

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



**"DISEÑO DE PROGRAMAS DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
APLICADO A LA INDUSTRIA DEL CALZADO SECTOR MICRO Y
PEQUEÑA EMPRESA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE
SAN SALVADOR"**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

ALBAYERO RIVERA, MARTA ALICIA
ARANIVA CONTRERAS, CAROLINA BEATRIZ
MACHADO GARAY, ISIS CAROLINA

PARA OPTAR AL GRADO DE

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SEPTIEMBRE DE 2005

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMERICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector (a) : Dra. María Isabel Rodríguez
Secretario General : Licda. Alicia Margarita Rivas
de Recinos

Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Lic. Emilio Recinos Fuentes
Secretario(a) : Licda. Dilma Yolanda Vásquez
de Del Cid

Docente Director : Lic. Francisco Cruz Letona
Coordinador de Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos
Docente Observador :MAE. Francisco Antonio Quintanilla

Septiembre de 2005

San Salvador

El Salvador

Centro América

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios Todopoderoso por permitirme llegar a la culminación de este nuevo reto. A mis padres por brindarme su apoyo incondicional en toda mi carrera. A mis hermanos por ayudarme y estar siempre conmigo. A mis maestros por brindarme sus conocimientos. A mis tíos y demás familiares que me han apoyado siempre.

Marta Alicia Albayero Rivera

Doy gracias a Dios todopoderoso, por darme tantas bendiciones y permitirme llegar a la culminación de este reto. A mis padres, José Luis y Concha Marina por su esfuerzo y amor y por brindarme su apoyo incondicional en la realización de mi carrera profesional. A mis hermanos por estar en los momentos que mas los necesitaba. A mis compañeras Isis y Marta por su amistad tiempo y cariño mostrado en todo momento.

Carolina Beatriz Araniva Contreras

A Dios Todopoderoso y a la virgencita de la Paz por darme tantas bendiciones y permitirme llegar a la culminación de este nuevo reto. A mis padres por brindarme su apoyo incondicional en la realización de mi carrera profesional. A mis hermanas por brindarme su ayuda cuando la necesitaba, a mis compañeras Caro y Marta por su amistad, paciencia y comprensión durante este proceso y gracias a todas aquellas personas que contribuyeron de forma directa o indirectamente al logro de este objetivo.

Isis Carolina Machado Garay

Agradecemos al Lic. Francisco Cruz Letona por su tiempo y dedicación a nuestro trabajo de investigación, y al Lic. Arístides Campos por su comprensión y paciencia.

INDICE

CAPITULO I

Generalidades de la micro y pequeña empresa productora de calzado del área metropolitana de San Salvador y la auditoría administrativa.

	Pág.
Resumen	i
Introducción	iv
1.1 Generalidades de la micro y pequeña empresa productora de calzado.	1
1.1.1 Antecedentes de la micro y pequeña empresa productora de calzado.	1
1.1.2 Conceptos generales sobre la micro y pequeña empresa.	4
1.1.3 Importancia de la micro y pequeña empresa productora de calzado.	6
1.1.4 Marco legal	8
1.2 Fundamentos teóricos y conceptuales de la auditoría administrativa.	9
1.2.1 Clasificación de la auditoría	9
1.2.2 Concepto de auditoría administrativa	12
1.2.3 Objetivo de auditoría administrativa	13
1.2.4 Alcance de auditoría administrativa	14

1.2.5	Principios de auditoría administrativa	15
1.2.6	Diferencias fundamentales de la auditoría administrativa con otras clases de auditorías	17
1.2	Conceptos relacionados con el desarrollo del proceso administrativo, aplicado a las funciones de mercadotecnia, producción, recursos humanos y finanzas	21
1.3.1	Funcion de mercadotecnia	21
1.3.1.1	Planeación de la mercadotecnia	21
1.3.1.2	Organización de la mercadotecnia	24
1.3.1.3	Direccion de la mercadoecnia	25
1.3.1.4	Control de la mercadotecnia	26
1.3.2	Funcion de producción	27
1.3.2.1	Planeación de la produccion	28
1.3.2.2	Organización de producción	30
1.3.2.3	Direccion de la produccion	31
1.3.2.4	Control de la producción	32
1.3.3	Funcion de recursos humanos	34
1.3.3.1	Planeación de recursos humanos	35
1.3.3.2	Organización de recursos humanos	37
1.3.3.3	Direccion de recursos humanos	38
1.3.3.4	Control de recursos humanos	41
1.3.4	Funcion de Finanzas	42
1.3.4.1	Planeación de finanzas	42
1.3.4.2	Organización de finanzas	44

1.3.4.3	Dirección de finanzas	45
1.3.4.4	Control de finanzas	46

CAPÍTULO II

Diagnóstico del desempeño administrativo de la micro y pequeña empresa productora de calzado.

2.1	Metodología de la investigación	48
2.1.1	Introducción	48
2.1.2	Objetivos de la investigación	49
2.1.3	Alcances y limitaciones	49
2.1.4	Métodos y técnicas de investigación	50
2.1.5	Delimitación del universo	53
2.1.6	Delimitación de la muestra	53
2.1.7	Análisis e interpretación de los datos	54
2.2	Descripción del diagnóstico	55
2.3	Conclusiones y recomendaciones	58
2.3.1	Función de mercadotecnia	59
2.3.1.1	Conclusiones para la función de mercadotecnia	59
2.3.1.2	Recomendaciones para la función de mercadotecnia	61
2.3.2	Función de producción	63
2.3.2.1	Conclusiones para la función de producción	63

2.3.2.1 Recomendaciones para la funcion de producción	65
2.3.3 Funcion de recursos humanos	67
2.3.3.1 Conclusiones para la funcion de recursos humanos	67
2.3.3.2 Recomendaciones para la funcion de recursos humanos	70
2.3.4 Funcion de finanzas	72
2.3.4.1 Conclusiones para la funcion de finanzas	72
2.3.4.2 Recomendaciones para la funcion de finanzas	75

CAPÍTULO III

Programas de Auditoría Administrativa por areas funcionales

Instrucciones	77
3.1 Desarrollo de una auditoría administrativa	77
3.2 Programas de auditoría administrativa	88
3.2.1 Programas para el area de mercadotecnia	88
3.2.2 Programas para el area de producción	93
3.2.3 Programas para el area de recursos humanos	102
3.2.4 Programas para el area de finanzas	107
3.3 Ejemplo hipotetico de aplicación de procedimientos De auditoría administrativa	111
Conclusiones	128

Recomendaciones	129
Bibliografía	131
Anexos	

RESUMEN

La micro y pequeña empresa juega un papel preponderante en la vida productiva de El Salvador, pues contribuye a la generación de empleo y a incrementar la producción interna del país, ayudando de esta manera al crecimiento económico y social.

Por lo que es muy importante que la micro y pequeña empresa del sector industrial de calzado se preparen día a día para enfrentar positivamente a los constantes cambios que se dan en el país y estar preparados para poder subsistir en el mercado. Es por ello que es indispensable que cuenten con herramientas útiles que le ayuden a enfrentar los cambios que se dan así para sobrevivir y mantenerse en el mercado competitivo actual. Una herramienta son los programas de auditoría, por lo que se propone el siguiente documento titulado: "Diseño de programas de auditoría administrativa aplicado a la industria de calzado, sector micro y pequeña empresa en el área metropolitana de San Salvador". Siendo el principal objetivo la revisión, análisis y evaluación sistemática integral de los problemas, sus causas y posibles soluciones.

