluación de la rentabilidad generada por los programas ejecutados. - No existe retorno de la inversión en promociones y eventos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento de nuestras marcas. - Alto reconocimiento de nuestra empresa. - Apertura de nuevos mercados. - Mejoramiento en la fidelización y recordación de los clientes. - Creación de nuevos productos. - Excelente manejo de la publicidad a través de la realización de promociones y eventos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aparecimiento de nuevos productos de la competencia. - Presencia de Precios bajos. - Mayor experiencia de la competencia para la realización de promociones por parte de la competencia. - Mayor inversión en promociones por parte de la competencia.

P-3

Elaborado por: La autora

4.2.1.6.1. Matriz de Fortalezas y Debilidades (Gráfico 36)

DEBILIDADES	No existe definición escrita de políticas, procesos y procedimientos del Departamento de Marketing	Falta de establecimiento de objetivos por cada estrategia o actividad efectuada	No existe retorno de la inversión realizada en promociones y eventos
FORTALEZAS			
Distribución equitativa del presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento de políticas, procesos y procedimientos en forma de manuales. - Definición de un procedimiento de presupuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento de objetivos con respecto a los rubros determinados en el presupuesto. - Evaluación de los objetivos logrados 	<ul style="list-style-type: none"> - Control de las inversiones realizadas en promociones y eventos. - Verificar el retorno de la inversión por medio de índices de gestión.
Adecuada coordinación entre departamentos	<ul style="list-style-type: none"> - Mejoramiento en la comunicación departamental, a través de la definición de políticas escritas. - Fortalecimiento de la coordinación a través de manuales de procedimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de objetivos específicos por cada actividad desarrollada - Verificación de la gestión de los departamentos involucrados en una actividad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Control de los gastos generados por otros departamentos, para la realización de promociones y eventos.
Alta inversión en promociones y eventos	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la evaluación de la gestión por medio del establecimiento de indicadores. - Evaluación de la rentabilidad generada por inversiones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Definir objetivos por cada actividad generada en las promociones y eventos. - Disminuir el presupuesto cuando exista incumplimiento de los objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> - Distribución del presupuesto anual de promociones y eventos, en base a los objetivos cumplidos.

Elaborado por: La autora

4.2.1.6.2. Matriz de Oportunidades y Amenazas (Gráfico 37.)

AMENAZAS	Presencia de precios bajos	Aparecimiento de nuevos productos	Mejor manejo de promociones por parte de la competencia
OPORTUNIDADES			
Alto reconocimiento de nuestras marcas	<ul style="list-style-type: none"> - Oferta de productos con calidad certificada. - Existencia de nuestros productos por algunos años en el mercado ecuatoriano. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento de un plan de marketing para definición de estrategias sujetas de evaluación. - Definir estrategias que contrarresten los nuevos productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar las estrategias en promociones. - Evaluar las promociones efectuadas por la competencia.
Apertura de nuevos mercados	<ul style="list-style-type: none"> - Excelente distribución de nuestros productos. - Continúa apertura de nuevas zonas de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliar las áreas geográficas de distribución. - Establecer estrategias de promoción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de promociones innovadoras. - Estudio de mercado acerca de los nuevos segmentos.
Creación de nuevos productos	<ul style="list-style-type: none"> - Excelente investigación de mercado en cuanto a necesidades. - Evaluación del precio del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Demostrar a los clientes, las ventajas de nuestros productos. - Investigar las estrategias de la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Promociones focalizadas a la fidelización del cliente y retorno de la inversión. - Ejecución de promociones, para productos antiguos.

Elaborado por: La autora

4.2.2. Evaluación del Control interno del departamento de marketing

No	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		Si	No	NA	
		EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO			P-4
ENTIDAD: THE TESALIA SPRINGS. CO. TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN COMPONENTE: DEPARTAMENTO DE MARKETING					
1.	El Departamento cuenta con una Gerencia?	X			
2.	El Reglamento interno vigente, define la estructura organizativa del departamento?	X			
	Cuál es la estructura organizativa del Departamento? Existen procesos y procedimientos dentro del departamento; Cuáles son?		X		
3.	Cuáles son los objetivos generales del Departamento				
4.	El Departamento ha establecido objetivos a corto y largo plazo? Tienen conocimiento de los objetivos todos los funcionarios del departamento? Existe un control del cumplimiento de los objetivos? Existen objetivos por cada marca?		X X X X		
5.	Existe un plan anual de marketing? Quién coordina? Quién participa? Quién lo aprueba? Qué fuentes de información se utilizan para su elaboración?	X			
6.	Se han definido políticas para: - Aprobación del presupuesto - Realización de eventos - Realización de promociones - Describir las demás		X		
7.	Se han determinado parámetros e indicadores que permitan evaluar su gestión?		X		
8.	Se han definido sistemas de control y evaluación?		X		
9.	Existe un plan para corregir objetivos, políticas y procedimientos?		X		
10.	Existen manuales de procedimientos de Marketing?		X		

El Departamento de Marketing actualmente cuenta con una estructura departamental bien definida, considerando que todos los integrantes son profesionales con títulos de Marketing, lo que constituye una gran ventaja para la ejecución del plan de marketing.

La planificación del plan de marketing está a cargo del Gerente de Marketing y de los Jefes de Marca, el mismo que se encuentra basado en el presupuesto asignado para ésta área, en base a este plan se definen una serie de estrategias y actividades para mejorar el posicionamiento de algunos productos en el mercado o del lanzamiento de nuevos productos.

Sin embargo todas estas actividades no se encuentran definidas en un manual de procesos y procedimientos que permitan a nuevos integrantes, desarrollar actividades basadas en la teoría sino más bien se enfocan en el conocimiento de los jefes de marca, los cuales conocen el manejo de los procesos y procedimientos, lo cual constituye un desperdicio de tiempo en el proceso de inducción para el nuevo integrante.

Una de las actividades más importantes en el Departamento, es el desarrollo de promociones y eventos, los cuales son considerados por la organización como proyectos de inversión, ya que su objetivo es el retorno de dinero, materializado en ventas promovidas por la organización de estas actividades, actualmente con los datos proporcionados por el Jefe de Marca, solo existe un promedio de 2% de retorno de inversión, considerándose que para este tipo de estrategias deben considerar un 5% de retribución la ejecución, pero se debe evaluar durante 1 mes o 2 meses el retorno gradual de otro 5%, considerando un aumento en ventas por la marca promocionada o impulsada en eventos de un 30%; siempre y cuando exista un mecanismo de Control de los objetivos cumplidos, recurso que actualmente carece el Departamento de Marketing. Es por esta razón que a continuación evaluamos la gestión de la Región Sierra, por medio de indicadores.

4.3. Ejecución

4.3.1. Proyectos de Inversión en Promociones y Eventos



THE TESALIA SPRINGS COMPANY

1 de enero del 2007 al 31 de diciembre del 2007

Variables de la Inversión en Promociones y Eventos

P-5.

P-5-1

Ventas Año 2007

Marca	Ventas 2007(Sierra)	
Guitig	1.307.389,31	
Tesalia	1.085.850,96	
Tesalia Sport	296.297,31	
Tesalia Ice	119.692,28	
220V	1.670.770,36	
Total Ventas	4.480.000,21	A Σ √

B

Presupuesto Aprobado frente Presupuesto Entregado para promociones y eventos

Marca	Presupuesto Aprobado		Presupuesto Utilizado		Σ √
	Promociones	Eventos	Promociones	Eventos	
Guitig	172.168,57	649.218,60	170.340,54	649.218,60	
Tesalia	143.876,50	546.789,00	140.420,56	540.000,00	
Tesalia Sport	79.522,00	86.790,50	76.344,20	68.578,40	
Tesalia Ice	88.059,40	139.109,05	88.059,40	135.109,40	
220V	252.610,87	1.135.467,60	250.654,20	1.105.678,30	
Total Presupuesto	736.237,34	2.557.374,75	725.818,90	2.498.584,70	Σ √

B1

B2

B3

B4

Inversiones pagadas y Cuentas por Pagar de Promociones y Eventos

Marca	Inversiones pagadas		Cuentas por Pagar		Proyectos (Inversiones totales)		Σ √
	Promociones	Eventos	Promociones	Eventos	Promociones	Eventos	
Guitig	170.340,54	649.218,60	1.828,03	0,00	172.168,57	649.218,60	
Tesalia	140.420,56	540.000,00	3.455,94	6.789,00	143.876,50	546.789,00	
Tesalia Sport	76.344,20	68.578,40	3.177,80	18.212,10	79.522,00	86.790,50	
Tesalia Ice	88.059,40	135.109,40	0,00	3.999,65	88.059,40	139.109,05	
220V	250.654,20	1.105.678,30	1.956,67	29.789,30	252.610,87	1.135.467,60	
Inversión total	725.818,90	2.498.584,70	10.418,44	58.790,05	736.237,34	2.557.374,75	Σ √

C

C1

C2

C3

C4

C5

C6

Marca	Ingresos generados		Ingresos previstos		Σ √
	Promociones	Eventos	Promociones	Eventos	
Guitig	1.307,39	2.614,78	14.381,28	50.988,18	
Tesalia	1.085,85	3.257,55	11.944,36	42.348,19	
Tesalia Sport	296,30	1.185,19	3.259,27	11.555,59	
Tesalia Ice	359,08	598,46	1.316,62	4.668,00	
220V	11.695,39	8.353,85	18.378,47	65.160,04	
Ingresos	14.744,01	16.009,83	49.280,00	174.720,01	Σ √

D1

D2

D3

D4



THE TESALIA SPRINGS COMPANY

P-5-2

1 de enero del 2008 al 31 de diciembre del 2008
Variables de la Inversión en
Promociones y Eventos

Ventas Año 2008	
Marca	Ventas realizadas(Sierra)
Guitig	1.754.115,14
Tesalia	1.258.058,45
Tesalia Sport	173.038,00
Tesalia Ice	138.488,63
220V	1.276.215,77
Total Ventas	4.599.915,99 E

$\Sigma \checkmark$

Presupuesto Aprobado frente Presupuesto Entregado para promociones y eventos F

Marca	Presupuesto Aprobado		Presupuesto Utilizado	
	Promociones	Eventos	Promociones	Eventos
Guitig	16.7900,57	527.899,68	165.406,34	437.000,26
Tesalia	176.889,30	98.598,35	135.587,78	14.828,78
Tesalia Sport	123.908,65	122.947,65	111.897,45	45.395,95
Tesalia Ice	15.908,00	79.770,45	9.809,00	81.246,28
220V	456.998,34	673.458,55	154.579,00	874.937,16
Total Presupuesto	941.604,86	1.502.674,68	577.279,57	1.453.408,43 $\Sigma \checkmark$

F1 F2 F3 F4

Inversiones pagadas y Cuentas por Pagar de Promociones y Eventos G

Marca	Inversiones pagadas		Cuentas por Pagar		Proyectos (Inversiones totales)	
	Promociones	Eventos	Promociones	Eventos	Promociones	Eventos
Guitig	165.406,34	437.000,26	2.494,23	90.899,42	167.900,57	527.899,68
Tesalia	135.587,78	14.828,78	41.301,52	83.769,57	176.889,3	98.598,35
Tesalia Sport	111.897,45	45.395,95	12.011,2	77.551,70	123.908,65	122.947,65
Tesalia Ice	9.809,00	81.246,28	6.099,00	-1.475,83	15.908,00	79.770,45
220V	154.579,00	874.937,16	302.419,34	-201.478,61	456.998,34	673.458,55
Inversión total	577.279,57	1.453.408,437	364.325,29	49.266,24	941.604,86	1.502.674,68 $\Sigma \checkmark$

G1 G2 G3 G4 G5 G6

Ingresos generados e Ingresos previstos

Marca	Ingresos generados		Ingresos estimados		Σ	√
	Promociones	Eventos	Promociones	Eventos		
Guitig	12.278,80	5.262,34	33.328,18	54.377,56		
Tesalia	2.516,116903	1.258,05	23.903,11	38.999,81		
Tesalia Sport	692,15	519,11	3.287,72	5.364,17		
Tesalia Ice	138,48	276,97	2.631,28	4.293,14		
220V	12.762,15	1.2762,15	24.248,09	39.562,68		
Ingresos	28.387,72	20.078,65	87.398,40	142.597,39	Σ	√
	H1	H2	H3	H4		

Σ

Comprobación numérica satisfactoria

√

Cotejado con los reportes de presupuestos y ventas

Elaborado por: CPA. Gabriela Mena

Supervisado por: Ing. Gonzalo Araque

Fuente: Departamento Financiero

Elaborado por: La autora



CÉDULA ANALÍTICA

P-5.3.

CLIENTE: THE TESALIA SPRINGS CO.

CUENTA: VENTAS SIERRA

PERIODO EXAMINADO: 1 de Enero del 2007 al 31 de diciembre del 2008

Descripción	Saldo al: 31-Dic-07	Saldo al: 31-Dic-08	Variación		REF. P/T	Marcas	Observación
			Valor	%			
Guitig	1.307.389,31	1.754.115,14	446.725,83	1,34	P.1 y P2	√	
Tesalia	1.085.850,96	1.258.058,45	172.207,49	1,16	P.1 y P2	√	
Tesalia Sport	296.297,31	173.038,00	-123.259,31	0,58	P.1 y P2	√	
Tesalia Ice	119.692,28	138.488,63	18.796,34	1,16	P.1 y P2	√	
220V	1.670.770,36	1.276.215,77	-394.554,59	0,76	P.1 y P2	√	
Totales	4.480.000,21	4.599.915,99	119.915,78				

Marcas de Auditoría:

√

Cotejado con los mayores contables y reportes de proyectos

Elaborado por: CPA. Gabriela Mena
Supervisado por: Ing. Gonzalo Araque

CÉDULA SUMARIA



P-5.4.

CLIENTE: THE TESALIA SPRINGS CO.
 CUENTA: PROYECTOS DE MARKETING
 PERIODO EXAMINADO: 1 de Enero del 2007 al 31 de diciembre del 2008

Descripción	Saldo al: 31-Dic-07	Saldo al: 31-Dic-08	%	Variación		REF. P/T	Marcas	Observación
				Valor	%			
Promociones	736.237,34	941.604,86	35%	205.367,52	1,28	P.1 y P2	✓	
Eventos	2.557.374,75	1.502.674,68	55%	-1.054.700,07	0,59	P.1 y P2	✓	
Investigación de mercado	76.889,00	120.383,00	4%	43.494,00	1,57	P.1 y P2	✓	
Otros servicios	176.890,00	150.478,00	6%	-26.412,00	0,85	P.1 y P2	✓	
Totales	3.547.391,09	2.715.140,54	100%	-832.250,55				

Marcas de Auditoría:

✓

Cotejado con los mayores contables y reportes de proyectos

Elaborado por: CPA. Gabriela Mena
 Supervisado por: Ing. Gonzalo Araque



CÉDULA ANALÍTICA

P-5.4.1.

CLIENTE: THE TESALIA SPRINGS CO.
 CUENTA: INGRESOS DE PROMOCIONES Y EVENTOS
 PERIODO EXAMINADO: 1 de Enero del 2007 al 31 de diciembre del 2008

Descripción	Saldo al: 31-Dic-07	Saldo al: 31-Dic-08	%	Variación		REF. P/T	Marcas	Observación
				Valor	%			
Promociones	14.744,01	28.387,72	59%	13.643,71	1,93	P.1 y P2	✓	
Eventos	16.009,83	20.078,65	41%	4.068,82	1,25	P.1 y P2	✓	
Totales	30.753,84	48.466,37	100%	17.712,53				

Marcas de Auditoría:

✓

Cotejado con los mayores contables y reportes de proyectos

Elaborado por: CPA. Gabriela Mena
 Supervisado por: Ing. Gonzalo Araque



P-6

4.3.2. Aplicación de Indicadores de Gestión

P-6-1

4.3.2.1. Índice de Eficiencia de Ejecución

Objetivo del indicador.- Indicar el grado de cumplimiento de los resultados esperados en el manejo presupuestario. Determinándose como resultado óptimo el tender o ser igual al 100 % .

Definición de las variables.-

✓ **Eficiencia de Ejecución en Promociones**

Presupuesto Asignado en Inversiones de Promociones.- es el presupuesto establecido por la Gerencia de Marketing para la realización de promociones en las marcas de las cuales se necesita mejorar la imagen o fortalecer las ventas.

Presupuesto Utilizado en Inversiones de Promociones.- son los valores ya utilizados o comprometidos del presupuesto inicial asignado para promociones.

✓ **Eficiencia de Ejecución en Eventos**

Presupuesto Asignado en Inversiones de Eventos.- son los valores presupuestados por la Gerencia de Marketing para efectuar eventos, propuestos por los diferentes Jefes de Marca de las regiones.

Presupuesto Utilizado en Inversiones de Eventos.- son valores utilizados del presupuesto asignado para eventos.



Aplicación de la fórmula:

Eficiencia de ejecución en promociones

Año 2007.-

$$\text{Eficiencia de ejecución en promociones Año 2007} = \frac{\text{Presupuesto Utilizado en Promociones}}{\text{Presupuesto Asignado en promociones}} \times 100$$

$$\text{Eficiencia de ejecución en promociones Año 2007} = \frac{\text{B3 } 725.818,90}{\text{B1 } 736.237,34} \times 100$$

$$\text{Eficiencia de ejecución en promociones Año 2007} = 98\%$$

Interpretación de la Eficiencia de ejecución en promociones Año 2007.-

La eficiencia de ejecución en promociones para el año 2007 es un 98%, es decir que el presupuesto utilizado en promociones es menor al presupuesto asignado, considerando a la diferencia de \$10.418,44 como cuentas que se pagaron en el año 2008.

Este resultado es positivo puesto que no supera al 100%, considerado como positivo para este índice.



Año 2008.-

$$\text{Eficiencia de ejecución en promociones} = \frac{\text{Presupuesto Utilizado en Promociones}}{\text{Presupuesto Asignado en Promociones}} \times 100$$

Año 2008

$$\text{Eficiencia de ejecución en promociones} = \frac{\text{F3 } 577.279,57}{\text{F1 } 941.604,86} \times 100$$

Año 2008

$$\text{Eficiencia de ejecución en promociones} = 61\%$$

Año 2008

Interpretación de la Eficiencia de ejecución en promociones Año 2008.-

El resultado de la eficiencia de la ejecución de promociones para el año 2008 fue de 61%, es decir no se utilizó al 100% el presupuesto asignado, y se transfirieron cuentas por pagar para el año 2009 de \$364.325,29; debido al incumplimiento del presupuesto de ventas, para la marca de 220V, ocasionado principalmente por la propaganda desleal realizada por la competencia.



Eficiencia de ejecución en eventos

Año 2007.-

$$\text{Eficiencia de ejecución en eventos} = \frac{\text{Presupuesto Utilizado en Eventos} \times 100}{\text{Presupuesto Asignado en Eventos}}$$

Año 2007

$$\text{Eficiencia de ejecución en eventos} = \frac{B4 \ 2'498.584,70}{B2 \ 2'557.374,75} \times 100$$

Año 2007

$$\text{Eficiencia de ejecución en eventos} = 97\%$$

Año 2007

Interpretación de la Eficiencia de ejecución en eventos Año 2007.-

La eficiencia de eventos es de un 97%, que se considera como un resultado favorable, al analizar que el presupuesto utilizado ha sido utilizado casi en su totalidad, dejando para el año 2008 un 3% de cuentas por pagar valorado en \$58.790,05.



Año 2008.-

Eficiencia de ejecución en eventos = Año 2008	$\frac{\text{Presupuesto Utilizado en Eventos}}{\text{Presupuesto Asignado en Eventos}} \times 100$
--	---

Eficiencia de ejecución en eventos = Año 2008	$\frac{F4 \ 1'453.408,43}{F2 \ 1'502.674,68}$
--	---

Eficiencia de ejecución en eventos = Año 2008	96%
--	--------

Interpretación de la Eficiencia de ejecución en eventos Año 2008.-

Para el año 2008 la eficiencia de ejecución en eventos es del 96%, lo que permite demostrar que no se ha utilizado un 4% el presupuesto asignado, resultando una diferencia de \$ 49.266,24 en cuentas por pagar, valor que puede ser financiado perfectamente con la cartera pendiente de cobro.



Resumen:

Años	2007	2008
Detalle		
Promociones	98%	61%
Eventos	97%	96%

Interpretación:

En resumen el resultado consolidado de este índice es óptimo, puesto que no supera el 100%.

El 98% y 61% de manejo presupuestario en promociones para el año 2007 y 2008 respectivamente, lo que se interpreta como adecuado el presupuesto asignado frente a lo que se ha utilizado, puesto que no se exceden de lo asignado inicialmente para este tipo de inversiones.

El manejo presupuestario en promociones es un 97% y 96%, para el 2007 y 2008, determinándose que existe una excelente eficiencia de ejecución tanto en las promociones como en los eventos del año 2007 y 2008, demostrando una adecuada planificación para la distribución de rubros que constituyen las promociones y los eventos.



P-6-2

4.3.2.2. Índice de Eficacia en Volumen

Objetivo del indicador.- Este indicador permite medir las inversiones realizadas frente a las inversiones programadas, el cual debe dar como resultado 1.