El método de investigación utilizado es el científico por ser un estudio sistemático y objetivo, por lo que se utilizaron como instrumentos la observación directa y las entrevistas

realizadas a los propietarios o encargados de cada área funcional de la empresa. Con el objetivo de identificar los problemas, necesidades, deficiencias y oportunidades en cada una de éstas unidades de investigación relacionadas con la administración de la empresa.

Habiendo recogido la información se procedió a tabularla e interpretarla obteniendo como resultado información acerca de la forma de cómo se lleva a cabo el proceso administrativo en cada una de las áreas, diagnosticando que la micro y pequeña empresa productora de calzado atraviesa dificultades en la gestión administrativa de las mismas, destacando entre algunas que las ventas son manejadas por el propietario de las fábricas, además no utilizan métodos para realizar proyecciones de ventas. Así mismo no cuentan con políticas para fijar precios de venta del producto, falta de control en sus inventarios debido a que no cuentan con herramientas básicas administrativas que le permitan hacer una eficiente administración de sus recursos; ausencia de programas y controles de producción, por lo que no existe planificación, programación y control de actividades de producción. No cuentan con una estructura organizativa, faltando manuales donde se describen las funciones que se realizan en cada puesto de trabajo; carecen de políticas financieras adecuadas que le sirvan de guía para administrar en forma

eficiente las operaciones de la empresa, no elaboran presupuestos.

Al llevar a cabo la auditoría administrativa se detectan y se superan las deficiencias administrativas existentes en cada una de las áreas de la empresa, ya que se evalúa la forma en que la gerencia cumple con los objetivos de la empresa, su efectividad en la planeación, organización, dirección y control de las actividades.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la micro y pequeña empresa constituye un sector muy importante de la economía del país, por lo que la micro y pequeña empresa industrial salvadoreña tiene un papel esencial en el desarrollo industrial, ya que genera un alto grado de producción y nivel de ocupación.

Este trabajo representa la investigación durante varios meses de estudio acerca de las funciones administrativas de la micro y pequeña empresa sector calzado, con fin de diseñar programas de auditoría administrativa por área funcional de la empresa para que sirvan de guía al auditor administrativo con la aplicación de diversos procedimientos encaminados a permitirle emitir un juicio técnico con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia administrativa de la empresa.

En la búsqueda de la muestra de la investigación se encontró que en el área metropolitana de San Salvador se encuentran registradas legalmente solo seis micro y pequeñas empresas, según DIGESTYC. No obstante, es importante mencionar que existe una mayor cantidad de éstas en dicha área geográfica pero no se encuentran registradas.

Este estudio comprende tres capítulos. En el capítulo Primero se hace una breve descripción acerca de las generalidades de la micro y pequeña empresa productora de calzado, incluyendo dentro de ésta los antecedentes, conceptos generales, la importancia y el marco legal de dichas empresa; además se presenta un marco teórico conceptual en donde se mencionan los diferentes conceptos de auditoría administrativa, objetivos, alcance, clasificación y diferencias de esta con otras clases de auditoría que ayudaron al desarrollo del estudio mediante el empleo del proceso administrativo aplicado a las distintas áreas funcionales como son mercadotecnia, producción, recursos humanos y finanzas.

En el capítulo segundo se muestra la situación actual prevaleciente en dichas industrias y se llegó a determinar mediante el auxilio de dos tipos de investigación: la bibliográfica que ayudó a la comprensión y al análisis de los resultados obtenidos, y la investigación de campo a través del empleo de las técnicas de la observación directa y entrevistas personales con los propietarios o encargados de área. Así mismo se incluyeron las conclusiones y recomendaciones por cada una de las áreas funcionales de la empresa.

El capítulo tercero contiene la propuesta de programas de auditoría administrativa para cada una de las áreas de la empresa, también se incluye la explicación del desarrollo de la auditoría administrativa y un ejemplo hipotético de aplicación de los programas de una empresa para una mejor comprensión.

Este trabajo se complementa con tres anexos y la bibliografía para sustentarlo.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA PRODUCTORA DE CALZADO DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR Y LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

1.1 GENERALIDADES DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA PRODUCTORA DE CALZADO.

1.1.1 ANTECEDENTES DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA PRODUCTORA DE CALZADO.

Desde hace muchos años, la mayoría de países latinoamericanos, han venido dando énfasis al desarrollo industrial por estimarse como uno de los medios más efectivos para mejorar rápidamente los niveles de vida de su población.

Históricamente la micro y pequeña empresa ha jugado un papel relevante para el desarrollo económico y social de El Salvador. Durante la década de los años ochenta la importancia de este sector aumentó considerablemente debido al cierre masivo de empresas medianas y grandes, provocado por el conflicto e inestabilidad socioeconómica y a la crisis económica que envolvió al país en esa época. De esta manera el sector de la

micro empresa se convirtió en uno de los bastiones principales que evitaron que la economía colapsara y se convirtió en el "principal generador de empleo de la economía".

Durante los primeros años tras la firma de los Acuerdos de Paz, la falta de recursos económicos que existió, llevó a que las acciones prioritarias del gobierno fueran la reconstrucción nacional y la búsqueda de la estabilidad macroeconómica, llevando a relegar el apoyo a estos sectores de la población menos favorecidos.¹

Fué en los años noventa aproximadamente, que comenzaron a surgir iniciativas de muchas personas para emprender sus propios negocios, con el propósito de emplearse, ser independientes, y ayudar de alguna manera al ingreso familiar.

Es así, que surgen nuevos micro y pequeños empresarios en el país, los cuales han venido contribuyendo de gran manera a generar nuevas oportunidades de empleo, ya que según se muestra en la investigación documental hecha por el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), llamada Diseño del Programa HABIL/2001, la importancia del sector de la micro y pequeña empresa, se debe a su aportación como fuente de empleo

¹ Monografías.com/trabajol4/auditoría/auditoría.sht1

ya que absorbe el 32% de la fuerza laboral del país. Sin embargo, existen microempresas con gran potencial de desarrollo así como pequeñas empresas que no desarrollan este potencial y no logran ser competitivas debido a que enfrentan una serie de restricciones tanto internas como externas.

Entre las restricciones internas que enfrentan estas empresas se tiene: escaso capital, baja productividad, escaso nivel de acumulación de capital en reinversión productiva, falta de personal calificado y alta rotación del mismo, limitada capacidad de gestión empresarial y comercial, problemas de calidad en los procesos y en los productos, sub-utilización de los recursos y capacidades de la empresa debido a la falta de especialización.

Hay que tener en cuenta que todas las empresas, incluyendo las microempresas son generadoras por el esfuerzo de personas emprendedoras que por inventar su propio puesto de trabajo incursionan en actividades económicas de escasa complejidad tecnológica en donde las barreras de entradas de capital y crecimiento son relativamente reducidas.