Definición de las variables.-

✓ **Eficacia en Volumen en Promociones**

Inversiones realizadas en promociones, entre los cuales incluyen:

- material POP,
- materiales de presentación (agarraderas, etiquetas, tapas)
- pago de publicidad en radio, prensa, televisión
- Capacitación a fuerza de ventas
- Productos gratis
- Celulares, televisiones, computadoras, bicicletas, autos

Inversiones programadas en las promociones

- Se consideran a los gastos presupuestados inicialmente para la realización de promociones



✓ **Eficacia en Volumen en Eventos**

Inversiones realizadas en eventos, entre los cuales incluyen:

- Contratación de modelos
- Pago de arriendo de lugar para la realización del evento
- Material POP
- Materiales publicitarios (banners, inflables, carpas)
- Mesas plásticas, sillas
- Producto gratis

Inversiones programadas en eventos

Son los gastos programados o presupuestados para la ejecución de los eventos.

Aplicación de la Fórmula.-

Eficacia en Volumen en Promociones

Año 2007.-

<p>Eficacia en Volumen en Promociones = $\frac{\text{Inversiones realizadas en promociones}}{\text{Inversiones programadas en promociones}}$ Año 2007</p>
<p>Eficacia en Volumen en Proyectos = $\frac{C5}{B1} = \frac{736.237,34}{736.237,34}$</p>
<p>Eficacia en Volumen en Proyectos = 1</p>



Interpretación de la Eficacia en Volumen de promociones Año 2007.-

La eficacia en volumen en promociones para el año 2007 es de 1, lo que significa que las inversiones realizadas han sido iguales a las inversiones programadas. Considerándose como el mejor resultado.

Año 2008.-

$$\text{Eficacia en Volumen en Promociones Año 2008} = \frac{\text{Inversiones realizadas en promociones}}{\text{Inversiones programadas en promociones}}$$

$$\text{Eficacia en Volumen en Proyectos} = \begin{array}{l} \text{G5 } 941.604,86 \\ \text{F1 } 941.604,86 \end{array}$$

$$\text{Eficacia en Volumen en Proyectos} = 1$$

Interpretación de la Eficacia en Volumen de promociones Año 2008.-

La eficacia en volumen en promociones para el año 2008 es de 1, resultado considerado como el más óptimo, puesto que todas las promociones realizadas no excedieron a las programadas inicialmente.



Eficacia en Volumen en Eventos.-

Año 2007.-

$$\text{Eficacia en Volumen en Eventos} = \frac{\text{Inversiones realizadas en eventos}}{\text{Inversiones programadas en eventos}}$$

Año 2007

$$\text{Eficacia en Volumen en eventos} = \frac{C6 \ 2'557.374,75}{B2 \ 2'557.374,75}$$

$$\text{Eficacia en Volumen en eventos} = 1$$

Interpretación de la Eficacia en Volumen de eventos Año 2007.-

El resultado de eficacia en volumen de eventos es 1, considerando a este resultado como óptimo puesto que la inversión realizada frente a la programada en los eventos ha sido igual, y no ha superado los presupuestos establecidos para este rubro.



Año 2008.-

$$\text{Eficacia en Volumen en Eventos} = \frac{\text{Inversiones realizadas en eventos}}{\text{Inversiones programadas en eventos}}$$

Año 2008

$$\text{Eficacia en Volumen en eventos} = \frac{G6 \ 1'502.674,68}{F2 \ 1'502.674,68}$$

$$\text{Eficacia en Volumen en eventos} = 1$$

Interpretación de la Eficacia en Volumen de eventos Año 2008.-

En el año 2008 la eficacia en Volumen de eventos es de 1, lo que se determina que también en eventos se está produciendo un buen manejo de las inversiones realizada sobre las programadas.

Interpretación

La eficacia en volumen de promociones y eventos es 1, para el año 2007 y 2008 en promociones y eventos, lo que resulta óptimo, puesto que todas las inversiones programadas en el plan de Marketing se planificaron adecuadamente y no se excedió de lo presupuestado.



P-6-3

4.3.2.3. Índice de Análisis del Ingreso Efectivo

Objetivo del indicador.- Determinar los ingresos que se han logrado considerando los ingresos que se pretendió lograr. Este indicador debe tender a 1, para ser óptimo.

Definición de las variables.-

✓ **Análisis del Ingreso Efectivo en Promociones**

Ingreso Efectivo en Promociones.- el ingreso que se logró realizando promociones, tales como promoción de productos gratis, regalos de celulares, nintendos wii, etc.

Ingreso Previsto para Promociones.- son los ingresos que se pretendía lograr por la realización de promoción para una marca.

✓ **Análisis del Ingreso Efectivo en Eventos**

Ingreso Efectivo en Eventos.- son las ventas o ingresos reales alcanzados por la realización de eventos como conciertos, eventos de temporada playera, eventos de carnaval, fiestas tradicionales, etc.

Ingreso Previsto para Eventos.- son los ingresos previstos alcanzar por la realización de un evento.



Aplicación de la fórmula:

Ingreso efectivo en promociones

Año 2007.-

Análisis del Ingreso efectivo en promociones Año 2007	=	<u>Ingresos efectivos en promociones</u> Ingresos previstos para promociones
---	---	---

Análisis de Ingresos efectivo en promociones Año 2007	=	D1	<u>14.744,01</u>
		D3	49.280,00

Análisis de Ingresos efectivo en promociones Año 2007	=	0,29
---	---	-------------

Interpretación del Ingreso Efectivo en promociones Año 2007.-

El ingreso efectivo para el año 2007 fue de 0,29, definiendo que los ingresos efectivos en promociones no lograron equiparar a los ingresos previstos, existiendo una diferencia de \$34.535,99 que perdieron por la inadecuada aplicación de los mecanismos de promoción.



Año 2008.-

Análisis del Ingreso efectivo en promociones = $\frac{\text{Ingresos efectivos en promociones}}{\text{Ingresos previstos para promociones}}$
Año 2008

Análisis de Ingresos efectivo en promociones = H1 28.387,72
Año 2008 H3 87.398,40

Análisis de Ingresos efectivo en promociones = **0,32**
Año 2008

Interpretación del Ingreso Efectivo en promociones Año 2008.-

Para el 2008 el Ingreso Efectivo en promociones fue de 0,32, resultando una diferencia de 0,68 valorado en \$59.010,68 que no se genero como ingreso sino más bien se puede definir como gasto.

Ingreso efectivo en eventos.-

Año 2007

Análisis del Ingreso efectivo en eventos = $\frac{\text{Ingresos efectivos en eventos}}{\text{Ingresos previstos para eventos}}$
Año 2007

Análisis de Ingresos efectivo en eventos = D2 16.009,83
Año 2007 D4 174.720,01

Análisis de Ingresos efectivo en eventos = **0,09**
Año 2007



Interpretación del Ingreso Efectivo en eventos Año 2007.-

El ingreso efectivo en eventos del año 2007, fue de 0,09; resultado negativo puesto que la diferencia valorada es de \$ 158.710,08, inversión grande que se considera como un gasto, por el consecuente desembolso en rubros, los cuales no pueden ser recuperados, y se dan por la inadecuada planificación para este tipo de proyectos.

Año 2008.-

Análisis del Ingreso efectivo en eventos = Año 2008	$\frac{\text{Ingresos efectivos en eventos}}{\text{Ingresos previstos para eventos}}$
--	---

Análisis de Ingresos efectivo en eventos = Año 2008	H2 <u>20.078,65</u>
	H4 142.597,40

Análisis de Ingresos efectivo en eventos = Año 2008	0,14
--	-------------

Interpretación del Ingreso Efectivo en eventos Año 2008.-

El ingreso efectivo en eventos para el año 2008, es de 0,14; resultado negativo, al considerar que el gasto parcial generado fue de \$ 122.518,75 , tomando en cuenta que es solo la comparación del ingreso previsto.



Resumen:

Años	2007	2008
Detalle		
Promociones	0,29	0,32
Eventos	0,09	0,14

Interpretación:

Se obtuvo un 0,29 de ingreso efectivo de las promociones en el 2007 y un 0,32 en el 2008, lo cual deja a notar que no existen ventas o ingresos generados por las promociones, más bien se producen gastos, ocasionados por una ineficiente gestión.

En el caso de eventos, el ingreso efectivo resultante fue 0,09 y 0,14 para el 2007 y 2008 respectivamente, lo que determino que no existe un ingreso adecuado de dinero frente a lo fue previsto en el año 2007.

La situación se presenta crítica, considerando que este índice debe tender a 1, debido a que los ingresos generados, se constituyen en un gasto, por lo que no se genera una inversión como consecuencia de la mala gestión, por no tener un control continuo sobre los resultados obtenidos por cada promoción o evento realizado, que permitiría disminuir el presupuesto asignado para este tipo de inversiones.



4.3.2.4. Índice de Autonomía Financiera

P-6-4

Objetivo del indicador.-

Permite medir la capacidad dentro de la organización para autofinanciarse, de los recursos financieros obtenidos de la gestión lograda. Determinándose el punto óptimo la tendencia a 1.

Definición de las variables.-

✓ **Autonomía Financiera en Promociones**

Ingresos generados en Promociones.- son todas las ventas generadas como efecto de las promociones realizadas durante el año.

Total de Ventas.- Son las ventas anuales de la Sierra obtenidas de la totalidad de las marcas durante el año.

✓ **Autonomía Financiera en Eventos**

Ingresos generados en Eventos.- son las ventas logradas en los eventos realizados, durante el evento o dentro de un período estimado como influencia del producto consumido.

Total de Ventas.- Son las ventas anuales de la Sierra obtenidas de la totalidad de las marcas durante el año.



Aplicación de la fórmula:

Autonomía financiera en promociones

Año 2007.-

$$\text{Autonomía Financiera en promociones} = \frac{\text{Ingresos generados en Promociones}}{\text{Total de Ventas}}$$

Año 2007

$$\text{Autonomía Financiera en promociones} = \frac{\text{DI } 14.744,00}{\text{A } 4'480.000,00}$$

Año 2007

$$\text{Autonomía Financiera en promociones} = 0,003$$

Año 2007

Interpretación de Autonomía Financiera en Promociones en el Año 2007.-

La Autonomía Financiera en Promociones para el año 2007 es de 0,003, lo que se interpreta la falta de autonomía financiera, puesto que los ingresos generados en promociones no equiparan al total de las ventas.



Año 2008.-

Autonomía financiera en promociones = Año 2008	=	<u>Ingresos generados en Promociones</u> Total de Ventas
---	----------	---

Autonomía financiera en promociones = Año 2008	=	HI <u>28.387,72</u> E 4'599.915,99
---	----------	---

Autonomía financiera en promociones = Año 2008	=	0,006
---	----------	--------------

Interpretación de Autonomía Financiera en Promociones en el Año 2008.-

En el año 2008 la autonomía financiera es de 0,006, interpretando la falta de equiparación existente entre los ingresos generados en promociones frente al total de las ventas.



Autonomía Financiera en Eventos

Año 2007.-

$$\text{Autonomía financiera en eventos} = \frac{\text{Ingresos generados en Eventos}}{\text{Total de Ventas}}$$

Año 2007

$$\text{Autonomía financiera en eventos} = \frac{\text{D2 } 16.009,00}{\text{A } 4'480.000,00}$$

Año 2007

$$\text{Autonomía financiera en eventos} = 0,003$$

Año 2007

Interpretación de Autonomía Financiera en Eventos en el Año 2007.-

La Autonomía financiera en eventos es un 0,003, resultado negativo puesto que los ingresos generados no igualan ni al 1% del total de las ventas, porcentaje que debería igualar al menos en un 5% de ingresos generados para este tipo de proyectos.



Año 2008.-

Autonomía financiera en eventos = Año 2008	=	<u>Ingresos generados en Eventos</u> Total de Ventas
---	----------	---

Autonomía financiera en eventos = Año 2008	=	H2 <u>20.078,65</u> E 4'599.915,99
---	----------	---

Autonomía financiera en eventos = Año 2008	=	0,004
---	----------	--------------

Interpretación de Autonomía Financiera en Eventos en el Año 2008.-

Los eventos se autofinancian en un 0,004, es decir no logran un porcentaje ser proyectos de inversión para la organización, sino más bien se consideran un gasto que no genera los rendimientos esperados para los cuales fueron creados.



Resumen:

Años	2007	2008
Detalle		
Promociones	0,0033	0,0062
Eventos	0,0916	0,1408

Interpretación:

Hay que considerar que este índice es muy estricto en la aplicación de su fórmula puesto que considera el total de las ventas, y resultaría irreal que THE TESALIA solo con la ejecución de proyectos en promociones y eventos iguale a las ventas, más bien este índice resulta un mecanismo de comparación de los ingresos generados frente a los ingresos totales producidos por la empresa.

La autonomía financiera en promociones en el año 2007 fue 0,003 y en el 2008 fue 0,006, lo que indica que la ejecución de estos proyectos de inversión no permite tener una adecuada independencia con respecto a la generación de los recursos financieros suficientes.

La autonomía financiera en los eventos en el año 2007 fue 0,004 y en el año 2008 fue 0,003, demostrándose así la falta de control de la generación de liquidez por estos proyectos, logrando solo una fidelización y recordación de la marca en el cliente, más no una compra inmediata de parte de estos actores del mercado.



P-6-5

4.3.2.5. Índice de Autofinanciamiento

Índice de Autofinanciamiento

Objetivo del indicador.- Determinar que si como producto de la gestión se pueden autofinanciar, los gastos generados para la realización de promociones y eventos. De lo cual se establece que lo óptimo es 1 o mayor a 1.

Definición de las variables.-

✓ **Autofinanciamiento en Promociones**

Ingresos generados en promociones.- las ventas reales obtenidas en la promoción efectuada para impulsar la imagen o mejorar las ventas de una marca, las mismas que deben ser valoradas desde el momento de iniciación de la promoción hasta la finalización de la misma. O en el caso de que existieran objetivos de ventas a corto plazo producto de la promoción efectuada.

Gastos totales generados para promociones.- son todos los gastos incurridos para la realización de una promoción, considerándose el material pop, producto gratis, electrodomésticos gratis, vehículos gratis, etc.

✓ **Autofinanciamiento en Eventos**

Ingresos generados en eventos.- son las ventas obtenidas luego de la realización del evento, separando el producto obsequiado dentro del evento, estableciendo el margen de rentabilidad con respecto a la exclusividad en ventas, dentro y en las afueras del evento.



Gastos totales generados para eventos.- son los gastos totales incurridos para la realización de los eventos durante un año.

Aplicación de la fórmula:

Autofinanciamiento en promociones

Año 2007.-

$$\text{Autofinanciamiento en promociones} = \frac{\text{Ingresos generados en promociones}}{\text{Inversiones Totales realizadas para promociones}}$$

Año 2007

$$\text{Autofinanciamiento en promociones} = \frac{\text{D1 } 14.744}{\text{CS } 736.237,34}$$

Año 2007

$$\text{Autofinanciamiento en promociones} = 0,02$$

Año 2007

Interpretación del Autofinanciamiento en promociones para el año 2007.-

El autofinanciamiento en promociones es de 0,02, para el año 2007, resultado que no llega al 1% del total de las inversiones realizadas, concluyendo que las promociones no pueden autofinanciarse de manera independiente o generar sus propios recursos económicos, sino más bien necesitan del financiamiento de los ingresos generados por ventas.



Año 2008.-

Autofinanciamiento en promociones =	<u>Ingresos generados por promociones</u>
Año 2008	Inversiones Totales realizadas para promociones

Autofinanciamiento en promociones =	HI	<u>28.387,72</u>
Año 2008	G5	941.604,86

Autofinanciamiento en promociones =	0,03
Año 2008	

Interpretación del Autofinanciamiento en promociones para el año 2008.-

En el año 2008 el autofinanciamiento de promociones es de 0,03; que tampoco justifica la independencia financiera de estos proyectos, sino que se evidencia una fuerte inversión sin retorno de los recursos económicos.



Autofinanciamiento en eventos

Año 2007

$$\text{Autofinanciamiento en eventos} = \frac{\text{Ingresos generados en eventos}}{\text{Inversiones Totales realizados en eventos}}$$

Año 2007

$$\text{Autofinanciamiento en eventos} = \frac{\text{D2 } 16.009,83}{\text{C6 } 2'557.374,75}$$

Año 2007

$$\text{Autofinanciamiento en eventos} = 0,00$$

Año 2007

Interpretación del Autofinanciamiento en eventos para el año 2007.-

El autofinanciamiento para los eventos en el año 2007, es de un 0,00; es decir no se autofinancian en lo mínimo los eventos, logrando interpretar que estos proyectos son los que generan un mayor porcentaje de gastos, por no ejecutarse un previo estudio de mercado antes de efectuar este tipo de proyectos.



Año 2008

$$\text{Autofinanciamiento en eventos} = \frac{\text{Ingresos generados en eventos}}{\text{Inversiones Totales realizados en eventos}}$$

Año 2008

$$\text{Autofinanciamiento en eventos} = \frac{\text{H2 } 20.078,65}{\text{G6 } 1502.674,68}$$

Año 2008

$$\text{Autofinanciamiento en eventos} = 0,01$$

Año 2008

Interpretación del Autofinanciamiento en eventos para el año 2008.-

El autofinanciamiento deficiente del año 2008 se interpreta en 0,01, resultado que demuestra la falta de gestión en la ejecución adecuada de eventos, dejando una clara evidencia de la carencia de análisis previo, con respecto a la proyección de ingresos de los eventos y a la inexistencia de la exigencia del cumplimiento de un porcentaje de ventas por cada evento efectuado.



Resumen:

Años	2007	2008
Detalle		
Promociones	0,0200	0,0301
Eventos	0,0063	0,0134

Interpretación:

El autofinanciamiento en promociones para el año 2007 fue de 0,0200 y para el año 2008 fue 0,0301, resultado que se interpreta por la incapacidad de autofinanciamiento, a través de la utilización de ingresos generados por la ejecución de mecánicas de promoción.

El resultado de autofinanciamiento en eventos en el año 2007 es 0,0063 y el año 2008 0,0134, definiéndose por la incapacidad de generar los propios recursos financieros, y generando un consecuente aumento del gasto.



THE TESALIA SPRINGS. CO.
INVERSIONES EN PROMOCIONES
ÍNDICADORES DE GESTIÓN
AÑO 2007 -2008

Nombre del índice	Fórmula	Año 2007	Año 2008
Eficiencia de Ejecución en Promociones	$= \frac{\text{Presupuesto Utilizado para promociones}}{\text{Presupuesto Asignado para promociones}}$	98,58%	61,31%
Eficacia en volumen de promociones	$= \frac{\text{Inversiones realizadas en promociones}}{\text{Inversiones programadas en promociones}}$	1	1
Análisis del Ingreso Efectivo en promociones	$= \frac{\text{Ingresos efectivos en promociones}}{\text{Ingresos previstos en promociones}}$	0,2992	0,3248
Autonomía financiera en promociones	$= \frac{\text{Ingresos generados en promociones}}{\text{Ventas totales}}$	0,0033	0,0062
Autofinanciamiento en Promociones	$= \frac{\text{Ingresos generados en promociones}}{\text{Inversiones totales realizadas para promociones}}$	0,0200	0,0301



**THE TESALIA SPRINGS. CO.
INVERSIONES EN EVENTOS
ÍNDICADORES DE GESTIÓN
AÑO 2007 -2008**

Nombre del índice	Fórmula	Año 2007	Año 2008
Eficiencia de Ejecución en Eventos	= $\frac{\text{Presupuesto Utilizado para eventos}}{\text{Presupuesto Asignado para eventos}} \times 100$	97,70%	96,72%
Eficacia en volumen de eventos	= $\frac{\text{Inversiones realizadas en eventos}}{\text{Inversiones programadas en eventos}}$	1	1
Análisis del Ingreso Efectivo en eventos	= $\frac{\text{Ingresos efectivos en eventos}}{\text{Ingresos previstos en eventos}}$	0,0916	0,1408
Autonomía financiera en eventos	$\frac{\text{Ingresos generados en eventos}}{\text{Ventas totales}}$	0,0036	0,0044
Autofinanciamiento en Eventos	= $\frac{\text{Ingresos generados en eventos}}{\text{Inversiones totales realizadas para eventos}}$	0,0063	0,0134

4.3.3. Elaboración de hojas de hallazgos

P-7

HOJA DE HALLAZGO



ENTIDAD: THE TESALIA SPRINGS. CO.

P-7.1

TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN

COMPONENTE: DEPARTAMENTO DE MARKETING

SUBCOMPONENTE: Proyectos de Inversiones en promociones y
Eventos

CONDICIÓN: No existen definidos por escrito las políticas, procesos y procedimientos del Departamento de Marketing.

CRITERIO: Según lo dispuesto por la Gerencia de Marketing, todas las políticas, procesos y procedimientos de Marketing se encuentran conocidos por todos los funcionarios, pero el problema se presenta cuando se despide y contrata a otro personal, de lo cual se requiere de una inducción más extensa para el conocimiento de todas las actividades del área.