Por otra parte, las restricciones externas que enfrentan las empresas son de dos tipos: aquellas derivadas de las barreras existentes del marco regulatorio y aquellas que

proviene de las dificultades de acceso a los mercados, a los servicios financieros y servicios de desarrollo empresarial y tecnológicos (maquinaria y equipo adaptado a las necesidades de la empresa).²

1.1.2 CONCEPTOS GENERALES SOBRE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

En El Salvador se va desarrollando cada vez la micro y pequeña empresa, este alto rendimiento de una parte de la población salvadoreña es el reflejo de un país en vías de desarrollo. Pero ¿en qué consiste exactamente la micro y pequeña empresa?

A continuación se presentan dos definiciones que describen con precisión el término microempresa.

- En el Libro Blanco de la Microempresa (LBM), se considera a la microempresa como "la unidad económica que tiene entre diez trabajadores o menos y cuyas ventas anuales no superan los \$68,571.43."³

² Monografias.com/trabajo14/auditoria/auditoria.shtml

³ Libro Blanco de la Microempresa; "imprenta y encuadernación Díaz"; segunda edición; El Salvador; 1997; pág.4

- Empresas/Establecimientos de empleadores con un tamaño máximo de nueve a quince ocupados, más o menos adscritos a la institucionalidad empresarial formal, y que a pesar de no estar constituidas como entidades jurídicas pueden llevar algún tipo de registros contables de su actividad económica.”⁴

En realidad no existe una definición universal sobre lo que es la microempresa, sin embargo, hay muchas instituciones públicas o privadas, como autores que las definen de diferente manera. Es así que en el desarrollo de esta investigación se utilizará la definición antes mencionada en el Libro Blanco de la Microempresa.

Dentro de la categoría de pequeña empresa que al igual que la microempresa son unidades productivas tanto individuales como asociativa, las cuales están en capacidad de generar excedentes económicos sostenidos sobre la base de una combinación de fuerza de trabajo familiar.

Para tener una mejor comprensión del concepto de pequeña empresa, se detallan a continuación tres definiciones las cuales son dadas por diferentes instituciones.

⁴ Carlos Briones; Microempresa y transformación productiva; imprenta criterio; San Salvador; El Salvador; primera edición; 1998.

- De acuerdo con la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), ésta las define como: “empresas constituidas por uno o más dueños y que sus activos no son superiores a \$28,571.43 dólares, empleando mano de obra adicional”.
- El Ministerio de Economía, define pequeña empresa “como todas aquellas unidades económicas productivas que tengan hasta cincuenta trabajadores y cuyas ventas anuales oscilan entre \$68,571.54 y \$685,714.28 dólares.”
- Según el Banco Multisectorial de Inversiones (BMI), “pequeñas empresas son todas aquellas que tienen entre once y cuarenta y nueve empleados y cuyas ventas anuales están entre \$68,571.43 y \$685,714.29 dólares.”

1.1.3 IMPORTANCIA DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA PRODUCTORA DE CALZADO.

La micro y pequeña empresa salvadoreña productora de calzado, es de gran importancia para el desarrollo del país, debido a que contribuye a atenuar los principales problemas relativos a la pobreza, desempleo y la desigualdad, por ser éstas:

❖ **Generadoras de fuentes de empleo**

Debido al subdesarrollo y la sobrepoblación, nuestro país cuenta con grandes excedentes de mano de obra que normalmente se encuentra desempleada, subempleada o con trabajo estacionario y que además no es mano de obra calificada.

La pequeña empresa, utiliza herramientas, equipo y sistemas de trabajo sencillos por lo cual utiliza grandes cantidades de operarios no calificados, contribuyendo de esta manera a disminuir sensiblemente el desempleo.

❖ **Centro de capacitación de mano de obra**

La micro y pequeña industria y con ella la de calzado, sirven de centros de capacitación y adiestramiento de mano de obra calificada, que posteriormente, pueden ir optando a trabajos más tecnificados y mejor remunerados en otras empresas o a su dependencia como pequeños industriales.

❖ **Empresas de fácil instalación**

Por ser estas empresas semi-artesanales, la tecnología que utiliza en su inicio es simple, no requiere de fuerte inversión para su instalación y puesta en marcha, la inversión inicial se obtiene de aportes de tipo familiar, por lo que tiene gran capacidad de multiplicación, alcanzando una gran cobertura en el sector productivo.

1.1.4 MARCO LEGAL

La micro y pequeña empresa debe cumplir con las disposiciones legales establecidas en las diferentes leyes que rigen a las empresas del país tanto comerciales, industriales, de servicio, etc.

En la Constitución de la República del año 1998 cuarta edición publicada por Fundación de Estudios para la Aplicación del Derecho FESPAD), en el artículo 15 dispone que "el comercio, la industria y la prestación de servicio en pequeño son patrimonio de los salvadoreños por nacimiento y de los centroamericanos naturales. Su protección, fomento y desarrollo serán objeto de una ley".

Para propósito de la investigación se hará referencia también a la micro y pequeña empresa industrial, para las cuales según el Art. 15 del Código de Comercio dice:

"No están sujetos al cumplimiento de las obligaciones profesionales contenidas en el Libro Segundo que este Código impone, los comerciantes e industriales en pequeño cuyo activo no excede de cien mil colones. Cumplirán únicamente con las contenidas en los números I y IV del Art. 411 de este mismo Código".

Para el caso dichos incisos expresan lo siguientes:

Art. 411 Son obligaciones del comerciante individual y social:

I.- Matricular su empresa mercantil y sus respectivos establecimientos.

IV.- Realizar su actividad dentro de los límites de la libre competencia establecidos en la ley, los usos mercantiles y la buena costumbre, absteniéndose de toda competencia desleal.⁵

Por lo que es necesario que dichas empresas cumplan con estas disposiciones.

1.2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y CONCEPTUALES DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

1.2.1 CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

La auditoría es el examen de las demostraciones y registros administrativos. El auditor observa la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registros y documentos.

⁵ Velásquez López, Luis; Recopilación de leyes en materia mercantil; Editorial Lis; El Salvador; Pág. 4 y 77.

El objetivo de la auditoría consiste en apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades. Para ello la auditoría les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas. La auditoría se clasifica en auditoría externa e interna.

Auditoría externa

La auditoría externa examina y evalúa cualquiera de los sistemas de información de una organización y emite una opinión independiente sobre los mismos, pero las empresas generalmente requieren de la evaluación de su sistema de información financiero en forma independiente para otorgarle validez ante los usuarios del producto de éstas, por lo cual tradicionalmente se ha asociado al término auditoría externa a auditoría de estados financieros.

La auditoría externa o independiente tiene por objeto averiguar la razonabilidad, integridad y autenticidad de los estados, expedientes y documentos y toda aquella información producida por los sistemas de la organización.

Auditoría interna

La auditoría interna es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica,

realizado por un profesional con vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir informes y formular sugerencias para el mejoramiento de la misma. Estos informes son de circulación interna y no tienen trascendencia a los terceros pues no se producen bajo la figura de la fé pública.