CAUSA: La empresa no viene trabajando con manuales de procesos y procedimientos, lo cual implica que el Departamento de Marketing tenga definido todos sus procesos por conocimiento, más no porque se encuentran escritos o aprobados por la Gerencia General.

EFECTO: Dentro de la realización de la Auditoría de Gestión se efectuó el levantamiento de todos los procesos y procedimientos, lográndose efectuar un manual básico de los procesos de Marketing, el mismo que ayudará a la implementación de Iso 9000-2001, posteriores a realizarse en la organización.

HOJA DE HALLAZGO



ENTIDAD: THE TESALIA SPRINGS. CO.

TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN

COMPONENTE: DEPARTAMENTO DE MARKETING

**SUBCOMPONENTE: Proyectos de Inversiones en promociones y
Eventos**

P-7.2.

CONDICIÓN: Los resultados obtenidos por el índice de Ingreso Efectivo en Eventos se detallan a continuación.

Nombre del índice	Fórmula	Año 2007	Año 2008
-------------------	---------	-------------	-------------

Análisis del Ingreso Efectivo en promociones =	$\frac{\text{Ingresos efectivos en promociones}}{\text{Ingresos previstos en promociones}}$	0,299	0,325
---	---	-------	-------

Análisis del Ingreso Efectivo en eventos =	$\frac{\text{Ingresos efectivos en eventos}}{\text{Ingresos previstos en eventos}}$	0,0916	0,1408
---	---	--------	--------

CRITERIO:

De acuerdo a lo indicado por la Ing. María Belén Sánchez según los parámetros de investigación de marketing, el porcentaje mensual mínimo de ingreso efectivo en eventos y promociones es de un 5%.



CAUSA:

El Departamento de Marketing no cuenta con la definición de objetivos por cada inversión en evento y promoción efectuado, por lo cual los ingresos efectivos no tienen prioridad, es decir no existe un retorno de la inversión realizada para estas actividades.

EFEECTO:

De acuerdo a las promociones y eventos que se efectúa en la Región Sierra, no superan el 2% de ingreso efectivo, considerando que son parámetros anuales, pese a esto no existe un control sobre cada una de las promociones y eventos efectuados, obteniendo resultados que no alcanzar a 1, parámetro mínimo al que se debería alcanzar en estos casos.

Es importante considerar que los ingresos efectivos pueden lograrse en un corto plazo, siempre y cuando se realice un estudio de los efectos (reconocimiento de nuevos productos, lealtad a la marca, gratificación por los beneficios otorgados) logrados en los clientes por la promoción o el evento realizado, con el fin de determinar los posteriores ingresos y consolidar el total de los ingresos efectivos logrados.

HOJA DE HALLAZGO



ENTIDAD: THE TESALIA SPRINGS. CO.

P-7.3.

TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN

COMPONENTE: DEPARTAMENTO DE MARKETING

**SUBCOMPONENTE: Proyectos de Inversiones en promociones y
Eventos**

CONDICIÓN: Los resultados obtenidos por el Índice de Autonomía se indican a continuación:

Nombre del índice	Fórmula	Año 2007	Año 2008
Autonomía financiera en promociones	$\frac{\text{Ingresos generados en promociones}}{\text{Ventas totales}}$	0,0033	0,0062
Autonomía financiera en eventos	$\frac{\text{Ingresos generados en eventos}}{\text{Ventas totales}}$	0,0036	0,0044

CRITERIO: Según lo indicado por María Belén Sánchez todas las inversiones efectuadas deben tener un retorno de dinero, a través de la generación de ventas.

CAUSA:

La Gerencia General no define los parámetros de retorno de la inversión, con el fin de lograr una buena gestión del Departamento de Marketing.

EFECTO:

Los resultados obtenidos por el índice no superan 1, por lo cual se muestra claramente la incapacidad de autofinanciamiento de las inversiones en promociones y eventos, sino más bien resulta un gasto de publicidad, considerando que este índice es riguroso, puesto que compara los ingresos frente a las ventas totales. De hecho la gestión apunta más bien a un ingreso efecto de un 5% mensual, llegando a lograr un 45% de recuperación, puesto que todas las promociones y eventos apuntan a la recordación de la marca.

HOJA DE HALLAZGO



ENTIDAD: THE TESALIA SPRINGS. CO.

TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN

P-7.4.

COMPONENTE: DEPARTAMENTO DE MARKETING

**SUBCOMPONENTE: Proyectos de Inversiones en promociones y
Eventos**

CONDICIÓN:

Nombre del índice	Fórmula	Año 2007	Año 2008
-------------------	---------	-------------	-------------

Autofinanciamiento en Promociones	$= \frac{\text{Ingresos generados en promociones}}{\text{Inversiones totales realizadas para promociones}}$	0,0200	0,0301
--	---	--------	--------

Autofinanciamiento en Eventos	$\frac{\text{Ingresos generados en eventos}}{\text{Inversiones totales realizadas para eventos}}$	0,0063	0,0134
--------------------------------------	---	--------	--------

CRITERIO: Según lo indicado por María Belén Sánchez todas las inversiones efectuadas deben tener un retorno de dinero, a través de la generación de ventas.

CAUSA: No existe planteamiento, ni medición de objetivos que permita medir la gestión efectuada por el Departamento de Marketing.

EFEECTO:

Los ingresos efectivos en promociones y eventos no cubren las inversiones realizadas para estos rubros, lo que provoca un Gastos en Inversión muy alto, considerando que la Gestión de Marketing esta focalizándose a la recordación de la marca, pero no al incremento de las ventas.

HOJA DE HALLAZGO



ENTIDAD: THE TESALIA SPRINGS. CO.

P-7.5.

TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN

COMPONENTE: DEPARTAMENTO DE MARKETING

SUBCOMPONENTE: Proyectos de Inversiones en promociones y
Eventos

CONDICIÓN: El análisis de los proyectos de inversión de Marketing refleja los siguientes resultados:

Descripción	Saldo al: 31-Dic-07	Saldo al: 31-Dic-08	%
Promociones	736.237,34	941.604,86	35%
Eventos	2.557.374,75	1.502.674,68	55%
Investigación de mercado	76.889,00	120.383,00	4%
Otros servicios	176.890,00	150.478,00	6%
Totales	3.547.391,09	2.715.140,54	100%

CRITERIO: La inversión en promociones y eventos se considera un elemento indispensable en toda organización, para poder mantener el posicionamiento de nuestras marcas en el mercado.

CAUSA: La Gerencia General no controla la Gestión del Departamento de Marketing.

EFEECTO: De acuerdo a la cédula sumaria efectuada, se demuestra claramente la participación de un 35% para promociones y 55% en eventos del total de proyectos de inversiones efectuadas por Marketing, tomando en cuenta que ha existido una disminución de proyectos en \$832.250,55. Pese a esto hay que considerar que la inversión de proyectos y promociones para el año 2008 representa un 53% de las ventas totales generadas, porcentaje relativamente alto, considerando el 2% de retorno de la inversión.

4.4. Comunicación de resultados

4.4.1 Informe

THE TESALIA SPRINGS. CO.

**INFORME A LA GERENCIA POR EL PERÍODO DEL 1 DE ENERO DEL
2007 AL 31 DE ENERO DEL 2008**

Enfoque de la auditoría

Objetivo

- Evaluar los procesos del Departamento de Marketing
- Verificar las políticas que se maneja en el Departamento de Marketing
- Analizar el marco legal interno y externo con respecto a las inversiones realizadas
- Establecer parámetros de cuantificación para las principales inversiones
- Medir la gestión realizada por Marketing a través de indicadores de gestión
- Emitir conclusiones y recomendaciones con respecto a los resultados obtenidos

Alcance

El examen realizado comprende la revisión de los procesos y estrategias realizadas para las inversiones en eventos y promociones del Departamento de Marketing por el período comprendido entre el 2007-2008.

Indicadores utilizados

Los indicadores analizados para este examen fueron los siguientes:

- Eficiencia de ejecución
- Eficacia en volumen
- Análisis del Ingreso Efectivo
- Autonomía Financiera
- Autofinanciamiento

Información de la entidad

THE TESALIA SPRINGS. COMPANY S.A. es una sociedad anónima constituida en el Ecuador el 21 de julio de 1921, mediante escritura pública, celebrada ante el escribano Fernando Avilés Flores, Notario Cuarto del cantón Quito, la misma que fue inscrita en el Registro de la propiedad el 8 de agosto de 1921, bajo el No. 185 en los folios 90 al 94.

Escritura Pública de Cambio de Denominación Social, Aumento de Capital, Reforma y Codificación del Estatuto Social, otorgada el 20 de febrero de 1973 ante el Notario Segundo del cantón Quito doctor Vicente Troya Jaramillo e inscrita en el Registro Mercantil tomo 104 el 16 de marzo de 1973 bajo el No. 452, adicionalmente a estas escrituras han existido otras inscripciones de aumento de capital.

La sociedad es de nacionalidad ecuatoriana y su domicilio principal es la ciudad de Quito en el barrio de San Bartolo, lugar donde se encuentra el área administrativa, y su planta productora se encuentra ubicada en Machachi en la Av. Fernandez, y su objeto social es la producción y venta de bebidas no alcohólicas, que lo desempeña bajo el RUC 1790005739001.

El Gerente General es el Ing. Luis Eduardo Alarcón, el cual cumple con las funciones que le confiere la ley y el estatuto social de la compañía, que es la Representación Legal, Judicial y Extrajudicial de la Compañía.

Carta a la Gerencia (Informe Corto)

Ingeniero

Luis Eduardo Alarcón

GERENTE GENERAL THE TESALIA SPRINGS. CO.

Hemos efectuado la auditoría de gestión a los proyectos de inversión en promociones y eventos del Departamento de Marketing, del 1 de enero del 2007 al 31 de diciembre del 2008, conforme a lo previsto en la Planificación Estratégica establecida por la Gerencia.

Esta Auditoría de Gestión fue efectuada en base a las Normas Ecuatorianas de Auditoría, Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y Normas de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado.

Nuestra auditoría de gestión evaluó los principales procesos, procedimientos y políticas del Departamento de Marketing, y los Proyectos de Inversión en Promociones y Eventos. Los resultados se detallan a continuación:

El Departamento de Marketing no cuenta con políticas, manuales de procesos y procedimientos, objetivos específicos, establecidos en forma escrita, todo lo ejecutado es por el conocimiento adquirido por los integrantes del área, para lo cual se realizó un levantamiento de toda la normativa interna, permitiendo así generar un manual de los procesos, que permitió obtener el conocimiento del departamento.

Con respecto al porcentaje de participación de las promociones es un 35% y los eventos representan un 55% del total de los proyectos de inversiones efectuadas por Marketing sumando un total de 2'444.279,54 que representa un 53% de las ventas totales generadas.

El análisis del Ingreso Efectivo del 2008, para las promociones dio como resultado un 0,325 y en eventos un 0,1408, cuando su medición óptima es 1, lo que demuestra que la inversión realizada se está convirtiendo en gasto, puesto que no cubre el porcentaje del 5% considerado como estándar de retorno en este tipo de proyectos.

El resultado de la Autonomía Financiera demuestra la incapacidad de autofinanciamiento, obteniendo en promociones un 0,0062 y en eventos un 0,0044, considerando que el punto adecuado es 1, tomando en cuenta que este indicador es el más exigente puesto que analiza los ingresos con relación a las ventas totales.

El índice de autofinanciamiento obtuvo un 0,0301 en promociones y un 0,0134 en eventos, determinando un similar resultado al de autonomía, puesto en este caso se evalúan los ingresos generados por cada rubro frente a las inversiones, lo cual deja un resultado negativo considerando que esta medición define como óptimo a 1 o mayor que 1.

Por la naturaleza de este examen los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe.

CPA. Gabriela Mena
AUDITOR OPERATIVO

a) Conclusiones

- El indicador de volumen fue de 1, resultado considerado como el mejor dentro de este estudio, interpretando con esto, que el Departamento de Marketing se encuentra manejando adecuadamente el presupuesto asignado para este tipo de proyectos, sin sobrepasar con lo aprobado por la Gerencia General.
- Actualmente los proyectos de inversión en promociones y eventos no poseen un margen de autofinanciamiento adecuado, solo llegan a un 0,02 puntos promedio; margen relativamente negativo para este tipo de indicador, lo que prueba que se está generando una excesiva inversión sin un análisis previo.
- Los proyectos en promociones y eventos considerados como inversión dentro de THE TESALIA, se han convertido en gastos por un total de \$5.658.671,42 en los años 2007 y 2008, resultado reflejado por el inadecuado análisis de mercado al realizar este tipo de actividades.
- Otro factor de análisis es la falta de establecimiento de objetivos medibles por cada evento y promoción efectuada, generando solamente una recordación de la marca y del producto en los clientes y proveedores.
- Falta de establecimiento de un presupuesto de ventas, para los funcionarios responsables del evento o promoción asignada para una región o sector en específico.
- El Control Interno no revela necesariamente todos los aspectos de un adecuado sistema de control interno, debido a que todos los procesos y procedimientos no se encuentran establecidos en un manual, por lo que la realización de todas las actividades generadas en el Departamento de Marketing se dan por conocimiento o comunicación entre los funcionarios.

b) Recomendaciones

- Se recomienda a la Gerencia de Marketing, el establecimiento de proyectos de inversión en promociones y eventos definiendo los siguientes parámetros:
 1. Objetivos medibles por cada proyecto
 2. El margen de retorno de la inversión(definido en porcentajes y tiempo)
 3. El planteamiento de un presupuesto de ventas asignado para la actividad en específico.
 4. Evaluación del mercado meta
 5. Evaluación del costo-beneficio de los proyectos en promociones o en eventos.
 6. Evaluación final de los resultados obtenidos en promociones y eventos.

- El análisis detallado de cada promoción o evento ayudará a medir el grado de gestión en el Departamento de Marketing, permitiendo así disminuir o aumentar el presupuesto para este rubro.

- Además se recomienda la medición de objetivos por medio de la situación actual de los indicadores con la proyección de los mismos. (Reflejada en el **Gráfico 40**)

- Elaboración de un manual de políticas, procesos y procedimientos del Departamento de Marketing, que permitan mejorar el Control Interno de esta área.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- The Tesalia Springs. Co. se basa en la ejecución presupuestal de las ventas, la misma que se define entre los meses de octubre y diciembre, este proceso se materializa con la elaboración de cada uno de los presupuestos departamentales que son aprobados por las Gerencias del área y Gerencia General, a su vez toda la información es ingresada en un Sistema, el mismo que establece categorías por área y rubro. Este procedimiento resulta adecuado como etapa principal de la Planeación Estratégica, pero el error se produce en el momento que la Gerencia General no define objetivos específicos medibles en base al tiempo e información financiera, incumpliendo con el principio de cuantificación para el desarrollo de una adecuada Gestión Estratégica.
- El Control Interno del Departamento de Marketing resulta inadecuado, debido a la carencia de manuales de procesos y procedimientos, lo cual no permite un adecuado monitoreo de las actividades y estrategias cumplidas.
- Las promociones y eventos fueron creados como proyectos de inversión, con el objetivo de lograr un retorno de inversión, a través del incremento de las ventas, propósito no logrado y más bien en los años 2007 – 2008 se ha generado gastos no recuperados por la empresa, detectando un proceso de recordación de marca en el mercado.
- La Gestión de Marketing es ineficiente e ineficaz por cuanto existe una inadecuada utilización de los recursos, además no se plantean, miden, ni logran objetivos a corto plazo.

5.2. Recomendaciones

Redefinir el Plan Estratégico de la organización a partir de la ejecución presupuestal, la misma que integrará todos los objetivos, metas planteados en toda y cada una de las áreas de la empresa, permitiendo generar un mecanismo de Control de la Gestión, focalizado en el logro de la visión y misión empresarial, por medio de la evaluación de los resultados de los indicadores de gestión, los cuales reflejen los avances o retrocesos medidos cada tres meses por la alta gerencia.

Para la ejecución de planificación estratégica, la alta dirección considerará una serie de elementos anteriores, que permitan su óptima ejecución entre los cuales se encuentra; la definición de los conceptos básicos en un sistema de medición, definiéndose así los parámetros necesarios a ser medidos a nivel de la organización y de las inversiones en promociones y eventos.

Otro concepto importante en esta planificación, es la definición de la visión y misión institucional, puesto que de esto dependerá la proyección del cumplimiento de los objetivos a largo plazo.

Considerando que THE TESALIA maneja un presupuesto de ventas, que lo evalúa con todos los rubros de las demás áreas, este esquema debe manejar el planteamiento de objetivos que cumplan con las siguientes características de ser medibles, claros y alcanzables a corto plazo, de los cuales se definirán los indicadores, que cumplirán con la evaluación de la gestión efectuada, considerándose que esto va unido al control y seguimiento de los objetivos y metas.

A continuación en el **Gráfico 38** se definen todas estas etapas en su conjunto:

Gráfico 38. Ejecución de Planificación Estratégica



Fuente: Power on Consulting Service Group, Presentación en diapositivas del Balance Scorecard.

Elaborado por: La autora

En Resumen los pasos a ejecutarse en el plan estratégico de Marketing serán:

- ❖ Establecer objetivos a largo plazo del Departamento de Marketing.
- ❖ Definición de las metas y objetivos a corto plazo del Departamento de Marketing.
- ❖ Consolidar las acciones o estrategias necesarias para el cumplimiento de los objetivos a corto plazo.
- ❖ Determinar los recursos a ser utilizados en cada una de las estrategias o acciones a ejecutarse.
- ❖ Identificar los indicadores de gestión que midan el desarrollo de los objetivos planteados, por medio de la eficiencia y eficacia
- ❖ Elaborar un plan de contingencia que permita mejorar el desempeño de los objetivos incumplidos.

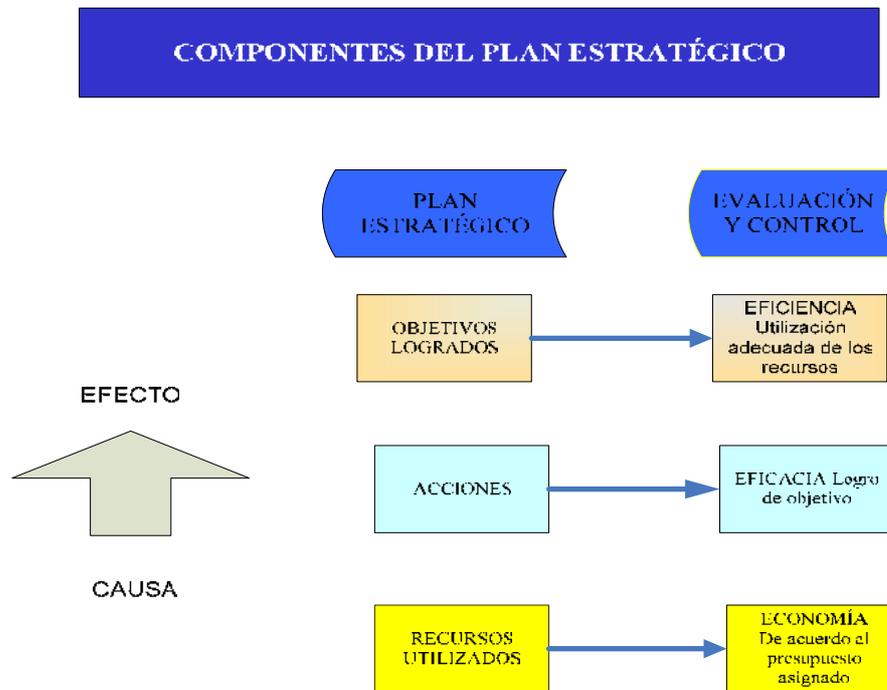
Componentes del Plan Estratégico

El plan estratégico cuenta con recursos económicos, tecnológicos y el más importante es el humano, con este enfoque se determina que los objetivos logrados irán hacia la Eficiencia, reflejada en la correcta utilización de todos los recursos, las acciones o ejecución de los planes conseguirán la Eficacia, cuando se logren estos objetivos y los recursos económicos se utilizarán sin sobrepasar el presupuesto asignado, parámetro que en la actualidad lo está cumpliendo TESALIA.

Otra recomendación adjunta a estos componentes es el buen manejo del Control Interno, de lo cual se sugiere formalizar y aprobar los procesos y procedimientos levantados en el Departamento de Marketing, con el propósito de efectuar una medición de Gestión de Calidad de los Procesos.

Los componentes del plan estratégico, se demuestran en el **Cuadro 39:**

Gráfico 39. Componentes del Plan Estratégico



Fuente: Power on Consulting Service Group, Presentación en diapositivas del Balance Scorecard.

Elaborado por: La autora

Medición de objetivos

Los objetivos se medirán en base a los indicadores de gestión, los cuales deberán monitorearse cada tres meses, para poder establecer planes de contingencia en el caso de existir resultados críticos.