Diferencias entre auditoría interna y externa

Existen diferencias substanciales de la auditoría interna y la auditoría externa, algunas de las cuales se pueden detallar así:

- En la auditoría interna existe un vínculo laboral entre el auditor y la empresa, mientras que en la auditoría externa la relación es de tipo civil.
- En la auditoría interna el diagnóstico del auditor, está destinado para la empresa; en el caso de la auditoría externa este dictamen se destina generalmente para terceras personas o sea ajena a la empresa.
- La auditoría interna está inhabilitada para dar fé pública, debido a su vinculación contractual laboral, mientras la auditoría externa tiene la facultad legal de dar fé pública.⁶

⁶ Monografias.com/trabajol4/auditoria/auditoria.shtml.

1.2.2 CONCEPTO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Muchos autores han realizado estudios sobre auditoría administrativa y han dado sus respectivas definiciones, entre las cuales se presentan las siguientes:

WILLIAM P. LEONARD: "La auditoría administrativa puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental, o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales."

JOAQUÍN RODRÍGUEZ VALENCIA: "La auditoría administrativa es un examen detallado, metódico y completo practicado por un profesional de la administración sobre la gestión de un organismo social. Consiste en la aplicación de diversos procedimientos, con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados en relación con las metas fijadas; los recursos humanos, financieros y materiales empleados; la organización, utilización, y coordinación de dichos recursos; los métodos y controles establecidos y su forma de operar."⁷

⁷ Rodríguez Valencia, Joaquín; Sinopsis de auditoría administrativa; cuarta edición; editorial Trillas S.A de C.V; México; 1983; Pág.45 y 46.

Como criterio del grupo se llegó a la conclusión de que la auditoría administrativa se define como "Un examen detallado y completo de la estructura organizativa de una empresa o de un área específica, realizado por un profesional de la administración; con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados, sus metas fijadas con base en la organización, sus recursos humanos, financieros, materiales, sus métodos y controles y su forma de operar."

1.2.3 OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

El objetivo primordial de la Auditoría Administrativa consiste en descubrir deficiencias e irregularidades en alguna función de la empresa examinada e indicar sus probables correcciones. En otras palabras, el objetivo básico es ayudar a la dirección superior, a fin de que logre una administración eficaz y eficiente.

Como objetivos secundarios de la auditoría administrativa, podemos considerar los siguientes:

- a) Determinar las áreas que requieren economías o prácticas mejores, y valorar su repercusión en el funcionamiento total de la empresa.
- b) Descubrir las causas de una baja productividad a fin de facilitar una acción dirigida que la aumente.

- c) Auxiliar en la determinación de la amplitud, variedad y localización de los métodos de control.
- d) Ayudar a la determinación de métodos deficientes, precisar pérdidas y deficiencias y, en su caso resaltar oportunidades.
- e) Verificar la habilidad administrativa de la dirección y el grado máximo en que los resultados se asemejen a los objetivos.
- f) Descubrir las deficiencias que limitan el desarrollo de las organizaciones.⁸

1.2.4 ALCANCE DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Una Auditoría Administrativa puede ser amplia o abarcar parte de una organización. Así mismo, pueden realizar evaluaciones administrativas y operativas en casi toda el área funcional de la organización si se permite hacerlo.

Cuando se atiende un área funcional, la auditoría administrativa puede centrarse específicamente en la planeación de la empresa, contabilidad, mercadotecnia, investigación y desarrollo, ingeniería, manufactura o personal. Otra manera de determinar el alcance de una auditoría administrativa es concentrándola en una o más funciones básicas de la gerencia, especialmente en planificación, organización, dirección y control.

⁸ Rodríguez Valencia, Joaquín; Opus Cit 1983; Pág.59

Para nuestro propósito, la evaluación se realizará en cada una de las áreas funcionales de mercadotecnia, producción, recursos humanos y finanzas; incluyendo así mismo la planificación, organización, dirección y control como fases dentro de cada una de las áreas funcionales, ya que la auditoría administrativa abarca todo el proceso administrativo.⁹

1.2.5 PRINCIPIOS DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Es importante tratar lo referente a principios básicos en las auditorías administrativas, los cuales vienen a ser parte de la estructura teórica de éstas, por tanto se debe recalcar tres principios fundamentales que son los siguientes:

❖ Sentido de la evaluación.

La auditoría administrativa no intenta evaluar la capacidad técnica de ingenieros, contadores, abogados u otros especialistas, en la ejecución de sus respectivos trabajos. Mas bien se ocupa de llevar a cabo un examen y evaluación de la calidad tanto individual como colectiva de los gerentes, es decir, personas responsables de la administración de funciones

⁹ Thierauf, Robert J.; Auditoría administrativa con cuestionarios de trabajo; primera impresión de la primera edición; editorial Limusa S.A de C.V; México; 1986; Pág. 38.

operacionales y ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados, que aseguren: que la calidad del trabajo sea de acuerdo con normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos se apliquen en forma económica.

❖ **Importancia del proceso de verificación.**

Una responsabilidad de la auditoría administrativa es determinar que es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivos, administrativos y operativos; la práctica nos indica que ello no siempre está de acuerdo con lo que el responsable de área o el supervisor piensan que está ocurriendo.

❖ **Habilidad para pensar en términos administrativos.**

El auditor administrativo, deberá ubicarse en la posición de un administrador a quien se le responsabilice de una función operacional y pensar cómo éste lo hace o debería hacerlo. En sí, se trata de pensar en sentido administrativo, el cual es un atributo muy importante para el auditor administrativo.¹⁰

¹⁰ Rodríguez Valencia, Joaquín; Opus Cit; Pág.15

1.2.6 DIFERENCIAS FUNDAMENTALES DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA CON OTRAS CLASES DE AUDITORÍAS.

Una Auditoría Administrativa no debe confundirse con "consultoría administrativa" o con "servicios de asesoría administrativa", que tienen que ver con el desempeño del trabajo en todas las áreas funcionales de las empresas.

Las diferencias entre servicios administrativos y auditoría administrativa se pueden resumir como sigue:

Cuadro No. 1 Diferencias entre Servicios Administrativos y Auditoría Administrativa.

CARACTERÍSTICAS	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
Propósito	Auxiliar a la gerencia	Evaluar a la gerencia
Orientación	Hacia una tarea.	Hacia el individuo.
Repetición	Rara vez, limitada a la terminación de la tarea específica.	Frecuente, promueve una evaluación periódica.
Objetivo	Específico	Hacia lo general o lo específico. ¹¹

Con el propósito de que se comprenda claramente la auditoría administrativa, se presentan a continuación las diferencias básicas que ésta auditoría tiene con la auditoría operativa y financiera. (Ver cuadro N.2)

¹¹ Thierauf J., Robert; Opus Cit; Pág.20.

Cuadro N.2 Diferencias entre Auditorías.