Actualmente el ingreso efectivo promedio se encuentra en 1% para las promociones y en 0,6% para los eventos, lo que se pretende lograr es que este ingreso aumente en 1,4% y 2% respectivamente, considerándose como \$37.072,28 un incremento en promociones y \$25.561,34 en eventos. Es importante determinar esta variable, pues regula a los índices de ingreso efectivo, autonomía y auto financiamiento, lo cual aproximaría el primer indicador a 1; en el caso del segundo se establece ventas no

tan elevadas, para definir una mejoría en cuanto a los ingresos, puesto que no se deberá motivar a grandes variaciones, más bien esta medición irá por la focalización del primer indicador, en el caso del tercero se reflejará un 0 a la izquierda, estableciéndose una mejoría gradual, a continuación el cuadro de medición de objetivos.

Cuadro 1.

VARIABLES DE ESTIMACIÓN PARA LOGRAR META DE ÍNDICES		
Variable	Promociones	Eventos
Inversiones	941.604,86	1.502.674,68
Ingresos Previstos	87.398,40	142.597,40
Ingresos se prevé generar (Generados)	65.460,00	45.639,99
Ventas	4.540.000,00	
Análisis del Ingreso Efectivo	0,73	0,31
Autonomía financiera	0,02	0,01
Autofinanciamiento	0,07	0,03

Gráfico 40. Medición de Objetivos

MEDICIÓN DE OBJETIVOS					
Objetivo	Indicador	Valor inicial	Comportamiento	Meta Anual	
Mejorar la gestión de Departamento de Marketing en los Proyectos De inversión en promociones y eventos	Análisis del Ingreso Efectivo	Promociones 0,3248 Eventos 0,1408	En esta etapa se verifica la disminución o aumento del índice	Promociones 0,73 Eventos 0,31	
	Autonomía financiera	Promociones 0,0062 Eventos 0,0044		Promociones 0,015 Eventos 0,010	
	Auto financiamiento	Promociones 0,0001 Eventos 0,0063		Promociones 0,069 Eventos 0,030	

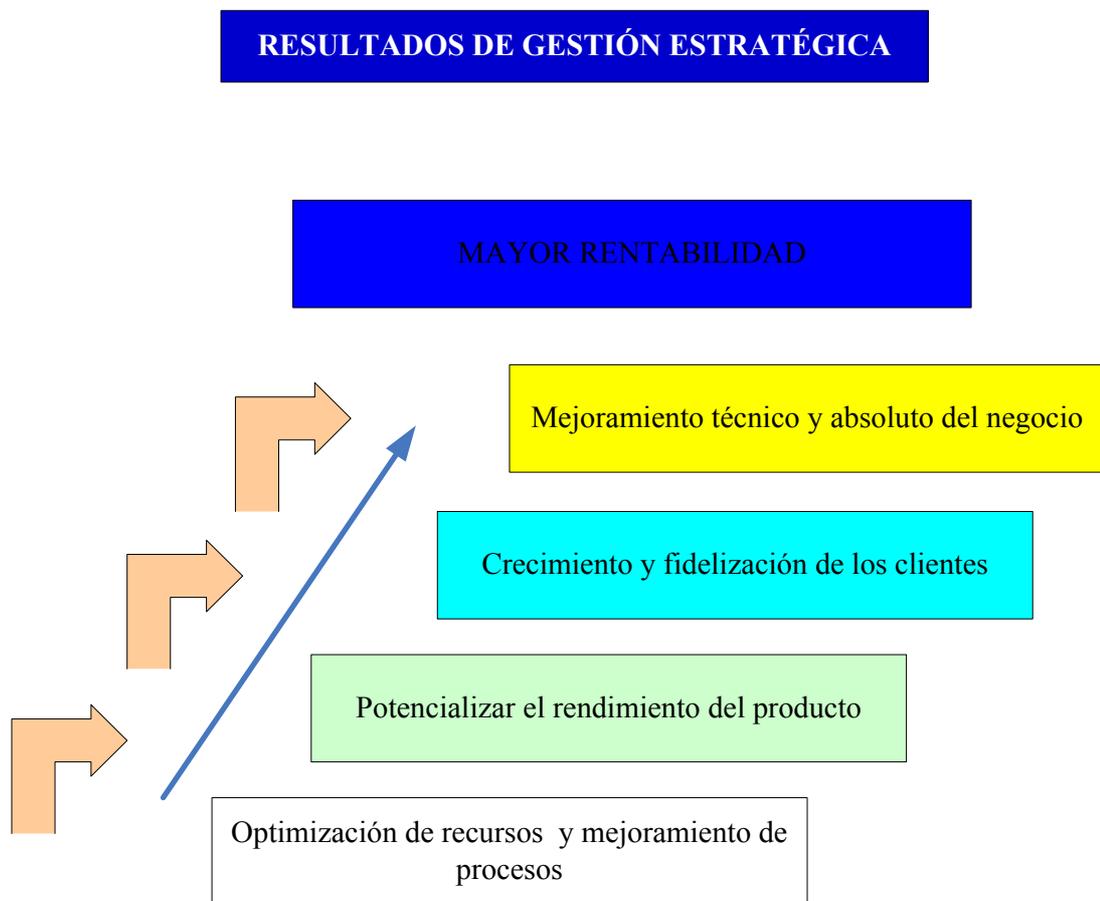
Fuente: Power on Consulting Service Group, Presentación en diapositivas del Balance Scorecard.

Elaborado por: La autora

Resultados de la Gestión Estratégica

Logrando mejorar los resultados de los índices, se pretende mejorar la rentabilidad, en base de un ordenamiento de los procesos, mejor rendimiento del producto, fidelización de los clientes y mejora técnica, para lograr aumentar las ganancias.

Gráfico 41. Resultados de Gestión Estratégica



Fuente: Power on Consulting Service Group, Presentación en diapositivas del Balance Scorecard.

Elaborado por: La autora

Í N D I C E

CAPÍTULO I	1
GENERALIDADES	1
1.1. Auditoría	1
1.1.1. Conceptos básicos	2
1.1.1.1. Control Interno	2
1.1.1.2. Programa de trabajo	2
1.1.1.3. Técnicas de Auditoría	3
1.1.1.3.1. Estudio general	3
1.1.1.3.2. Análisis	3
1.1.1.3.3. Observación-Inspección	3
1.1.1.3.3.1. Física	4
1.1.1.3.3.2. Documental	4
1.1.1.3.4. Declaraciones o confirmaciones	5
1.1.1.3.5. Cálculo	5
1.1.1.4. Procedimientos de Auditoría	6
1.1.1.5. Programa de auditoría	6
1.1.1.6. Papeles de trabajo	6
1.1.1.7. Marcas de auditoría	7
1.1.1.8. Referenciación	7
1.1.2. Clasificación de la Auditoría	8
1.1.2.1 Por quién desempeña la auditoría	8
1.1.2.1.2. Auditoría Externa	8
1.1.2.2. Por el énfasis u objetivo	8
1.1.2.2.1. Auditoría operacional	8
1.1.2.2.2. Auditoría de cumplimiento	9
1.2.1. Conceptos Básicos de la Auditoría de Gestión	10
1.2.1.1 Gestión	10
1.2.1.2 Elementos de la Auditoría de Gestión	11
1.2.1.3 Riesgo de Auditoría	12
1.2.1.4. Programas de Auditoría de Gestión	13

1.2.1.4.1. Evaluación del Control Interno.- _____	14
1.2.1.4.2. Pruebas de control _____	17
1.2.1.4.3. Pruebas sustantivas _____	17
1.2.1.5. Archivos _____	17
1.2.1.6 Papeles de trabajo.- _____	18
1.2.1.7 Hojas de Hallazgos _____	18
1.2.1.8. Índices y referenciación.- _____	18
1.2.1.9 Marcas.- _____	19
1.2.1.10. Muestreo de Auditoría.- _____	20
1.2.1.11. Indicadores _____	22
1.2.1.11.1 Importancia de los indicadores _____	22
1.2.1.11.2 Clasificación de los indicadores.- (Gráfico 3) _____	23
1.3 Otros Conceptos _____	33
1.3.1. Marketing _____	33
1.3.2. Publicidad _____	33
1.3.2.1. Tipos de Publicidad _____	33
1.3.2.1.1. Publicidad directa _____	33
1.3.2.1.2. Publicidad indirecta _____	34
1.3.2.2. Tipos de público _____	34
1.3.2.2.1. Público en general _____	34
1.3.2.2.2. Organizaciones _____	34
1.3.3. Mercado _____	34
1.3.3.1. Elementos del Mercado _____	34
1.3.3.2. Segmentación del mercado _____	35
1.3.4. Producto _____	35
1.3.4.1 Tipos de producto.- _____	35
1.3.5. Marca _____	35
CAPÍTULO II _____	36
PROMOCIONES Y EVENTOS DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING	36
2.1. The Tesalia Springs Co. _____	36
2.1.1. Antecedentes – Historia de The Tesalia Springs. Co. _____	36
2.1.2. Filosofía Corporativa _____	37

2.1.2.1	Visión	37
2.1.2.2.	Misión	37
2.1.2.3.	Principales Objetivos	37
2.1.3.	Estructura Organizacional	38
2.1.3.1.	Organigrama Estructural (Gráfico 4.)	38
2.1.3.2.	Organigrama Funcional (Gráfico 5.)	39
2.1.3.3	Principales Departamentos	40
2.2.	El Departamento de Marketing	40
2.2.1.	Estructura del Departamento de Marketing	40
2.2.1.1	Organización Estructural del Departamento de Marketing	40
2.2.1.1.1.	Gerente de Marketing	41
2.2.1.1.2.	Asistente de Gerencia	41
2.2.1.1.3.	Jefes de Marca	41
2.2.1.1.4.	Jefe de Investigación de mercado	41
2.2.1.1.5.	Coordinadores	42
2.2.1.1.6.	Auxiliares de publicidad	42
2.2.1.1.7.	Agencias de Publicidad	42
2.2.1.1.8.	Agencias de investigación	43
2.2.1.2.	Organización Funcional del Departamento	45
2.2.1.2.1.	Presupuestación	45
2.2.1.2.2.	Investigación	45
2.2.1.2.3.	Desarrollo de proyectos de marketing para las marcas	46
2.2.1.2.3.2	Coordinación para elaboración de nuevos productos	47
2.2.1.2.3.3	Reposicionamiento de la marca	48
2.2.1.2.3.4	Ingreso de la marca.	48
2.3.	Las inversiones en The Tesalia	49
2.3.1.	Inversiones en Eventos	50
2.3.2.	Inversiones en Promociones	50
2.4	Diagnóstico Situacional del Departamento de Marketing	51
2.4.1	Mercado	51
2.4.1.1.	Variables de segmentación	52
2.4.1.2.	Área del mercado	52
2.4.1.3.	Población	52

2.4.1.4. Encuesta	53
2.4.1.5. Tamaño de la muestra	53
2.4.1.6. Aplicación de la encuesta.	54
2.4.1.7. Levantamiento de información	55
2.4.2. Nuestro mercado	56
2.4.2.1. Estructura de los canales de comercialización y venta	57
2.4.3. Nuestros Productos	59
2.5. Análisis FODA	64
2.5.1. Fortalezas	65
2.5.2. Debilidades	65
2.5.3. Oportunidades	66
2.5.4. Amenazas	66
2.5.5. Matriz FODA	67
CAPÍTULO III	70
METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	70
(Marco teórico)	70
3.1. Motivo	70
3.2. Objetivo	70
3.3 Alcance	71
3.4 Base Legal	71
3.5 Técnicas de Auditoría utilizadas	72
3.6 Personal asignado	72
3.7 Metodología del Trabajo	73
3.8 Planificación	75
3.8.1 Planificación Preliminar- Conocimiento general de la empresa	75
3.8.1.1. Memorándum de Planificación	76
3.8.1.1.1 Instructivo del Memorándum de Planificación	77
3.8.1.2. Programas de auditoria	78
3.8.1.3 Visita a la organización	82

3.8.1.4. Revisión de la visión, misión, objetivos generales, principios corporativos.	82
3.8.1.5. Revisión de los objetivos, las políticas, procesos y procedimientos del Departamento de Marketing	82
3.8.1.6. FODA del Departamento de Marketing	83
3.8.2. Planificación Específica	84
3.8.2.1. Revisión o Evaluación de la Planificación Preliminar	85
3.8.2.2. Evaluación del control interno	85
3.8.2.2.1. Evaluación del control interno de Marketing	88
3.9. Ejecución	90
3.9.1 Aplicación de programas	91
3.9.2 Elaboración de papeles de trabajo	91
3.9.3. Indicadores de gestión	92
3.9.3.1. Índice de Eficacia Presupuestal	92
3.9.3.2. Índice de Eficacia en Volumen	92
3.9.3.3. Índice de Ingreso Efectivo	93
3.9.3.4. Índice de Autonomía Financiera	94
3.9.3.5. Índice de Autofinanciamiento	95
3.9.4. Elaboración de Hojas de hallazgos	96
3.9.5. Revisión de los resultados	97
3.10. Comunicación de resultados	98
3.10.1 Redacción del informe	99
3.10.2. Estructura del informe de auditoría	99
3.10.2.1. Informe Ejecutivo	99
3.10.2.2. Informe Extenso	99
3.10.3. Comunicación de los resultados	101
CAPÍTULO IV	102
CASO PRÁCTICO	102
4.1. Carta de presentación a la gerencia	102
4.2. Planificación	104
4.2.1 Conocimiento Preliminar	104
4.2.1.1. Memorando de Planificación(Cronograma de actividades)	104

4.2.1.2. Programa de trabajo _____	107
4.2.1.3. Visita a The Tesalia Springs Company S.A. _____	109
4.2.1.4. Revisión de la normatividad de The Tesalia _____	110
4.2.1.4.1. Visión _____	110
4.2.1.4.2. Misión _____	111
4.2.1.4.3. Principios institucionales _____	111
4.2.1.4.4. Objetivos Generales _____	112
4.2.1.4.5. Procesos de The Tesalia Springs. Co. _____	113
4.2.1.5. Revisión de los objetivos, las políticas, procesos y _____	115
procedimientos del Departamento de Marketing _____	115
4.2.1.5.1. Objetivos del Departamento de Marketing _____	115
4.2.1.5.2. Políticas de marketing _____	115
4.2.1.5.2.1. De la Aprobación de presupuesto _____	115
4.2.1.5.2.2. De las compras _____	115
4.2.1.5.2.3. De los Eventos _____	116
4.2.1.5.3. Procesos de marketing _____	118
4.2.1.5.4. Procedimientos de marketing _____	120
4.2.1.5.4.1. Investigación de mercado _____	120
4.2.1.5.4.2. Plan de marketing _____	124
4.2.1.5.4.3. Coordinación en la creación de un producto _____	129
4.2.1.5.4.4. Procedimientos para promociones _____	136
4.2.1.5.4.5. Procedimientos para eventos _____	141
4.2.1.6. Matriz FODA del Departamento de Marketing (Gráfico 35.) _____	150
4.2.1.6.1. Matriz de Fortalezas y Debilidades (Gráfico 36) _____	151
4.2.1.6.2. Matriz de Oportunidades y Amenazas (Gráfico 37.) _____	152
4.2.2. Evaluación del Control interno del departamento de marketing _____	153
4.3. Ejecución _____	155
4.3.1. Proyectos de Inversión en Promociones y Eventos _____	155
4.3.2. Aplicación de Indicadores de Gestión _____	161
4.3.2.1. Índice de Eficiencia de Ejecución _____	161
4.3.2.2. Índice de Eficacia en Volumen _____	167
4.3.2.3. Índice de Análisis del Ingreso Efectivo _____	172
4.3.2.4. Índice de Autonomía Financiera _____	177

4.3.2.5. Índice de Autofinanciamiento _____	183
4.3.3. Elaboración de hojas de hallazgos _____	191
4.4. Comunicación de resultados _____	197
4.4.1 Informe _____	197
CAPÍTULO V _____	204
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES _____	204
5.1. Conclusiones _____	204
5.2. Recomendaciones _____	205

ANEXOS

Y

REGISTROS

ANEXO 1.

ESTUDIO DE MERCADO DE BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS

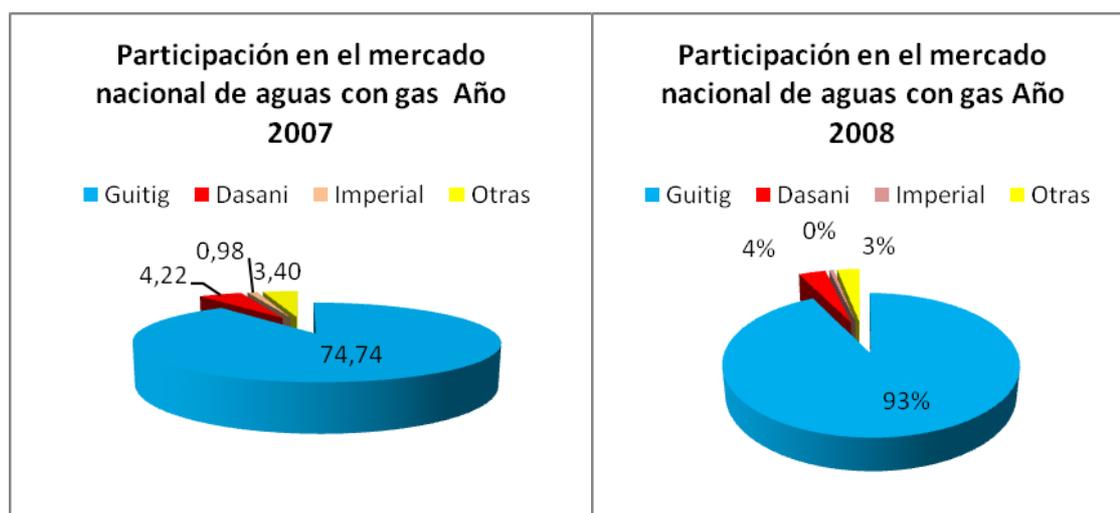
MERCADO DE AGUA CON GAS

Las aguas con gas representan un 12% del mercado de bebidas no alcohólicas, y son las bebidas más tradicionales, puesto que con el paso de los tiempos, se ha considerado al agua, dentro de las dietas que recomiendan todos los nutricionistas, para mantener una buena salud.

Guitig es una de las marcas con mejor posicionamiento a nivel nacional con un 93% en el año 2008 (agosto), y el otro 7% (Gráfico 42.) poseen marcas poco tradicionales, como Dasani e Imperial que van ocupando su espacio, a través del ofrecimiento de precios bajos.

Para la marca de Tesalia se ha originado un crecimiento entre los años 2008 y 2007, frente a sus competidores que a pesar de todo no logran tener un buen crecimiento.

Gráfico 42.

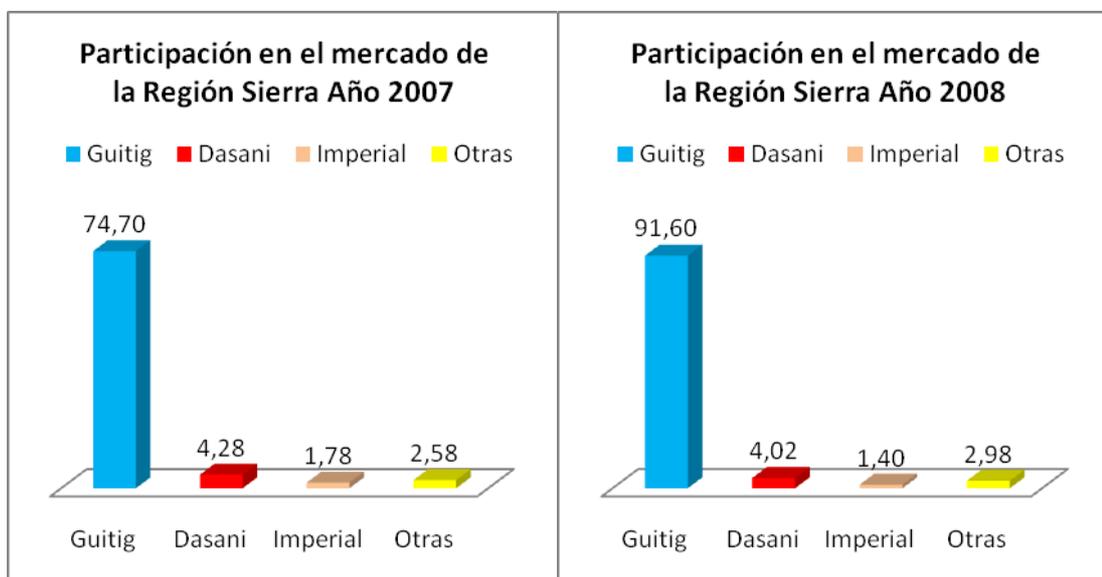


Fuente: La autora

Participación en el mercado por regiones

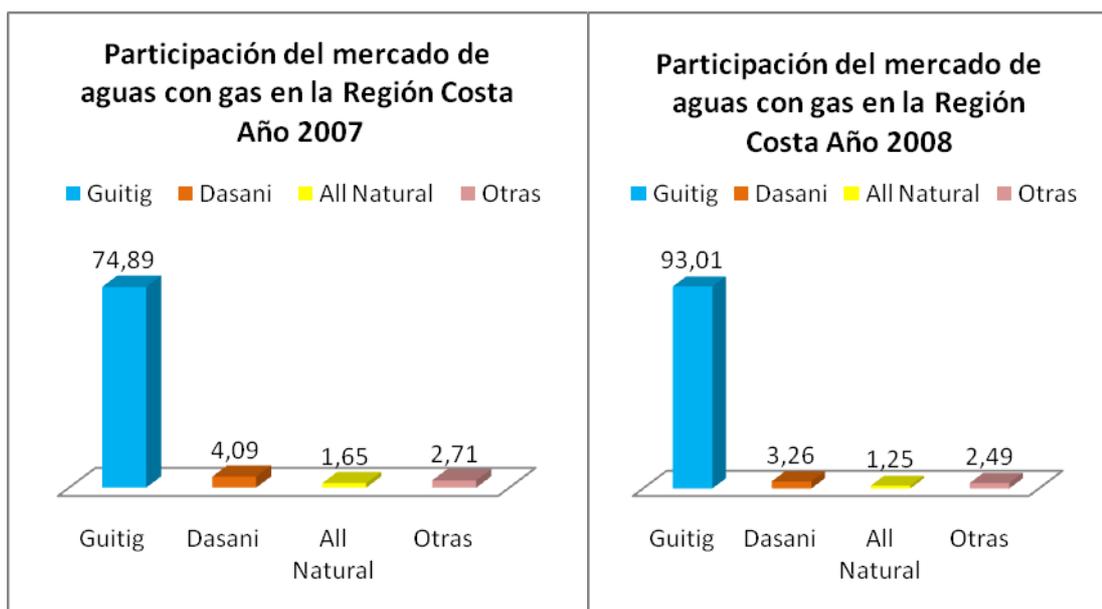
Las regiones Costa y Sierra poseen un porcentaje de participación entre el 91% y 93% respectivamente, para el año 2008.