Característica	Auditoría Financiera	Auditoría Operativa	Auditoría Administrativa
* Propósito	Expresar una opinión sobre los estados financieros y determinar el manejo financiero.	Verificar el logro de objetivos y recomendar mejoras del sistema en términos de eficiencia y eficacia.	Mejorar la habilidad administrativa para lograr una mayor eficiencia de todas las funciones y áreas de la empresa.
* Alcance	Determinar la situación financiera de la empresa, de los cambios en la misma y de los resultados de las operaciones.	Señalar aquellas actividades que delimitan la práctica de la auditoría operacional, que la identifican	Determinar la situación administrativa de la empresa en general o de alguna de sus áreas en particular,

<p>* Objeto de examen</p>	<p>Estados financieros, registros contables y documentos anexos.</p>	<p>claramente y que la equiparan o distinguen de otros trabajos.</p> <p>Operaciones, parcial o íntegramente sin importar personas y/o departamentos.</p>	<p>incluyendo personas y/o departamentos en todos los niveles jerárquicos.</p> <p>Funciones y operaciones, parcial o íntegramente, incluyendo personas y/o departamentos en todos los niveles jerárquicos.</p>
<p>* Patrones de medición</p>	<p>Principios de contabilidad generalmente aceptados.</p>	<p>Normas de la empresa, principios de organización.</p>	<p>Normas de la empresa y/o industria, principios de administración.</p>

<p>* Frecuencia</p>	<p>Anualmente como mínimo, por requerimiento legal.</p>	<p>En cualquier época y con cualquier frecuencia.</p>	<p>Es periódica de acuerdo a los requerimientos de sus cuerpos directivos o administrativos.</p>
<p>* Informe</p>	<p>Dictamen sobre los estados financieros. Puede incluir carta de gerencia.</p>	<p>Carta de gerencia, recomendaciones específicas, para orientar a la empresa en la solución de problemas de áreas críticas.</p>	<p>Opinión del grado de eficiencia administrativa de la empresa.</p>

Fuente: "Sinopsis de auditoría administrativa"; Rodríguez Valencia, Joaquín

1.3 CONCEPTOS RELACIONADOS CON EL DESARROLLO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO A LAS FUNCIONES DE MERCADOTECNIA, PRODUCCIÓN, RECURSOS HUMANOS Y FINANZAS

1.3.1 FUNCIÓN DE MERCADOTECNIA

La mercadotecnia se define como un proceso social y administrativo mediante el cual las personas y los grupos obtienen aquello que necesitan y quieren, creando productos y valores e intercambiándolos con terceros.¹²

1.3.1.1 PLANEACIÓN DE LA MERCADOTECNIA

La planeación es un proceso consciente mediante el cual se recopila información pertinente acerca de un curso de acción futuro, con el fin de emprender esa acción en forma racional. Por lo tanto, la finalidad de la planeación es mejorar la calidad de las decisiones.¹³

La planeación, abarca todas las actividades que ejerce una empresa para determinar que productos comercializará, establece una guía concreta de acciones que debe seguirse en los programas de mercadeo, definiendo claramente los objetivos y principios que han de orientar a ese programa.

¹² Kotler Philip; Mercadotecnia; sexta edición; editorial Prentice hall Hispanoamericana, S.A.; México; 1996; Pág.5.

¹³ Kenneth R. Davis; Mercadotecnia y ventas; volumen 4; editorial Limusa, S.A de C.V.; México; 1990; Pág.751.

A continuación se presentará lo mínimo que deberá contener la planeación de la mercadotecnia:

❖ **Investigación de mercados**

La investigación de mercado se define como la función que vincula al consumidor, al cliente y al público con el mercadólogo, por medio de información; que se usa para identificar y definir oportunidades y problemas de mercado, para generar, afinar y evaluar actos de mercadotecnia, para vigilar la actuación de esta función y para perfeccionar la comprensión del proceso mercadotécnico.¹⁴

❖ **Líneas de productos**

La línea de productos es un grupo de productos que están estrechamente relacionados porque funcionan de manera similar, se le venden a los mismos grupos de consumidores, se comercializan por el mismo tipo de canales o caben dentro de un rango dado de precios.¹⁵

❖ **Publicidad y promoción**

Las empresas, deben ser hábiles en el uso de instrumentos para las promociones masivas que serian la publicidad y promoción de ventas.

¹⁴ Kotler Philip; Opus Cit.; Pág.127.

¹⁵ Kotler Philip; Opus Cit.; Pág.352.

La publicidad se define como cualquier forma remunerada de presentaciones no personales y de promoción de ideas, bienes o servicios por parte de un patrocinador identificado.¹⁶

La promoción de ventas consta de incentivos a corto plazo para fomentar la adquisición o las ventas de un producto o servicio.¹⁷

❖ **Políticas de precios**

El precio es la suma de los valores que los consumidores intercambian por el beneficio de poseer o usar el producto o servicio.¹⁸

Es necesario que la empresa cuente con políticas que le sirvan como guía para una acertada decisión de fijación de precios que conduzcan al éxito; la generalidad de las empresas utilizan la política de costos de producción y distribución más un porcentaje, sin analizar ningún otro elemento, éste porcentaje es elegido de tal manera que pueda cubrir los gastos de operación y financieros, y la utilidad deseada.

❖ **Presupuestos de ventas**

Kohler señala el siguiente concepto: "Presupuesto, es el plan financiero que sirve como estimación y control sobre

¹⁶ Kotler Philip; Opus Cit.; Pág.581.

¹⁷ Kotler Philip; Opus Cit.; Pág.598.

¹⁸ Kotler Philip; Opus Cit.; Pág.410.

operaciones futuras.”¹⁹

Dentro de los presupuestos de mercadotecnia se menciona: el presupuesto de ventas, que constituye la base para la elaboración de los demás presupuestos que utiliza la empresa.

1.3.1.2 ORGANIZACIÓN DE LA MERCADOTECNIA

Organizar es el proceso mediante el cual los empleados y sus labores se relacionan unos con los otros para cumplir los objetivos de la empresa.²⁰

La organización de la mercadotecnia no es más que la delegación de autoridad y asignación de responsabilidades a cada uno de los ejecutivos encargados de llevar a cabo el desarrollo de cada una de las funciones del departamento de mercadotecnia, mediante el establecimiento de procedimientos ordenados eficazmente.

❖ Estructura del departamento de mercadotecnia

El gerente de mercadotecnia estructurará su departamento de acuerdo a cada una de las actividades que comprende, entre las

¹⁹ Kohler, Eric L.; Diccionario para contadores; Unión Tipográfica Editorial Hispanoamericana, S.A. de C.V.; México; 1981; Pág. 128.

²⁰ Welsch, Glenn A. y otros; Presupuesto planificación y control de utilidades; quinta edición; editorial Prentice hall hispanoamericana S.A.; México; 1990; Pág.3.

cuales se puede mencionar: la investigación de mercado, la publicidad y promoción de ventas, la atención a clientes, formas de distribución y otros.

❖ **Canales de distribución**

Acerca de los canales de distribución el Dr. Fabián Martínez Villegas proporciona el concepto siguiente: "Son los conductos que los ejecutivos escogen para distribución más completa, eficiente y económica de sus productos y servicios, de manera que el consumidor pueda adquirirlos con el menor esfuerzo posible y en las mejores condiciones."²¹

1.3.1.3 DIRECCIÓN DE LA MERCADOTECNIA

La dirección de la mercadotecnia implica la puesta en marcha de cada uno de los planes y programas de mercadotecnia, como son: los programas de publicidad y promoción, para estimular la demanda del producto; entran en actividad los canales de distribución seleccionados, comienza también el empuje de los vendedores para colocar el producto en el mercado seleccionado. Además se tomaran las decisiones y se seleccionaran los canales de comunicación más adecuados.

²¹ Martínez Villegas, Fabián, El ejecutivo en la empresa moderna; editorial PAC, S.A. de C.V.; México Distrito Federal; Pág. 280.

❖ **Toma de decisiones**

La toma de decisiones es un elemento que no puede faltar en la dirección de una empresa y que continuamente enfrentan los dirigentes en el proceso del cumplimiento de los objetivos. Eduardo Cossaigne dice que "tomar una decisión es un veredicto sobre la consideración de las alternativas propuestas."²²

❖ **Comunicación**

La comunicación es de mucha importancia en la comercialización de las ideas, productos y servicios para transmitir la información que se desea hacer llegar a los consumidores potenciales, a través de un mensaje que cumpla las condiciones de congruencia y credibilidad, preparado en forma persuasiva y en los términos adecuados, de tal manera que pueda entenderlo con facilidad el receptor, con el objeto de incrementar las ventas, introducir un nuevo producto o servicio, o disminuir los efectos de la propaganda de la competencia.

1.3.1.4 CONTROL DE LA MERCADOTECNIA

El control en la mercadotecnia mide la eficiencia de la planeación; como se sabe la planeación y el control están íntimamente relacionados, la primera establece lo que se debe

²² Cossaigne M., Eduardo y otros; Costeo directo en la toma de decisiones; primera edición; editorial Limusa; México; 1981; Pág.16.

obtener, la meta y el segundo, informa el resultado obtenido; pero el control no mide solamente la eficacia de la planeación, sino que también la organización y la dirección.²³

❖ **Mecanismos de control**

Los mecanismos de control de mercadotecnia constituyen una excelente base de medición de los gastos ocasionados por la venta de los productos y por ende, su incidencia en las utilidades.²⁴

Los mecanismos de control mayormente utilizados por las empresas son: los estados financieros de la empresa, los informes de cuentas por cobrar y los informes de inventario.

1.3.2 FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN.

La función de producción es una de las más relevantes dentro de las empresas del sector industrial, ya que en ella se integran todos los elementos o recursos humanos, materiales y financieros, que tienen como objetivo la elaboración de bienes y/o servicios de buena calidad, en las cantidades necesarias, en el lugar adecuado y a un costo razonable, que permitan al producto tener una alta aceptación dentro del mercado.²⁵

²³ Aguilar Moran, Norma Veci; "Diagnostico de las funciones administrativas de la mediana empresa industrial salvadoreña, Sub-sector: calzado; UES; 1998; Pág.24.

²⁴ Aguilar Moran, Norma Veci; Opus cit. Pág. 25

²⁵ Biegul, John E; Control de producción, procedimiento cuantitativo; hermanos sucesores S.A. editores; México; 1972; Pág.107.

1.3.2.1 PLANEACIÓN DE PRODUCCIÓN

El plan de producción debe de servir de base para establecer la mayoría de los presupuestos de operaciones, establecer las necesidades de mano de obra y de equipo. Además éste plan comprenderá las políticas que se utilizarán para alcanzar un mayor aprovechamiento de la capacidad de la planta y cumplir con la calidad y cantidad requeridas por el departamento de mercadotecnia, también determinará los niveles de inventarios necesarios para cubrir cualquier demanda imprevista, así como programas para reducir desperdicios.²⁶

❖ Estándares de producción

Son los establecidos por la dirección como parámetro de orientación, generalmente son elaborados en base a datos estadísticos, para la medición del trabajo, y tienen como objetivo determinar la producción que se espera de un empleado o una máquina en un tiempo determinado.

❖ Políticas de producción

Las políticas de producción que según Gustavo Velásquez Mastreta debe seguir la gerencia de producción para lograr una administración eficiente, están: "Selección de equipos y

²⁶ Hopeman, Richard J.; Producción: conceptos, análisis y control; Primera Edición en español de la segunda edición en inglés; editorial Centinela; México; 1973; Pág.19.

procesos, planeación de tareas, localización de la planta, formas básicas de producción, turnos, utilización de tiempo extra, control de inventarios y de la producción, mantenimiento de la maquinaria y equipo, control de calidad, control de costos de producción, control del trabajo".²⁷

❖ **Programas de producción**

Los programas de producción determinan cuánto deberá hacerse y cuándo deberán ser realizadas las tareas y operaciones de producción.

Así los programas de producción transforman el plan de producción en una infinidad de órdenes de producción y de compra que deberán ejecutar los diversos organismos de la empresa vinculados directa o indirectamente al proceso productivo, tales como producción, bodega, compras, etc.²⁸

❖ **Programas de compra**

Al igual que los programas de producción, los programas de compra residen en la fijación de calendarios de compras para suplir oportuna y eficazmente los requerimientos de materiales para la elaboración de productos, y de esta manera no trastornar el desarrollo normal del proceso de producción.

²⁷ Velásquez Mastreta, Gustavo; administración de los sistemas de producción; cuarta edición; ediciones Limusa; México; 1977; Págs.37.

²⁸ Chiavenato, Idalberto; Iniciación a la planeación y el control de la producción; Primera Edición; editorial Mc Graw Hill Interamericana; México; 1993; Pág. 64-65.

❖ **Programas de mantenimiento**

Mantenimiento es la función de conservar la planta física en buenas condiciones de funcionamiento y eficiencia.²⁹

1.3.2.2 ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

El organizar es fundamental para la administración de producción. En ésta etapa donde la interrelación de los diferentes factores: humano, tecnológicos y financieros cobran mayor importancia, ya que con el uso racional de los mismos se pueden realizar los objetivos de la dirección general.

❖ **Estructura organizativa.**

El departamento de producción, al igual que una empresa, tiende a tener un proceso de crecimiento, desarrollo y extensión, que origina delegación de funciones y responsabilidades en otras personas y creación de nuevos puestos dentro de la estructura organizativa de la empresa de acuerdo a los requerimientos de ésta.

❖ **Localización y distribución de la planta**

La distribución de la planta debe planearse en forma adecuada, considerando detalladamente las diferentes

³⁹ González, Del Rió; Producción un enfoque administrativo; quinta reimpresión de la primera edición; editorial ediciones contables y administrativas; México; 1990; Pág. 43.

características del producto a elaborar, con el objeto de evitar incurrir en costos que llevarían a una disminución de los beneficios.

Se debe buscar un ordenamiento adecuado de la maquinaria y equipo participante en la fabricación del producto, en combinación con la disposición de la materia prima, para lograr una eficiente utilización de la maquinaria, materia prima, local y el factor humano, con el objetivo de maximizar la producción.

1.3.2.3 DIRECCIÓN DE LA PRODUCCIÓN

La dirección de la producción consiste en conducir e inspeccionar el proceso productivo, el cual tiene que ser eficiente en su labor de conversión, pues en la medida en que éste cumpla con los resultados esperados, en esa misma medida los objetivos específicos de producción se cumplirán satisfactoriamente.