Gráfico 43.



Fuente: La autora

Gráfico 44.

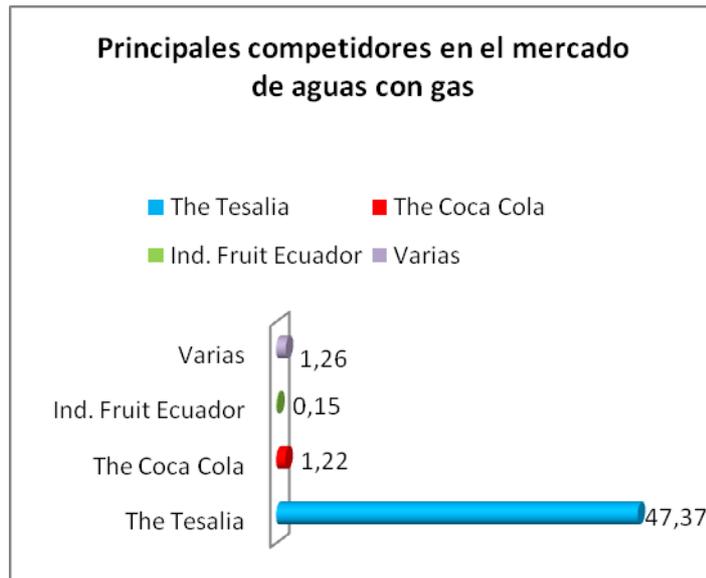


Fuente: La autora

Principales Competidores

Guitig cuya productora es Tesalia, es uno de las marcas más reconocidas y con mayor participación en el mercado de aguas con gas, le sigue Coca Cola con su marca Dasani, y otras marcas las cuales no superan el 2% de participación.

Gráfico 45.



Fuente: La autora

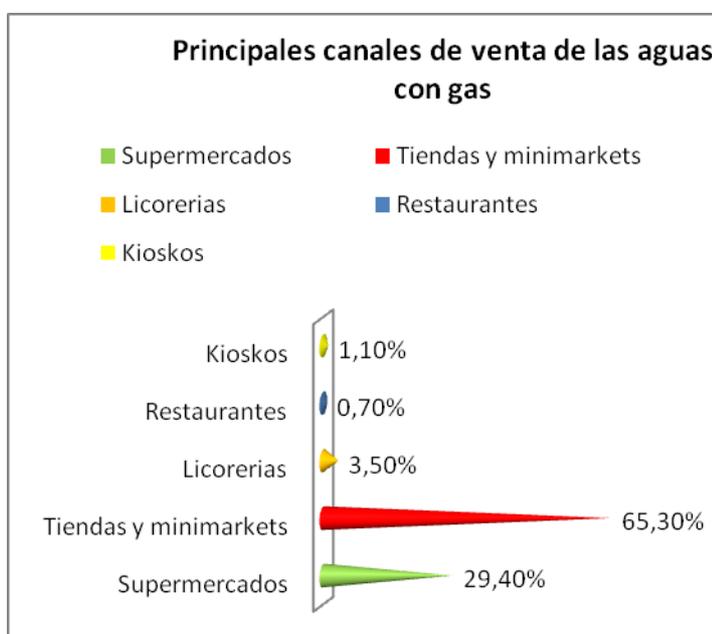
Cientes-Consumidores

Los principales consumidores son hombres entre 25 y 44 años de edad, los cuales tienen hábitos tradicionales y que identifican a Guitig como sinónimo de salud y pureza, además que consideran a la marca como la que posee mejor accesibilidad y distribución el mercado de aguas

Canales de Venta

Los principales canales de Venta de aguas con gas son las tiendas y minimarkets con un 65,30%, seguido por los supermercados por un 29,4%, y en menor porcentaje se encuentran las licorerías, kioscos y restaurantes. **(Gráfico 46)**

Gráfico 46.

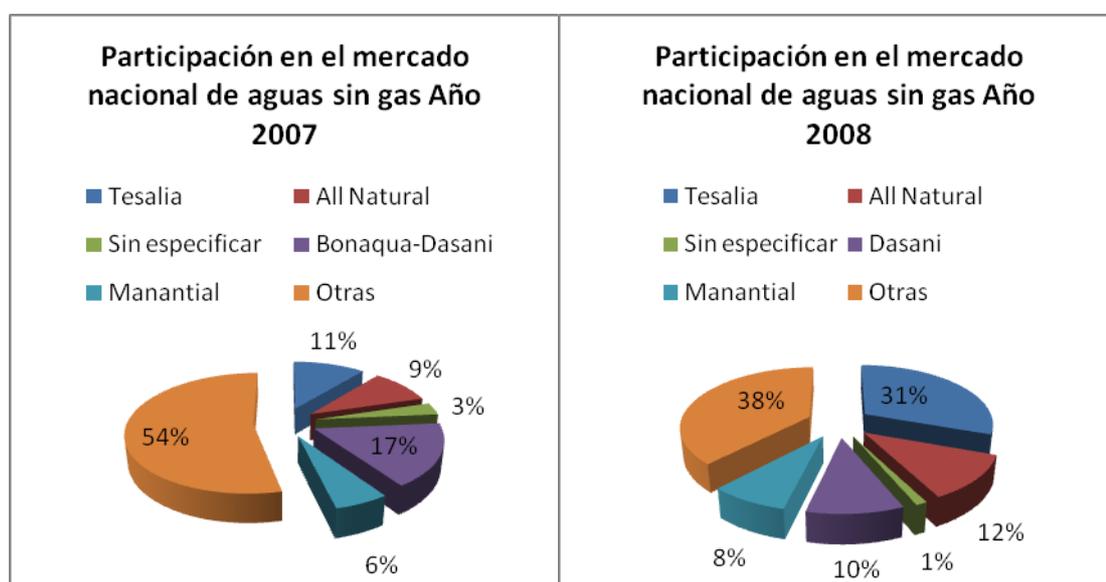


Fuente: La autora

MERCADO DE AGUA SIN GAS

El mercado de Agua sin Gas en el mercado nacional es relativamente muy complejo, puesto que el mayor porcentaje de participación está distribuido por marcas de la Región Costa (38%) que en la mayoría de los casos no presentan los debidos requerimientos para consumo humano como es el registro sanitario, o existe la usurpación de envases para comercializar este tipo de bebidas, en el caso de la Sierra, los consumidores son más exigentes y existe mayor requerimiento con respecto a la calidad del producto, pero en el caso de la Costa, no existe esta necesidad, sino más bien los consumidores demandan de productos baratos.

Gráfico 47.

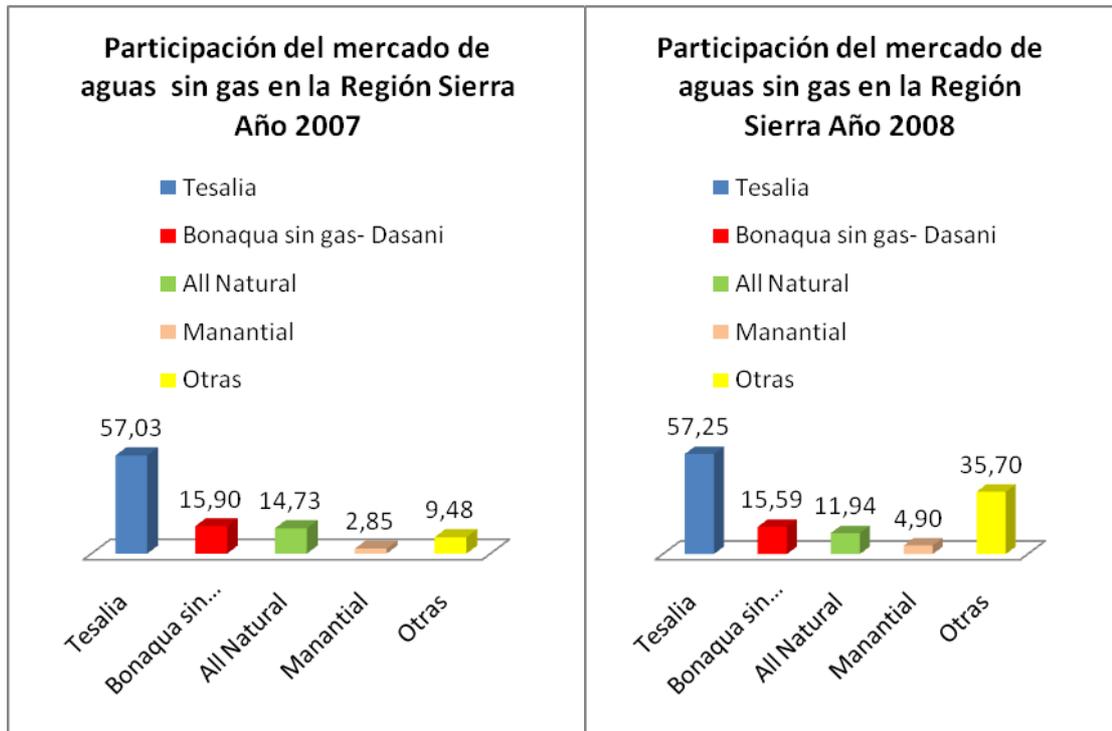


Fuente: La autora

Participación por regiones

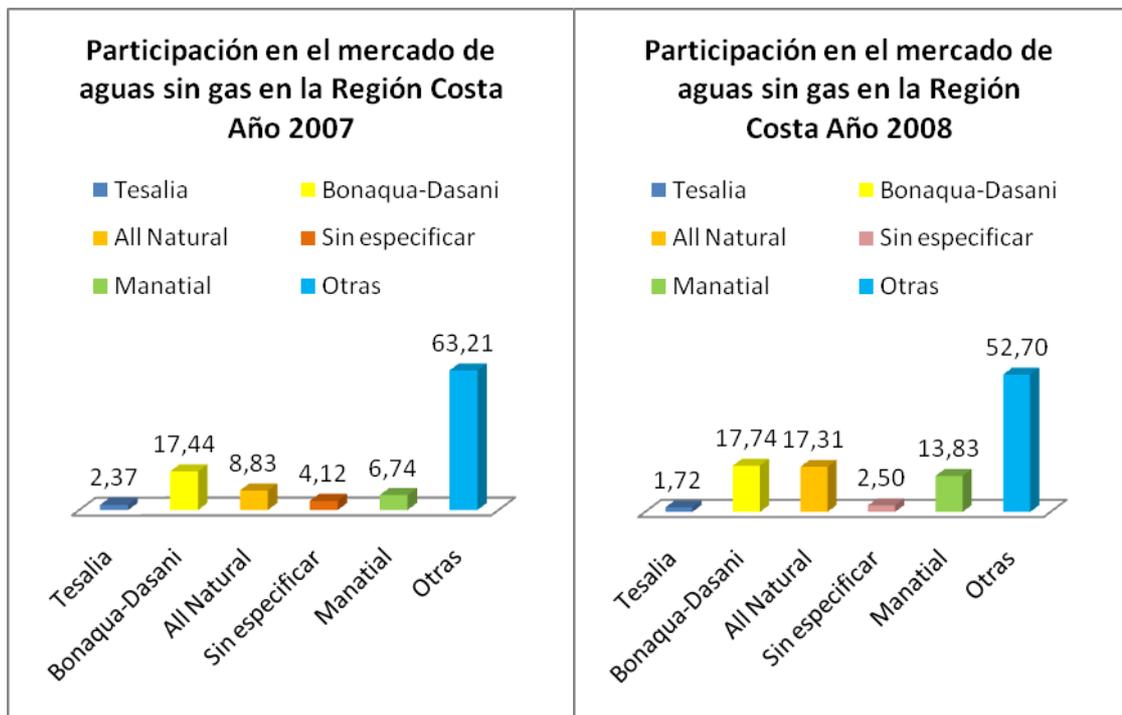
Tomando en consideración en el párrafo anterior, se puede visualizar una inequidad en la participación del mercado de la Sierra cuyo mayor participante es Tesalia con un 57,25% y en la Costa con un 52% de participación de otras marcas.

Gráfico 48.



Fuente: La autora

Gráfico 49.

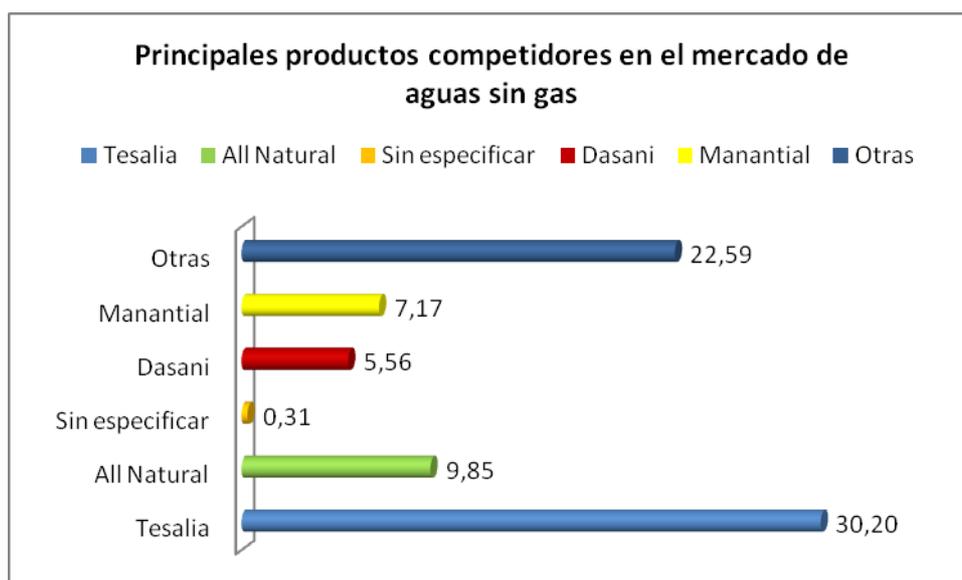


Fuente: La autora

Principales Competidores

La competencia desleal es la principal característica en este segmento de mercado, especialmente en la Costa, donde los consumidores no exigen calidad, y prefieren arriesgar su salud. A continuación los porcentajes de participación (**Gráfico 50.**)

Gráfico 50.



Fuente: La autora

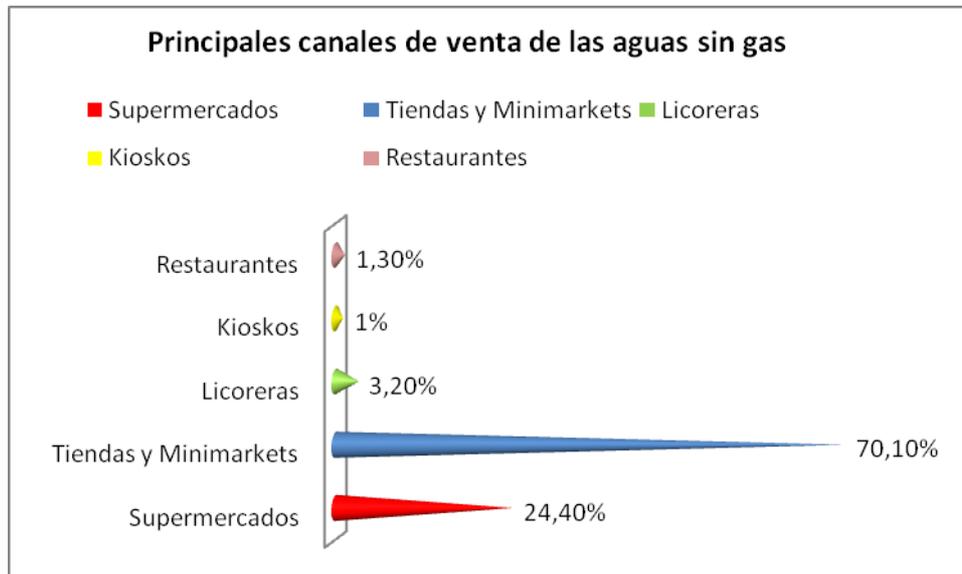
Cientes-Consumidores

Los consumidores de aguas sin gas oscilan entre 19 y 45 años de edad, puesto que el hábito de tomar agua para calmar la sed, siempre será un hábito que practicamos todas las personas, sin importar la condición social o edad. Además el agua siempre ha sido considerada como fuente de salud, que todas las personas desean mantener.

Canales de venta

El principal canal de venta de aguas sin gas son las tiendas y minimarkets con un 70,10%, luego le sigue los supermercados con 24,4%, a las licoreras con 3,20%, restaurantes con 1,30% y kioskos con 1%.

Gráfico 51.

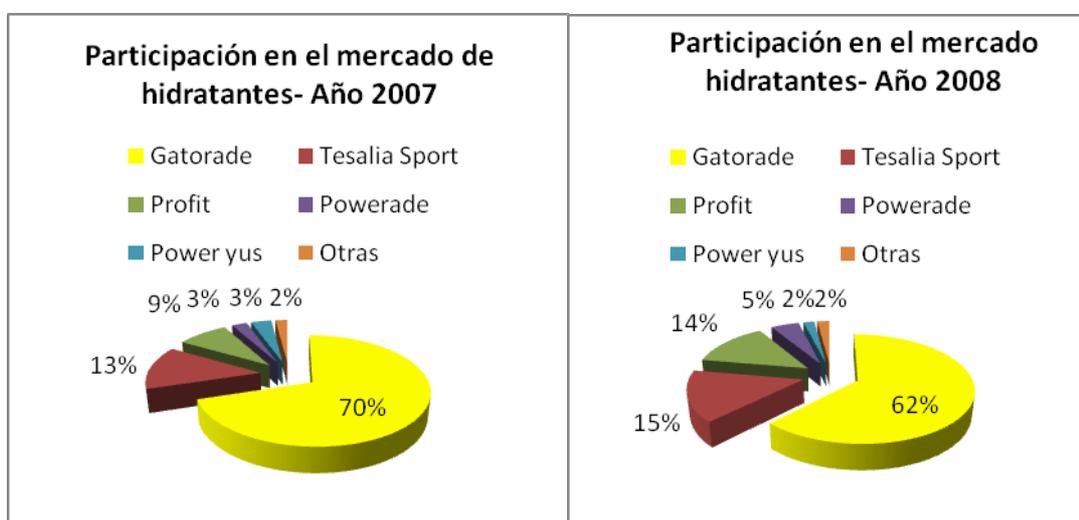


Fuente: La autora

MERCADO DE HIDRATANTES

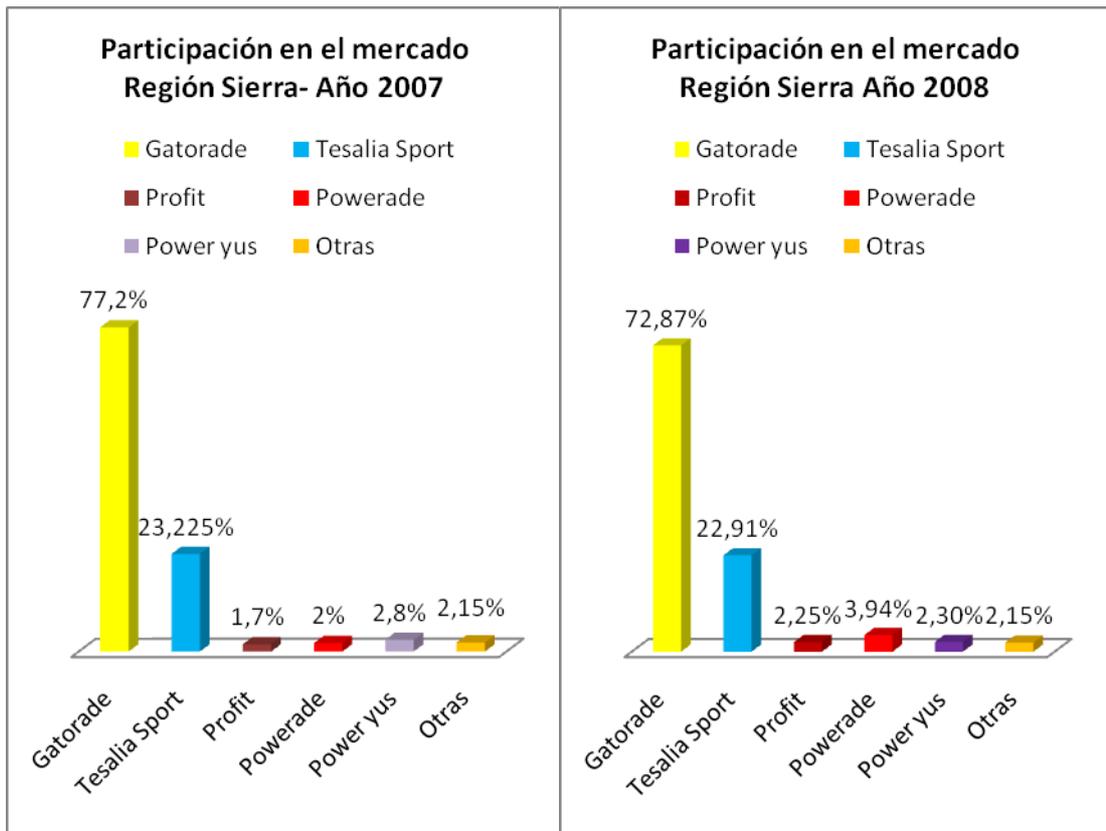
El mercado de hidratantes ha venido creciendo en los últimos años, considerando Gatorade como el principal participante en el mercado de estas bebidas, con un 62% año 2008, el otro 38% se reparten otras marcas tales como: Tesalia Sport, Profit, Powerade, Poweryus, estas tres últimas son marcas relativamente nuevas en el mercado.