❖ Comunicación.

La comunicación es un factor muy importante en el desarrollo de cualquier actividad, solamente a través de una comunicación eficiente el personal estará informado de cuál es el objetivo que persigue la empresa, y le facilitará actuar con mayor responsabilidad para el cumplimiento de sus obligaciones.

❖ **Motivación.**

La motivación hace que las personas reciban incentivos que los hacen sentirse elementos participantes de ciertas funciones dentro de la empresa, estimula al trabajador a brindar su cooperación en la ejecución de las actividades planeadas, que en forma conjunta, se deben dirigir a la consecución de los objetivos de la empresa.

1.3.2.4 CONTROL DE LA PRODUCCIÓN

Se puede definir el control de la producción como la toma de decisiones y acciones que son necesarias para corregir el desarrollo de un proceso de modo que se apegue al plan trazado.³⁰

Podemos mencionar que el proceso de control básico en producción es aquel que tiene como fin primordial la actividad inmediata de corregir aquellas acciones o desviaciones que se salgan del plan general de producción, lo que implica una observación, verificación y la comprobación de lo programado, convirtiéndose así en un ciclo repetitivo, o lo que es lo mismo una retroalimentación constante del proceso.

❖ **Control de calidad.**

"El control de calidad es la verificación de las cualidades

³⁰ Velásquez Mastreta, Gustavo; Opus Cit; Pag. 211

de un producto por medio de su inspección determinando si reúne las especificaciones marcadas por las normas. Es una verdadera herramienta activa, dinámica y productiva cuyo objetivo es la prevención de los defectos y de la excesiva o innecesaria variabilidad de los factores que afectan la manufactura.”³¹

❖ **Control de mantenimiento.**

El control de mantenimiento consiste en velar porque la maquinaria utilizada en la planta productora reciba mantenimiento oportuno de acuerdo al programa, para asegurar el funcionamiento de la planta al menor costo total posible.

❖ **Control de desperdicios.**

Se entiende por desperdicios la parte que queda de un cuerpo después de haberse sometido a un proceso. “Muchas de las más grandes empresas manufactureras emplean informes diarios o semanales de los materiales defectuosos para controlar los desperdicios y los trabajos con defectos. Estos informes indican los números de las órdenes en que han ocurrido los trabajos desechados, la razón de su ocurrencia, porque los materiales se rechazaron como defectuosos y el costo de rectificar esos defectos.”³²

³¹ Martínez Villegas, Fabián; Opus Cit.; Pág.201.

³³ Neuner, John J. W. Ph. D.; Contabilidad de Costos; tomo uno; reimpresión UCA; Pág. 160.

❖ **Volumen de producción.**

La buena distribución y coordinación de los medios disponibles para ejercer control en el volumen de producción, requiere de pronósticos que determinen el monto de unidades a producirse dentro de un período determinado como parte de un plan de producción; éstos deben interpretarse en función de factores importantes, tales como pronósticos de ventas, de la capacidad de fabricación de la planta y del margen de seguridad de inventarios necesarios para asegurar un "stock" de acuerdo a las políticas de la empresa.

❖ **Control de Inventarios.**

El control del inventario conduce a producir y comprar en lotes tamaño económico.³³

1.3.3 FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, la experiencia, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo de la propia organización y del país en general.³⁴ La administración de personal es conocida como una secuencia de

³³ Hopeman, Richard J.; Opus Cit; Pág. 409-410

³⁴ Arias Galindo, Fernando; Administración de Recursos Humanos; décimo tercera impresión; editorial Trillas; México D.F.; 1983; Pág.27

tareas relacionadas con el manejo de personal en los sitios de trabajo.

1.3.3.1 PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La planeación de recursos humanos consiste en "anticipar los requerimientos de personal de la compañía, con tiempo suficiente para asegurar un suministro adecuado de personas calificadas para llenar los puestos correctos en el tiempo adecuado".³⁵

Es en esta fase donde se fijan los objetivos y las políticas, que son muy importantes para una buena administración de los recursos humanos. Así como también la fijación de salarios y los planes de prestaciones sociales.

❖ Política de reclutamiento y selección de recursos humanos:

Las políticas de reclutamiento de personal consisten en los criterios que adopte la empresa para incorporar personal que satisfaga los requerimientos para los puestos que se tengan que cubrir.

Las políticas de selección de personal serán las normas adoptadas por las empresas para llevar a cabo el proceso de provisión de personal; con la tarea básica de escoger entre los

³⁵ Gellerman, Saul W.; La administración de recursos humanos; tercera edición en español; compañía editorial Continental; México; 1973; Pág.134.

candidatos reclutados aquellos que tenga mayores probabilidades de adoptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien.

❖ **Fijación de salarios :**

Es importante poner mucho cuidado en la preparación y ajuste de una estructura de salarios; su efectividad dependerá de una acertada administración, pues una mala administración de salarios, podrían traer consecuencias negativas a la organización.

En consecuencia, la administración de salarios puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos pendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativos y justos en la organización.³⁶

❖ **Planes de prestaciones sociales:**

Se entenderá por planes de prestaciones sociales, todas las prestaciones y servicios que los patronos proyectan proporcionar a sus trabajadores y que son legalmente requeridos. Estos beneficios constituyen medios indispensables para el mantenimiento de la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad.

Según Idalberto Chiavenato las personas son atraídas por la organización y participan en ésta no solo en función del cargo,

³⁶ Chiavenato, Idalberto; Administración de recursos humanos; edición Mc Graw Hill Interamericana S.A.; quinta edición; Colombia; 2000; Pág.414.

el salario, las oportunidades y el clima organizacional, sino también en función de las expectativas de servicios y beneficios sociales que podrán disfrutar. Los beneficios tratan de brindar ventajas a la organización y al empleado, así como extenderse a la comunidad.³⁷

❖ **Programas de adiestramiento y capacitación:**

El adiestramiento es el entrenamiento de carácter práctico y para un puesto concreto; es proporcionar destreza en una habilidad adquirida a través de la práctica de trabajos de carácter muscular o motriz; en cambio, por capacitación se entenderá el entrenamiento teórico, de mucha amplitud y para trabajos calificados, de carácter técnico, científico y administrativo.³⁸

1.3.3.2 ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La organización debe estar diseñada de tal manera que pueda adaptarse a cualquier cambio en su estructura. Debe observar líneas de autoridad definidas y la responsabilidad exigida debe equilibrarse a la autoridad delegada; también

³⁷ Chiavenato, Idalberto; Opus Cit.; Pág. 470.

³⁸ Aguilar Moran, Norma Veci; Opus Cit.; Pág.48.

deberá estar determinado el número de empleados que el administrador deberá controlar.

❖ **Organización del departamento de recursos humanos**

El organigrama presenta el plano de la estructura organizativa de una empresa y comprende las principales funciones y sus relaciones, los canales de comunicación, y la autoridad relativa de cada ejecutivo encargado de una función específica. Sirve como medio para analizar la organización presente y formular proyectos de organización para el futuro.