Gráfico 52.



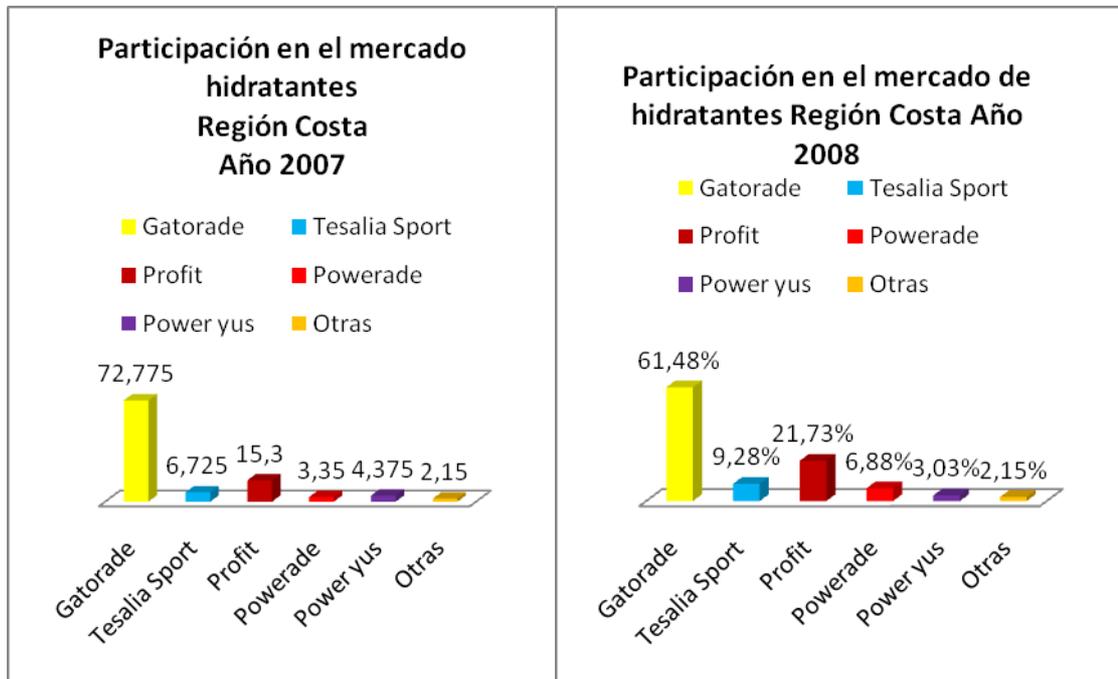
Fuente: La autora

Gráfico 53.



Fuente: La autora

Gráfico 54.

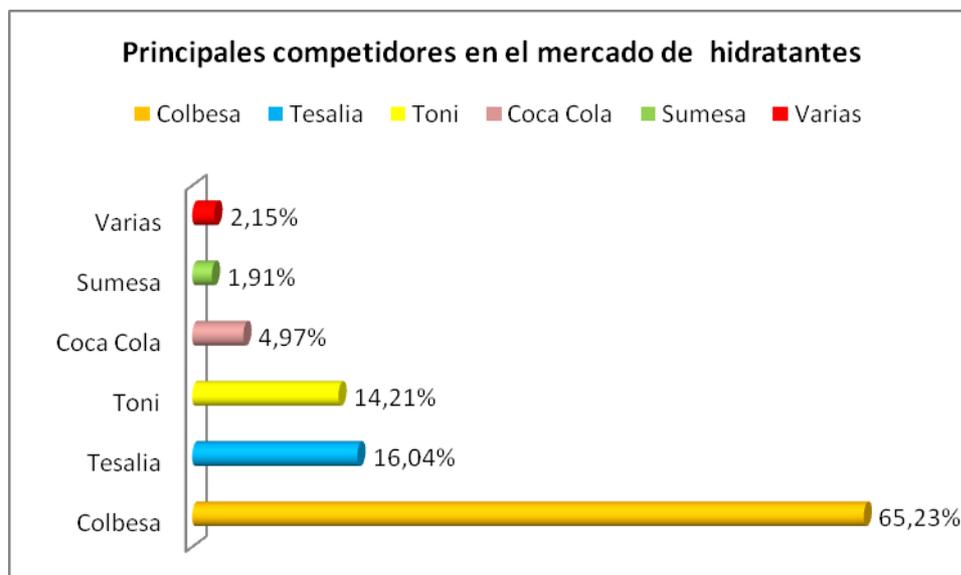


Fuente: La autora

Principales Competidores y Participación en el mercado

El principal competidor es Colbesa con Gatorade con un 62%, luego le sigue Tesalia con Tesalia Sport, seguido de Toni con Profit con un 14%, Coca Cola con Powerade 4,97%, Sumesa con su producto Poweryus con un 1,91% y 2% ocupan varias empresas.

Gráfico 55.

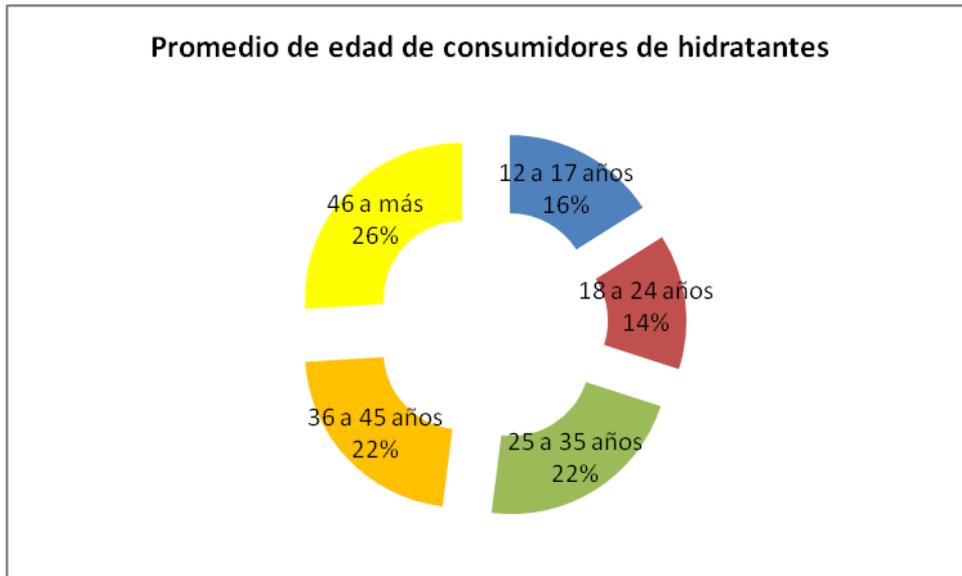


Fuente: La autora

Clientes-Consumidores

Esta bebida tiene un mayor porcentaje de hombres entre 12 y 35 años de edad, los cuales comúnmente realizan actividades en donde ocupan un esfuerzo físico y necesitan de la reposición de sus energías, con sales minerales, los cuales contienen este producto.

Gráfico 56.

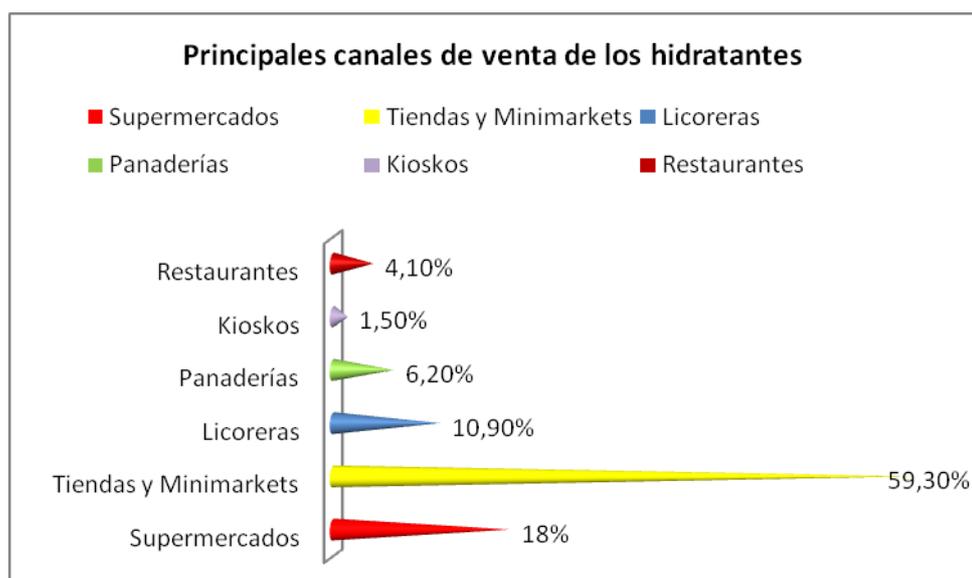


Fuente: La autora

Canales de venta

El principal canal de venta de los hidratantes son las tiendas y minimarkets con 59,30%, seguido de los supermercados con un 18%.

Cuadro 57.



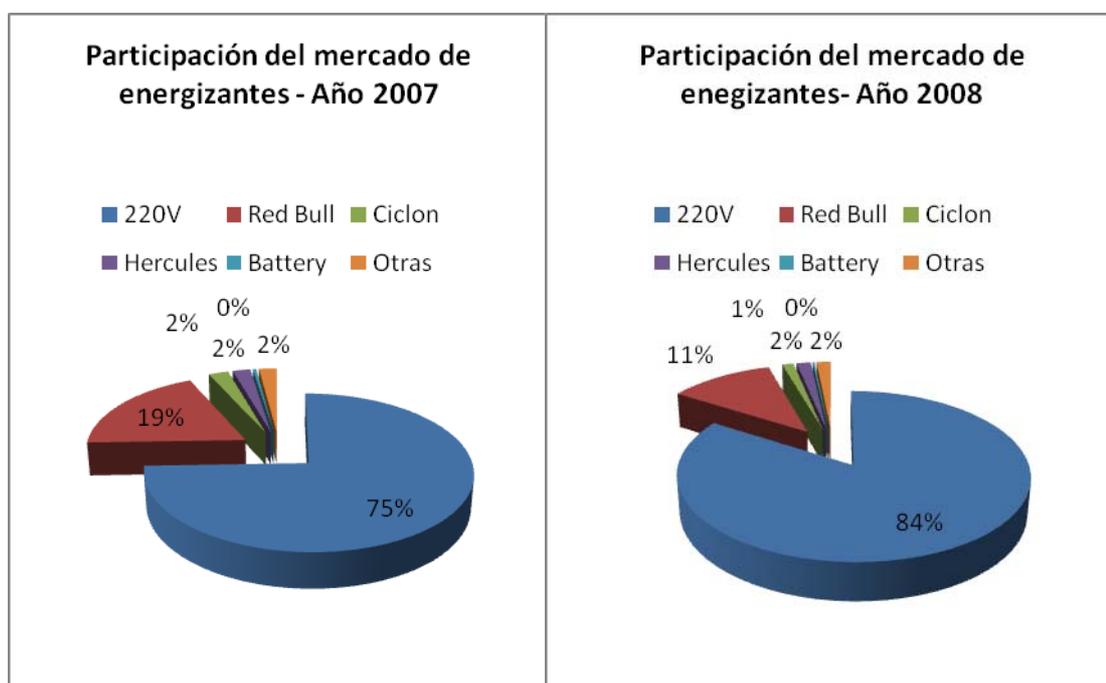
Fuente: La autora

MERCADO DE ENERGIZANTES

El mercado de energizantes, es relativamente nuevo puesto que las primeras marcas en aparecer en el mercado nacional fueron las extranjeras, como Red bull, tomando en cuenta que esta marca en sus inicios controló los precios en el mercado, luego con la aparición de la marca 220V, el mercado de este producto extranjero fue en decremento, y el energizante nacional se ubicó en primer lugar de la participación del mercado, debido a sus bajos precios y a su sabor agradable, el consumo de 220V, se da en la Región Costa (**Gráfico 59**), aunque en la Sierra también posee el primer lugar de la participación del mercado.

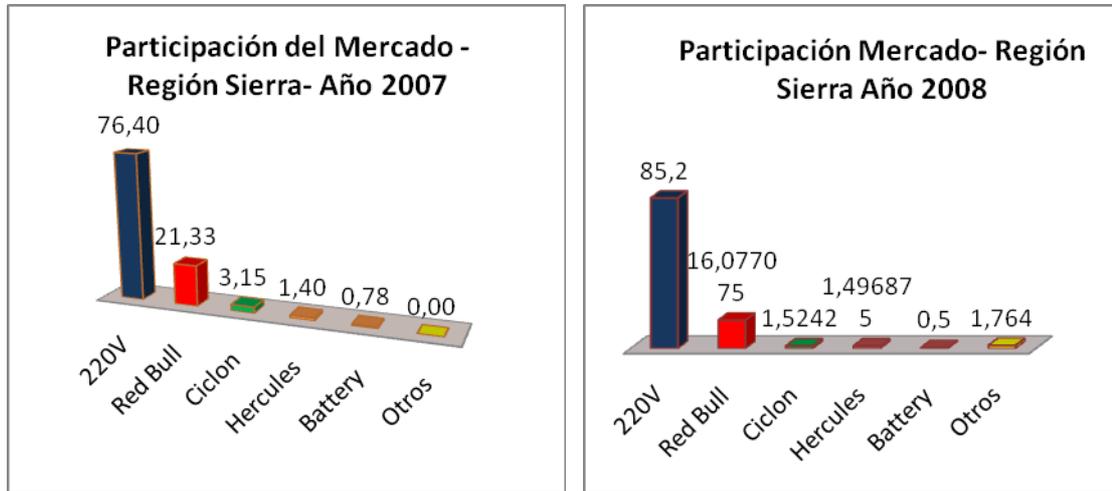
Es importante indicar que este segmento de mercado, a finales del 2007 ya comienzos del 2008 se vio afectado por propaganda maliciosa, que comunicaba que el consumo de energizantes perjudica a la salud, por la existencia de cafeína, y taurina entre sus componentes, motivo por el cual las empresas comenzaron a realizar campañas publicitarias en contra de la competencia desleal.

Gráfico 58.



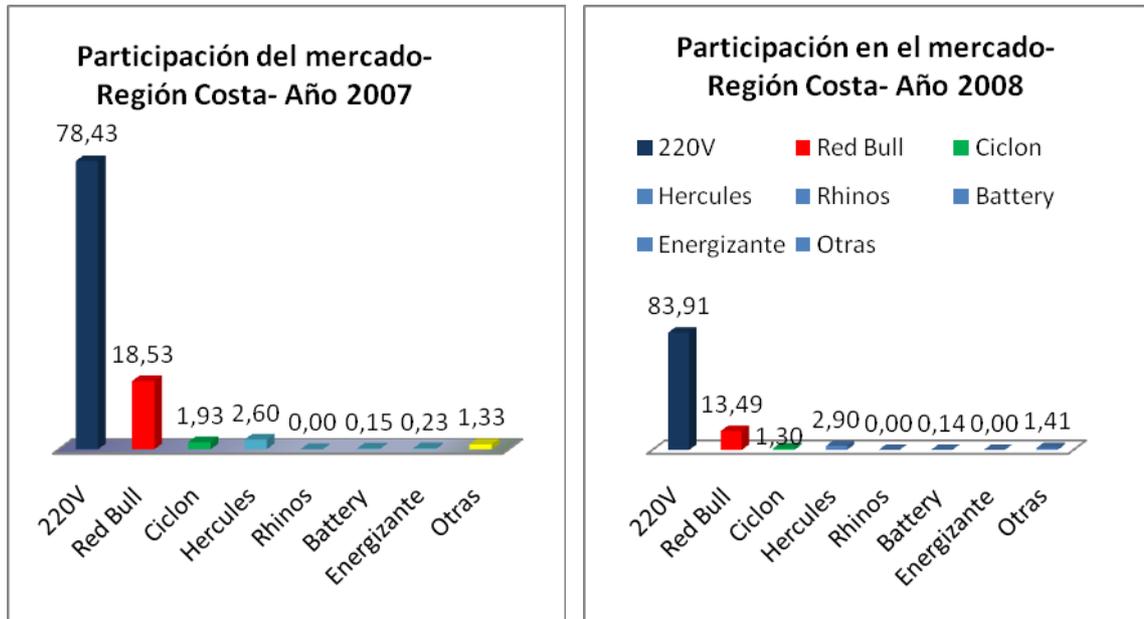
Fuente: La autora

Gráfico 59.



Fuente: La autora

Gráfico 60.

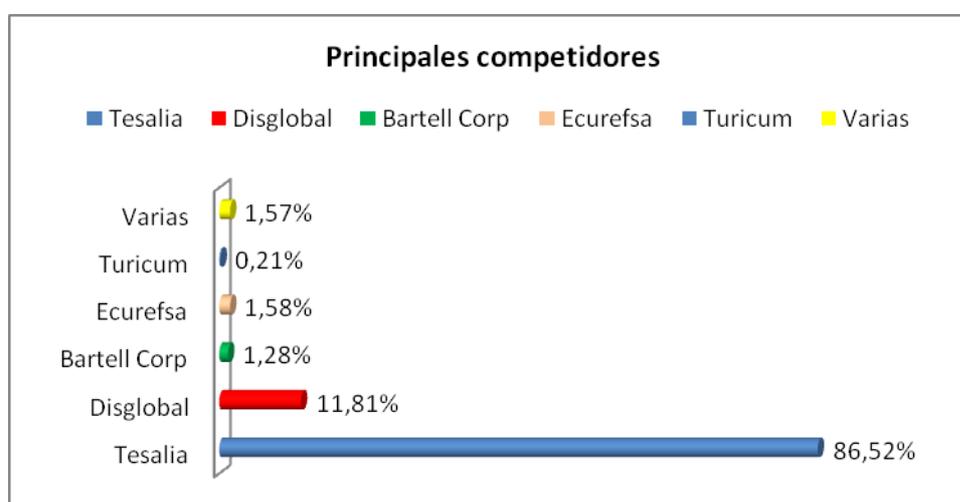


Fuente: La autora

Principales Competidores

The Tesalia en el mercado de energizantes, tiene a Disglobal, distribuidor de Red Bull, como principal competidor, con un porcentaje de 11,8%, el otro 2% de participación, ocupan productoras como Ecurefsa con Hercules, Turicum con Battery.

Gráfico 61.

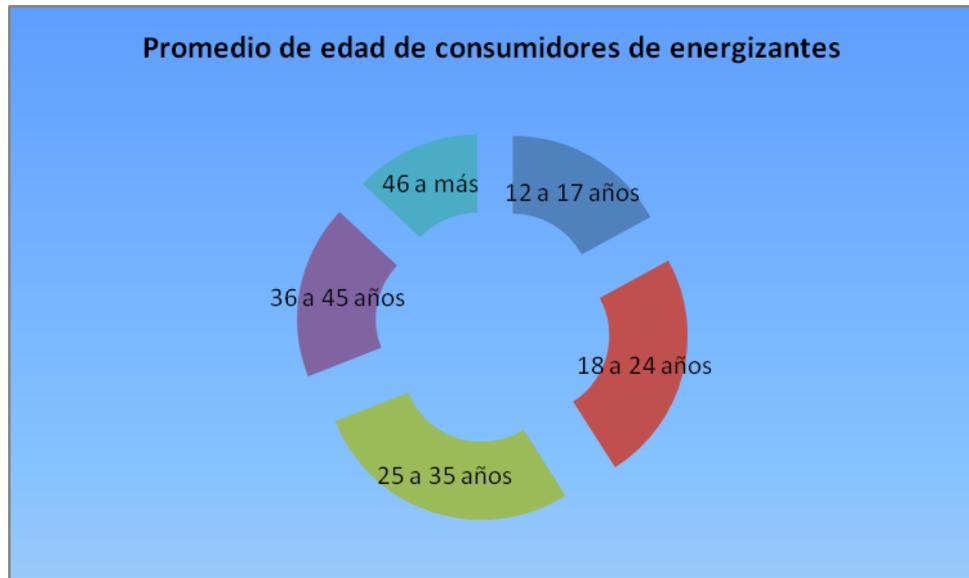


Fuente: La autora

Clientes-Consumidores

La edad de los consumidores de energizantes se encuentra en un promedio de 18 a 35 años de edad, comúnmente a este grupo pertenecen estudiantes, o profesionales que realizan actividades de esfuerzo mental y necesitan rendir de forma óptima durante largos períodos de tiempo.

Gráfico 62.

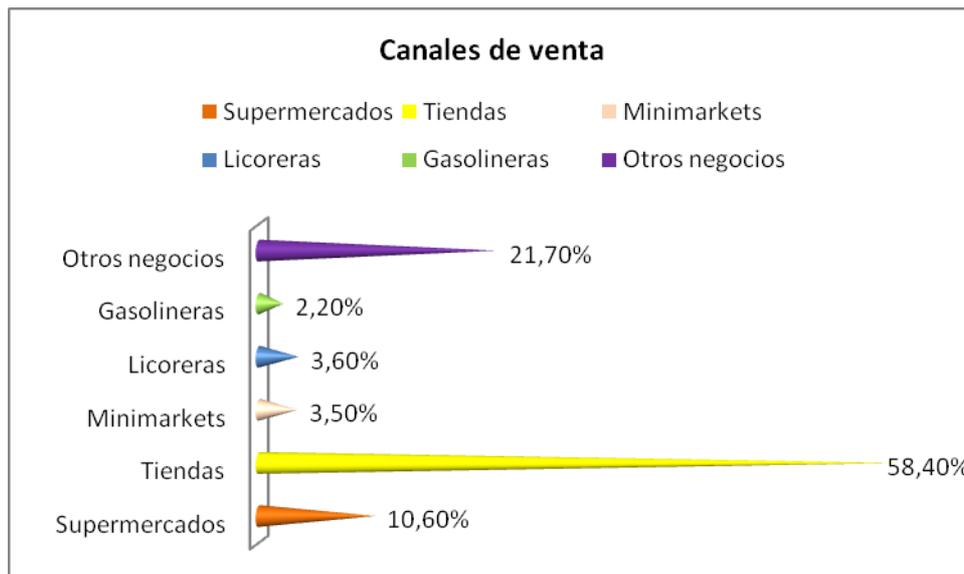


Fuente: La autora

Canales de Venta

Los principales canales de venta de los energizantes son las tiendas con un 58,40% de participación.

Gráfico 63.



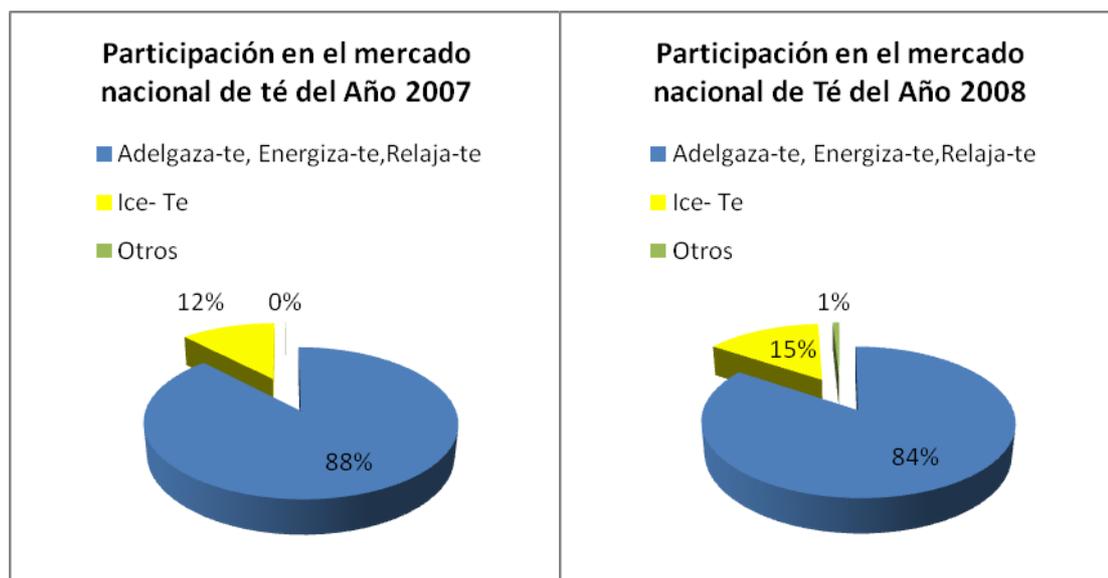
Fuente: La autora

MERCADO DE TÉ

El mercado de Té líquido, es un segmento poco explotado, puesto que no existen muchas empresas que se han interesado por este segmento del mercado, es un producto, que generalmente satisface las necesidades de consumidores que cuidan su salud, la mayoría de estos productos se enfocan a bebidas light, las cuales dan un valor agregado a los consumidores que pretenden no aumentar de peso o revitalizarse de una manera natural y con poco nivel de azúcar que son los componentes que se publicitan con estos productos.

El 88% y 84% del mercado en los años 2007 y 2008 respectivamente, han ocupado el té de marca Toni con sus tres productos, Adelgaza-té, Energiza-té, Relaja-té (Gráfico 64).

Gráfico 64.

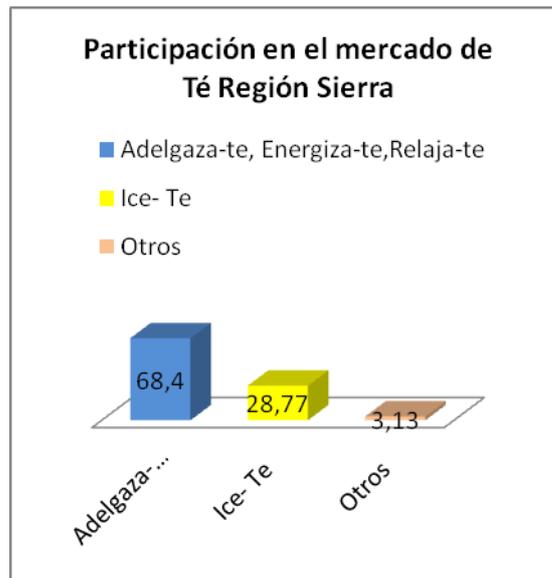


Fuente: La autora

Participación del mercado por regiones

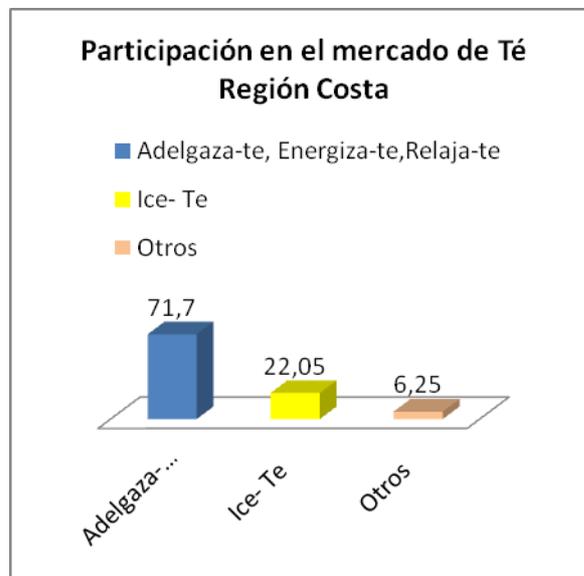
La Región Costa tiene un 71% de porcentaje de consumo frente a un 68% de consumo de la Región Costa, esto se debe por la mejor distribución del producto en los canales de venta.

Gráfico 65.



Fuente: La autora

Gráfico 66.



Fuente: La autora

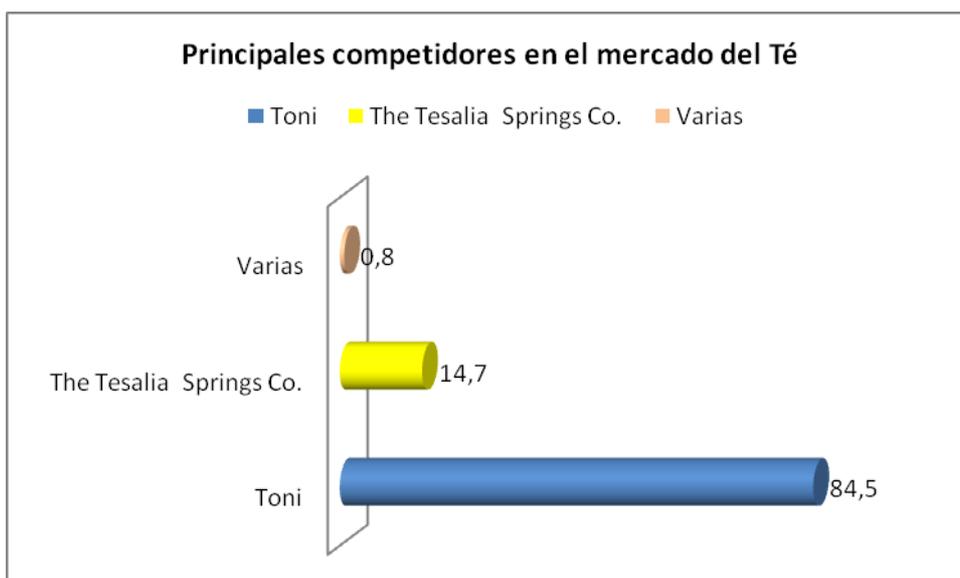
Cientes-Consumidores

Los consumidores, son personas muy exigentes con los componentes que contienen este tipo de productos, son personas que van desde los 18 a los 30 años de edad que comúnmente se encuentran en un proceso de adelgazamiento están en tratamientos de dietas, cuidan su salud o simplemente buscan variedad.

Principales Competidores

El principal competidor en este segmento de mercado es Tony con un 84,5% de participación en el mercado, seguido de Tesalia con un 14,7% de participación, y existen otras marcas como Alpina y Sumesa con un menor porcentaje de participación. **(Gráfico 67.)**

Gráfico 67.

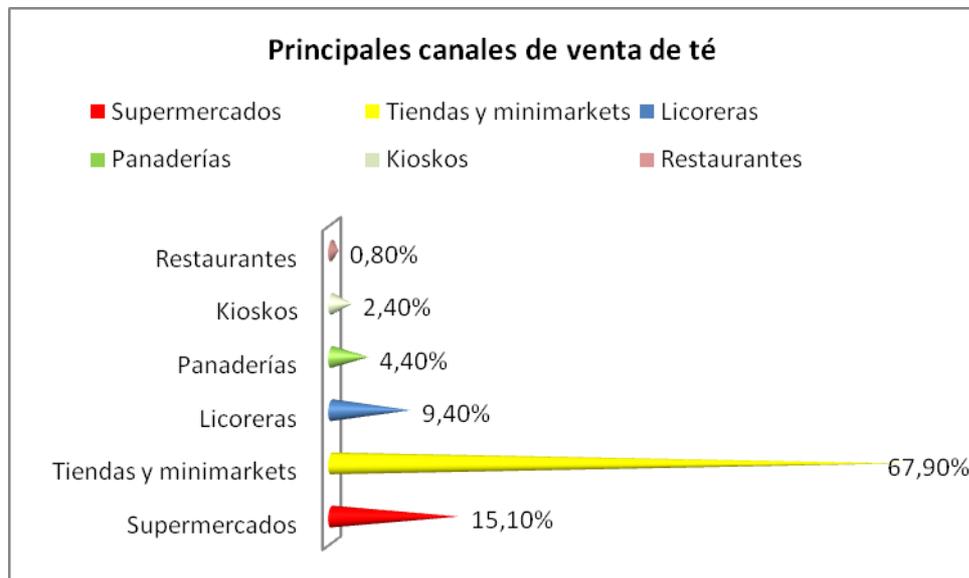


Fuente: La autora

Canales de venta

El principal canal de venta son las tiendas y minimarkets con un 67,90%, le siguen los supermercados con un 15,10%, las licorerías con un 9,40%, con un 4,40%, 2,40% y 0,80% le siguen las panaderías, kioscos y restaurantes.

Gráfico 68.



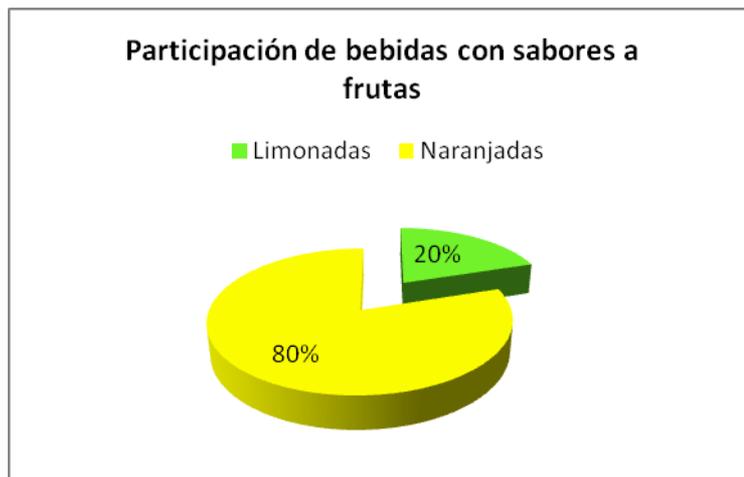
Fuente: La autora

MERCADO DE BEBIDAS CON SABORES A FRUTAS

Este mercado se ha convertido en un segmento interesante para las empresas productoras de bebidas, cuando descubrieron en sus estudios que un gusto común en las familias ecuatorianas, es acompañar a sus comidas el tradicional jugo de naranja y de limón o también llamada limonada.

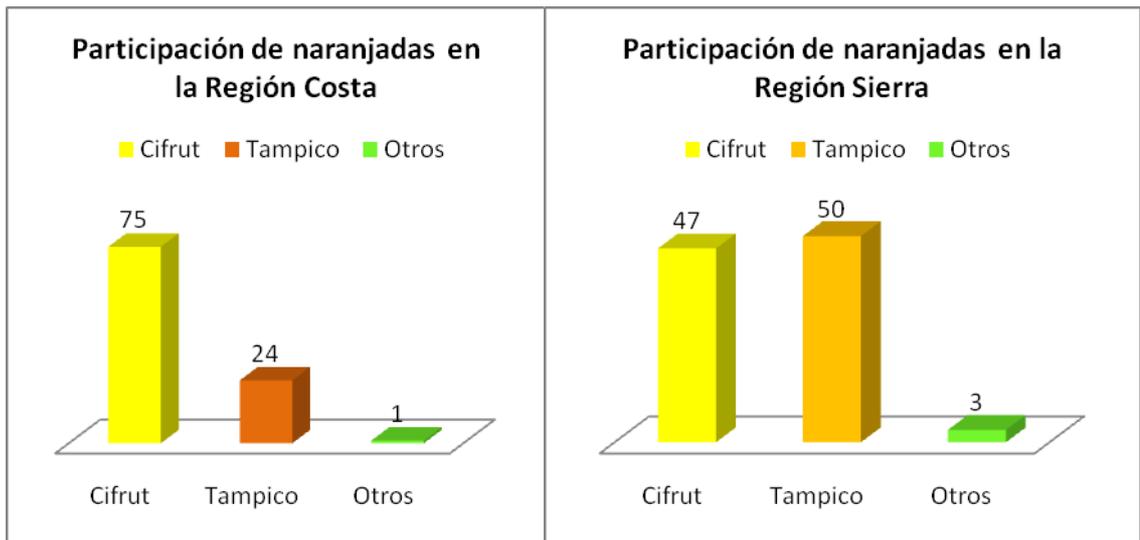
Esto motivo a las empresas a lanzar productos con los dos sabores predominantes como son limonadas y naranjadas, en el caso de Tesalia lanzo la naranjillada, que durante el tiempo han venido ocupando un sitio importante en el mercado. Actualmente las limonadas ocupan un 80% del mercado, y el 20% ocupan las naranjadas (**Gráfico 69.**)

Cuadro 69.



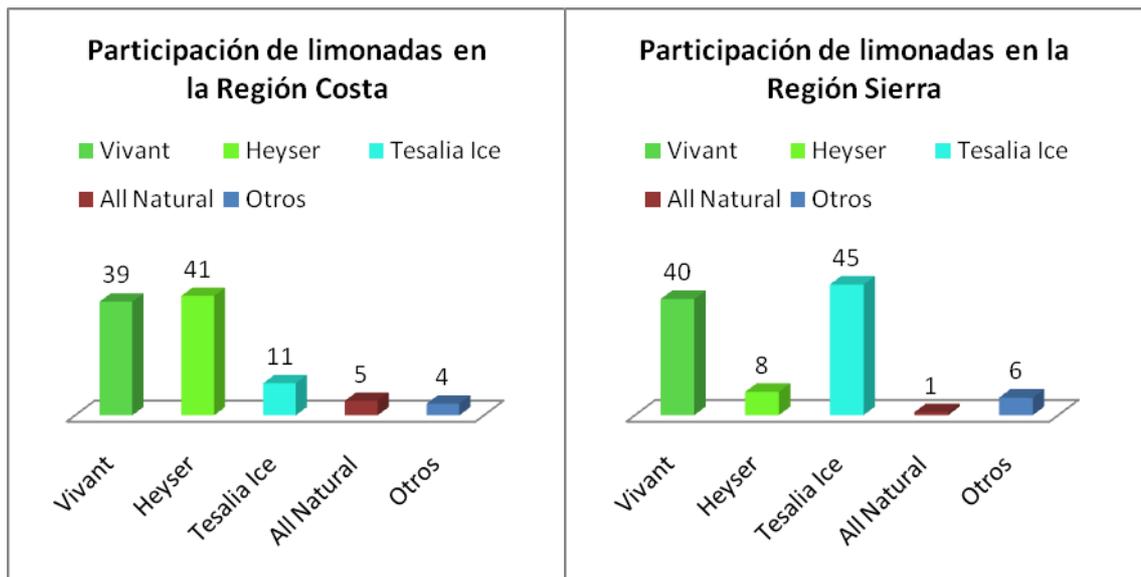
Fuente: La autora

Gráfico 70.



Fuente: La autora

Gráfico 71.



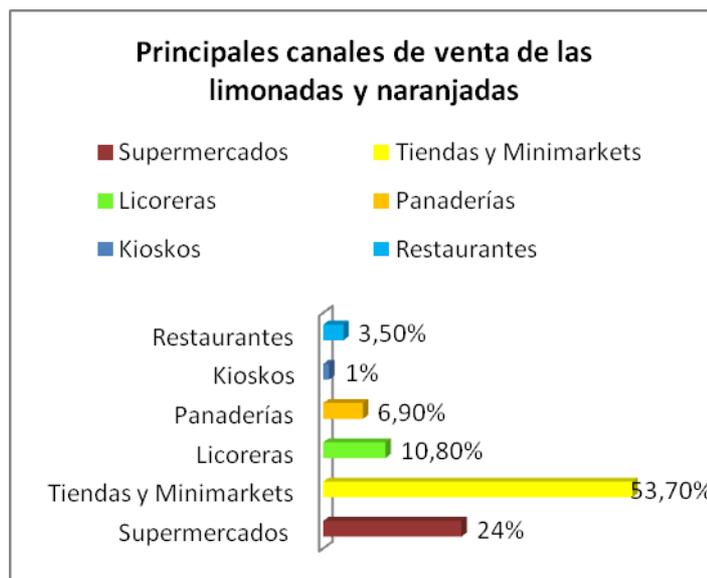
Fuente: La autora

El mercado de las naranjadas resulta variable, debido a que en la Costa el mayor porcentaje de participación lo tiene Cifrut, seguido de Tampico, en cambio en la Sierra se lleva el mejor porcentaje Tampico seguido de Cifrut. **(Gráfico 70 y 71)**

Es importante destacar que Tesalia para ampliar su línea de productos, en el mes de noviembre lanzo su nuevo producto Citrus punch naranja, el cual va a competir con Tampico y Cifrut.

En el caso de las limonadas existe una situación similar a la de las naranjadas, en la Costa el 41% se lleva Heyser, seguido de un 39% representado por Vivant, para ubicarse en tercer puesto de participación 11% Tesalia Ice. En la Sierra Tesalia Ice tiene el 45%, le sigue Vivant con 40% y finalmente Heyser con 8%.

Gráfico 72.



Fuente: La autora

Las tiendas y minimarkets se consideran los mayores canales de venta de las limonadas y naranjadas con un 53,7%, seguido de los supermercados 24% y Licoreras con 10,80%.

Principales competidores.

Los principales competidores en este segmento de mercado son considerados a Tony que tiene a Tampico como su producto líder a nivel de la Sierra, también a Ajep con Cifrut, en el caso de limonadas Destilería Zhumir es uno de los competidores, otro productora es Resgasa.

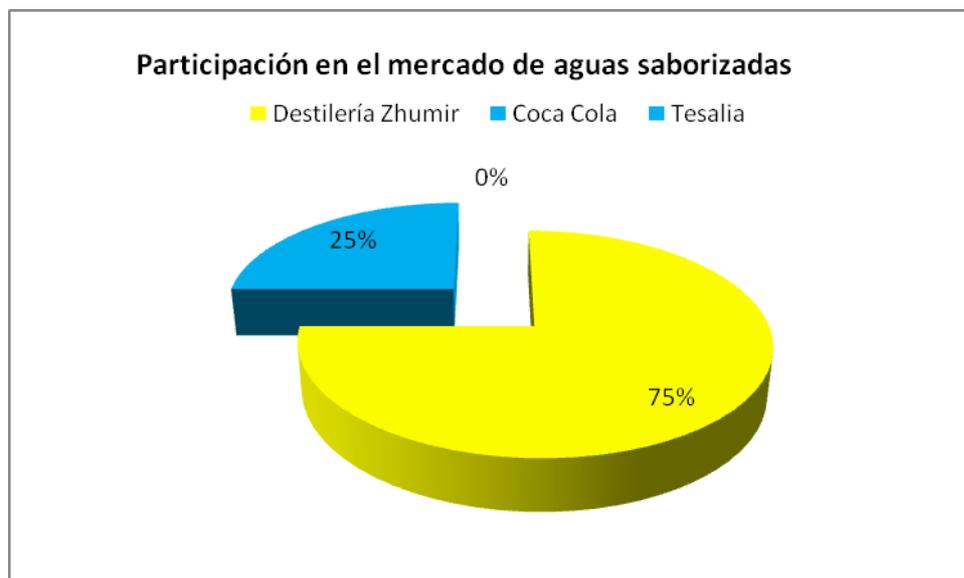
Es importante destacar que anteriormente Tesalia no presentaba producto en las naranjadas, pero desde a finales de este año entro a competir con Citrus Punch, razón por la cual se efectuó el estudio de ese mercado en este trabajo.

MERCADO DE BEBIDAS SABORIZADAS

Las aguas saborizadas no son consideradas parte de los productos tradicionales dentro del mercado de bebidas, sino a más bien, a mi criterio son parte de la creatividad de las empresas embotelladoras, de hecho en algunos lugares, especialmente en la costa, se demanda de este tipo de productos, pero no es considerado de común gusto de los ecuatorianos.

Las empresas con mayor porcentaje de participación son Destilería Zhumir con su producto Vivant, y Coca Cola con Dasani con los sabores de limón frappé, toronja bliss y flor de Jamaica, Tesalia tiene un porcentaje mínimo en este segmento con Guitig Essences limón y naranja.

Gráfico 73.



Fuente: La autora

ANEXO 2.

BASE LEGAL

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA (Actualizada a agosto del 2008)

Art 211.- Serán funciones de la Contraloría General del Estado, además de las que determine la ley:

1. Dirigir el Sistema de control administrativo que se compone de auditoría interna, auditoría externa y las entidades del sector público y de las entidades privadas que dispongan de recursos públicos.
2. Determinar responsabilidades administrativas y civiles culposas e indicios de responsabilidad penal, relacionadas con los aspectos y gestiones sujetas a su control, sin perjuicio de las funciones que en esta materia sean propias de la Fiscalía General del Estado.
3. Expedir la normativa para el cumplimiento de sus funciones.
4. Asesorar a los órganos y entidades del Estado cuando se le solicite.

LEY ORGANICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO

CAPITULO 3.- DEL SISTEMA DE CONTROL EXTERNO

Sección 1 - Alcance y Modalidades de Auditoría Gubernamental

Art. 21.- Auditoría de Gestión.- La Auditoría de Gestión es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho

desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes.

Constituirán objeto de la auditoría de gestión: el proceso administrativo, las actividades de apoyo, financieras y operativas; la eficiencia, efectividad y economía en el empleo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo; y, el cumplimiento de las atribuciones, objetivos y metas institucionales.

A diferencia de la auditoría financiera, el resultado de la fiscalización mediante la auditoría de Gestión no implica la emisión de una opinión profesional, sino la elaboración de un informe amplio con los comentarios, conclusiones y recomendaciones pertinentes.

ANEXO 3.

Entrevista a Gerencia General

Período auditado: Enero del 2007 a Diciembre del 2008

Información General

Nombre: Ing. Luis Eduardo Alarcón

Cargo: Gerente General

Fecha: 29 de diciembre del 2008

Lugar: Oficinas Administrativas de THE TESALIA SPRINGS. CO.

Objetivo: Obtener información acerca de los lineamientos de control de la gestión aplicados en THE TESALIA SPRINGS CO. y planificados por la Gerencia General.

Entrevista:

Con fecha 29 de diciembre del 2008, se efectuó la entrevista al Ing. Luis Eduardo Alarcón (Gerente General de The Tesalia Springs. Co) de lo cual manifestó:

- 1) The Tesalia Springs. Co. es una empresa ecuatoriana dedicada a la producción, distribución y comercialización de bebidas no alcohólicas, cuenta con una planta en Machachi y las oficinas administrativas se encuentran en San Bartolo.

- 2) y 3) Actualmente la empresa está en un proceso de cambio, por lo cual cada año, la planificación estratégica, lo organizamos conjuntamente con las Gerencias de todas las áreas, realizando la reestructuración de la Misión, Visión, Principios Organizacionales y Objetivos Generales.

- 4) En lo que respecta a la medición de la gestión, la empresa está iniciando un proceso de certificación de las normas Iso 9001-2000 para lo cual cada responsable de los procedimientos están definiendo los indicadores de gestión.

- 5) La medición de la calidad, cantidad y grado de oportunidad de los productos, tienen a cargo el Departamento de Control de Calidad , Servicio al Cliente, Marketing, los cuales a través de las llamadas al call center o estudios de mercado efectúan estrategias que permitan contrarrestar quejas o inconformidades por parte de los clientes y consumidores.

- 6) La evaluación de la gestión, en este momento esta focalizada al cumplimiento del presupuesto de ventas, que es la base para la ejecución de las actividades operativas, de inversión y de financiamiento

- 7) El departamento de Comunicación Estratégica se encarga de informar acerca de eventos internos dentro de la compañía, y efectúa revisión de la imagen de nuestra empresa a nivel externo

- 8) No se encuentran definidos las Fortalezas, Oportunidades y Amenazas

Formato de entrevista

No		PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
			Si	No	NA	
		EVALUACIÓN PRELIMINAR ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO CUESTIONARIO				
GESTIÓN INSTITUCIONAL						
1.		Las actividades principales de la entidad corresponden: - Producción y comercialización de bebidas no alcohólicas? - Comercialización de bebidas no alcohólicas?	X			
2.		En la entidad se realiza la planificación estratégica? En caso afirmativo indique: - Fecha de aprobación del documento - Período de vigencia	X			9 de enero del 2009 1 año
3.		En la empresa se encuentra definido: - Las metas - La Misión - Lavisión - Objetivos	X			
4.		En la empresa se aplican indicadores para medir la gestión por cada área que integra?			X	Definirán con la ISO
5.		Para medir la calidad, cantidad, grado y oportunidad con el producto satisface la necesidad del usuario o cliente, se realiza: - Comparación de un producto con especificaciones o estándares establecidos por los usuarios? - Comparación de un producto con especificaciones o estándares reconocidos? - Encuestas o cuestionarios	X			
6.		Para evaluar la gestión institucional se prepara los siguientes documentos: - Planes operativos - Informe de actividades en cumplimiento de metas - Planes direccionales y estratégicos - Indicadores de gestión	X			

GESTIÓN INSTITUCIONAL					
No	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
7.	<p>La entidad cuenta con un departamento de comunicación social o relaciones públicas que se encarga de medir el impacto o repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social o ambiental de los productos realizados?</p> <p>En caso afirmativo indique si se cuenta con:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Notas de prensa sobre el impacto en la comunidad - Datos estadísticos o históricos sobre el deterioro ambiental, social o económico - Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades. 	X			
8.	<p>En la institución se encuentran detectadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el ambiente de la organización; y , determinadas las acciones para obtener ventaja y reducir los posibles impactos negativos?</p>		X		

ANEXO 4.

Entrevista a Jefe de Marca

Período auditado: Enero del 2007 a Diciembre del 2008

Información General

Nombre: Ing. María Belén Sánchez

Cargo: Jefe de marca- Sierra

Fecha: 26 de diciembre del 2008

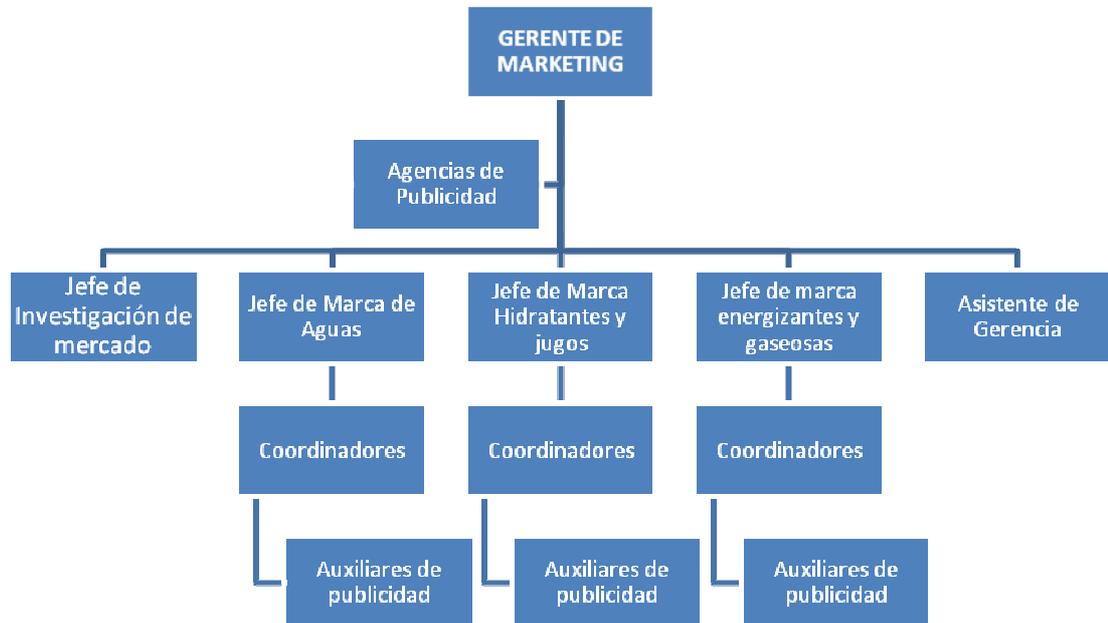
Lugar: Oficinas Administrativas de THE TESALIA SPRINGS. CO.

Objetivo: Obtener información acerca de los lineamientos de control de la gestión del Departamento de Marketing.

Entrevista:

Con fecha 26 de diciembre del 2008 se efectuó la entrevista a Ing. María Belén Sánchez- Jefe de Marca, la misma que respondió lo siguiente:

- 1) El Departamento de Marketing actualmente cuenta con una Gerencia a cargo del Ing. Jorge Bedoya, el mismo que ejecuta, planifica, aprueba todos los proyectos presentados por los jefes de marca.
- 2) La estructura organizativa tiene como principal al Gerente de Marketing, seguido en jerarquía por los Jefes de Marca y Jefe de Investigación de Mercado, los mismos que tienen a su cargo a los coordinadores, los cuales son aquellos que se encargan de la logística de todos los proyectos.



Aún no se han definido los procesos y procedimientos del Departamento de Marketing.

3) Tenemos seis objetivos generales los cuales están focalizados hacia el estudio del mercado de bebidas no alcohólicas y al monitoreo de los gustos, preferencias de los clientes y consumidores, permitiendo así establecer estrategias dirigidas a mejorar nuestros productos y la atención prestada. Definiéndose entre los principales objetivos a los siguientes:

- Generar estrategias en el mercado a nivel de marcas
- Manejar adecuadamente la imagen de productos
- Realizar investigaciones de mercado medidos a través de indicadores
- Generar estrategias dirigidas al canal
- Ayudar a aumentar el volumen de ventas y participación en el Mercado

- 4) Marketing no tiene definidos objetivos específicos, sino más bien los proyectos que definen son en base al presupuesto asignado anualmente, y se estructuran estrategias en base a los estudios de mercado efectuado y con respecto a las variaciones de participación en el mercado de los productos, así como también de la aparición de competencia desleal.
- 5) Luego de que el Gerente General aprueba el presupuesto de Marketing, nos reunimos el Gerente de Marketing y con los Jefes de Marca, para definir el plan de Marketing, para lo cual se establecen las principales estrategias a ejecutarse durante el año, eso lo efectúan por cada marca y analizando la competencia, los productos, el mercado de bebidas no alcohólicas, esta información es obtenida de los informes presentados por la Jefatura de Investigación de Mercado, la misma que ha consolidado durante todo el año la información entregada por las agencias de investigación.
- 6) Todas las políticas existentes son conocidas a nivel interno de la organización, pero ninguna está definida de manera escrita.
- 7) No existen indicadores de gestión para medir el cumplimiento de los objetivos
- 8) Tampoco existen sistemas de control y evaluación de objetivos
- 9) Carecemos de un plan para corregir objetivos, políticas y procedimientos
- 10) No contamos con manuales de procedimientos

Formato de entrevista

		EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO			
ENTIDAD: THE TESALIA SPRINGS. CO. TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN COMPONENTE: DEPARTAMENTO DE MARKETING					
No	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		Si	No	NA	
1.	El Departamento cuenta con una Gerencia?	X			
2.	El Reglamento interno vigente, define la estructura organizativa del departamento?	X			
	Cuál es la estructura organizativa del Departamento? Existen procesos y procedimientos dentro del departamento; Cuáles son?		X		Adjunto organigrama
3.	Cuáles son los objetivos generales del Departamento				Adjunto respuestas
4.	El Departamento ha establecido objetivos a corto y largo plazo? Tienen conocimiento de los objetivos todos los funcionarios del departamento? Existe un control del cumplimiento de los objetivos? Existen objetivos por cada marca?		X X X X		
5.	Existe un plan anual de marketing? Quién coordina? Quién participa? Quién lo aprueba? Qué fuentes de información se utilizan para su elaboración?	X			Adjunto respuestas
6.	Se han definido políticas para: - Aprobación del presupuesto - Realización de eventos - Realización de promociones - Describir las demás - Cuales son?		X		
7.	Se han determinado parámetros e indicadores que permitan evaluar su gestión? Cuáles son?		X		
8.	Se han definido sistemas de control y evaluación?		X		
9.	Existe un plan para corregir objetivos, políticas y procedimientos?		X		
10.	Existen manuales de procedimientos de Marketing?		X		

**Anexo 5.
COTIZACIONES**

Fecha:	Quito, 3 de febrero del 2009
Cliete:	THE TESALIA SPRINGS. CO.
Forma de pago:	Contado
Lugar de entrega:	Pujilí 123 y Teodoro Gomez
Disponibilidad del producto:	Inmediata

Detalle	Medida	Cantidad	Precios unitarios	Precio total
Carpas	Unidad	4	700	2800

Sello y firma de la empresa



Anexo 6.
PRESUPUESTO DE MARKETING

ÁREA:	MARKETING	VALOR
	PROYECTOS DE MARKETING	
	Inversiones en Promociones	XXXXX
	Inversiones en Eventos	XXXXX
	Investigación de mercado	XXXXX
	Otros	XXXXX



**Registro 1.
SOLICITUD DE INVESTIGACIÓN DE
MERCADO**

Marca:	
Solicitado por:	
Fecha estimada de entrega:	

1. Antecedentes de la Investigación
2. Objetivo de la Investigación
3. Grupo a investigar
4. Tipo de Investigación
5. Variables de la Investigación

Firma de recepción



Registro 2. INFORME DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Fecha:	
Empresa Investigadora:	
Tipo de investigación:	
Objetivos cumplidos:	

Antecedentes:

Grupo objetivo:

Resultados:

Anexos.



Registro 3.
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

MARCA:	
JEFE DE MARCA:	
Fecha de inicio de la actividad:	
Fecha de terminación de la actividad:	

No	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA TERMINACIÓN
1	Propuesta de etiqueta y envase			
2	Aprobación de artes finales			
4	Compra de tapas			
5	Producción del producto			



Registro 4.
PLAN DE MARKETING

MARCA	
FECHA:	

Objetivos Generales:			
Objetivos Específicos			
Análisis situacional			
- Mercado			
- Empresa			
- Productos			
Estrategias			
Presupuesto asignado			



**Registro 5.
BRIEF**

MARCA:	
PRODUCTO:	

Objetivo de la publicidad:

Características del producto:			
Mensaje a transmitir:			
Horas de presentación			
Mercado meta:			
Características de los consumidores:			



Registro 6.
DEFINICIÓN DE LA PROMOCIÓN

MARCA:	
PRODUCTO:	

Mercado Meta:
Características de los Clientes:
Características de los Consumidores:
Objetivos:
Estrategias:
Mensaje a Transmitir:
Mecánica de la promoción:



Registro 7.
DEFINICIÓN EVENTOS
PROMOCIONALES

MARCA:	
PRODUCTO:	

Mercado Meta:
Características de los Clientes:
Características de los Consumidores:
Objetivos:
Estrategias:
Mensaje a Transmitir:
Recursos a Utilizar:
Humanos
Tecnológicos
Materiales



Registro 8.
DEFINICIÓN EVENTOS
DE MARKETING

MARCA:	
PRODUCTO:	
CANAL	

Mercado Meta:
Características de los Clientes:
Características de los Consumidores:
Objetivos:
Estrategias:
Mensaje a Transmitir:
Recursos a Utilizar:
Humanos
Tecnológicos
Materiales



**Registro 9.
MEMO**

De:	Jefe de Marca
Para:	Bodega o Dep Financiero
Fecha:	

Por medio de la presente se autoriza.....

Firma Jefe de Marca

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXOS Y REGISTROS	a
ANEXO 1.	b
ESTUDIO DE MERCADO DE BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS	b
MERCADO DE AGUA CON GAS	b
Participación en el mercado por regiones	c
Principales Competidores	d
Clientes-Consumidores	e
Canales de Venta	e
MERCADO DE AGUA SIN GAS	f
Participación por regiones	f
Principales Competidores	h
Clientes-Consumidores	h
Canales de venta	i
MERCADO DE HIDRATANTES	j
Principales Competidores y Participación en el mercado	l
Clientes-Consumidores	l
Canales de venta	m
MERCADO DE ENERGIZANTES	n
Principales Competidores	p
Clientes-Consumidores	p
Canales de Venta	q
MERCADO DE TÉ	r
Participación del mercado por regiones	r
Clientes-Consumidores	t
Principales Competidores	t
Canales de venta	t
MERCADO DE BEBIDAS CON SABORES A FRUTAS	v
Principales competidores.	x
MERCADO DE BEBIDAS SABORIZADAS	y
ANEXO 2.	z

BASE LEGAL	_____	z
CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA	_____	z
LEY ORGANICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO	_____	z
CAPITULO 3.- DEL SISTEMA DE CONTROL EXTERNO	_____	z
Sección 1 - Alcance y Modalidades de Auditoría Gubernamental	_____	z
ANEXO 3.	_____	bb
Entrevista a Gerencia General	_____	bb
Entrevista:	_____	bb
Formato de entrevista	_____	dd
ANEXO 4.	_____	ff
Entrevista a Jefe de Marca	_____	ff
Entrevista:	_____	ff
Formato de entrevista	_____	ii
ANEXO 5.	_____	jj
COTIZACIONES	_____	jj
ANEXO 6.	_____	kk
PRESUPUESTO DE MARKETING	_____	kk
REGISTRO 1.	_____	ll
SOLICITUD DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO	_____	ll
REGISTRO 2.	_____	mm
INFORME DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO	_____	mm
REGISTRO 3.	_____	nn
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	_____	nn
REGISTRO 4.	_____	oo
PLAN DE MARKETING	_____	oo
REGISTRO 5.	_____	pp
BRIEF	_____	pp
REGISTRO 6.	_____	qq
DEFINICIÓN DE LA PROMOCIÓN	_____	qq
REGISTRO 7.	_____	rr
DEFINICIÓN S PROMOCIONALES	_____	rr
REGISTRO 8.	_____	ss
DEFINICIÓN DE EVENTOS DE MARKETING	_____	ss

REGISTRO 9._____ **tt**

MEMO _____ **tt**