❖ **Instrumentos de organización**

Los organigramas y manuales de organización son excelentes instrumentos en materia de organización de personal, para que el ejecutivo pueda tener un conocimiento racional de la estructura orgánica de la empresa, a fin de desarrollarlo conforme a los cambios que se presenta.

1.3.3.3 DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Definidos los planes y las políticas de la función de personal y organizado adecuadamente el recurso humano con relación a las actividades y demás elementos que conforman la empresa, una vez contratados los trabajadores, será el

departamento de personal quien se encarga de propiciar una serie de relaciones entre los trabajadores y la organización; con frecuencia se observa que éstos nexos no son solo individuales sino también colectivos.³⁹

❖ **Reclutamiento y Selección**

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

Según Chiavenato la selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: los requisitos del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan.⁴⁰

❖ **Inducción**

Es necesario darle al nuevo miembro de la empresa la orientación adecuada sobre aspectos generales de éstas y sus relaciones de trabajo para con la empresa, así como con sus

³⁹ Aguilar Moran, Norma Veci; Opus Cit.; Pág. 52.

⁴⁰ Chiavenato, Idalberto; Opus Cit.; Pág.239

compañeros, procurando dar la mejor de las impresiones que lo alentaran a dar lo mejor de si mismo.

❖ **Capacitación:**

La capacitación es una de las funciones de recursos humanos, la cual tiene como objetivo perfeccionar al personal y generar un conocimiento de la cultura organizacional por parte de los miembros de la empresa, lográndose una mayor eficiencia laboral. El actual medio en el que se desarrolla la empresa, hace que la exigencia de conocimiento sea mayor, asimismo el incremento de la competencia dentro del sector, ha mostrado la necesidad de que el personal esté capacitado para aplicar las estrategias de desarrollo definidas oportunamente.⁴¹

❖ **Comunicación:**

La comunicación es un proceso verbal, escrito, visual o cualquier expresión que transmita una idea, información, etc., y que puede influir en los individuos o grupos sociales; para esto se incluyen todos los medios, tales como gesticulaciones, posturas del cuerpo, señales que se hagan con las manos, aún el silencio. La comunicación dentro de la empresa es evidentemente un medio muy importante para el logro de sus objetivos.

⁴¹ Drovetta, Mabel Susana y Otros; Diccionario de administración y ciencias afines; primera edición; editorial Limusa; México; 1995; Pág.26

❖ **Rotación de recursos humanos:**

Agustín Reyes Ponce, define el término rotación como "El número de trabajadores que salen y vuelven a entrar en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerarquía, departamento o puesto".⁴²

1.3.3.4 CONTROL DE RECURSOS HUMANOS

"El control de personal es un procedimiento que tiene por objeto realizar y comprobar bajo un método especial todas las actividades y funciones, que en materia de personal se realizan en los distintos departamentos, para determinar si se ajustan a los programas establecidos y evaluar si se cumplen los objetivos y políticas fijados en la materia: sugiriendo en su caso los cambios y mejoras que deban hacerse para el mejor cumplimiento de los fines de la administración de personal".⁴³

❖ **Ausentismo**

Los Ausentismos traen como consecuencia desorganización, además provocan indisciplinas y fácilmente inducen a los demás a sumarse a los trabajadores que faltan o llegan tarde.

⁴² Reyes Ponce, Agustín; Administración de personal; primera parte; editorial Limusa; México; 1973; Pág.163.

⁴³ Reyes Ponce, Agustín; Opus Cit.; Pág.223.

Los niveles de ausentismo que rebasan el intervalo normal en cualquier organización tienen un impacto directo en la eficacia y eficiencia de la organización.⁴⁴

1.3.4 FUNCIÓN DE FINANZAS

En la empresa, la función financiera es la que se encarga de administrar en forma eficiente los rubros que intervienen tanto en la obtención como en el desembolso de los fondos para que la empresa pueda mantener su equilibrio, y tiene por objetivos maximizar las utilidades, maximizar la riqueza de los accionistas, elegir la mejor alternativa de financiamiento a través de políticas adecuadas en persecución de los objetivos de la empresa.⁴⁵

1.3.4.1 PLANEACIÓN DE FINANZAS

La planeación financiera tiene gran importancia en la supervivencia y el éxito de la empresa; por medio del presupuesto de ingresos y gastos, la administración conoce anticipadamente cuál es el monto de entradas necesarias para

⁴⁴ Robbins, Stephen; Comportamiento organizacional, octava edición; editorial Prentice hall hispanoamericana; México; 1999; Pág.24.

⁴⁵ Stevenso, Richard A.; Fundamentos de finanzas; primera edición; editorial Mc Grall hill; México; 1983; Pág.5.

cumplir con el pago de los gastos durante ese período, y los datos estimados de cuánto se necesita vender y cobrar para cancelar los compromisos adquiridos.

❖ **Capital de trabajo.**

Capital de trabajo es la diferencia entre el activo circulante y pasivo circulante.

Según esta definición los activos circulantes son los bienes y recursos económicos propiedad de la empresa con los cuales puede satisfacer los compromisos a corto plazo.

❖ **Fuentes de financiamiento.**

Las fuentes de financiamiento se dividen en fuentes de financiamiento interna, como su nombre lo indica, surge de la misma empresa como resultado de una serie de operaciones efectuadas, pudiéndose mencionar entre ellas las utilidades, la reserva legal, etc. Y las fuentes externas de financiamiento que para una empresa están constituidas por otras empresas, instituciones financieras y personas ajenas a los propietarios de la sociedad.

❖ **Presupuesto de efectivo.**

Es una herramienta en la cual se apoya el administrador

para planificar sus pagos, el presupuesto de efectivo está conformado por un detalle escrito de los ingresos y gastos presupuestados para un período determinado y varía de acuerdo al tipo, tamaño y política que se tenga en la empresa.

1.3.4.2 ORGANIZACIÓN DE FINANZAS

La estructura organizacional de la unidad de finanzas determina el flujo de interacciones en sus distintos departamentos; es decir, señala quiénes y en qué proporción son responsables de las distintas actividades a realizar; quiénes tienen autoridad y subordinación, determina una frecuencia operativa y de comunicación, en lo que al elemento humano y a su comportamiento constituyen un recurso principal a fin de hacer posibles la dirección y el control de lo planificado.

❖ Organización del departamento de finanzas

La organización de este departamento consiste en la delegación de funciones, responsabilidades y autoridad a cada uno de los miembros que lo integran, con el propósito de que el departamento dé su valioso aporte al logro de los objetivos de la empresa.

1.3.4.3 DIRECCIÓN DE FINANZAS

La función de dirección es la etapa del proceso administrativo, referida a las relaciones de mando que ciertas personas deben tener sobre el grupo de trabajadores, para conducirlos en forma espontánea e integrada en las actividades definidas que lleven a la empresa a los resultados planeados.

❖ Uso del efectivo

El presupuesto de efectivo sirve de base para programar el pago de las obligaciones, dentro de una escala prioritaria, de tal manera que en el momento que ingrese a la empresa el efectivo presupuestado no se utilice para otros fines. De su buen uso dependerá en muchas ocasiones el que la empresa mantenga su solvencia y por consiguiente su buena reputación, importante para la obtención de futuros financiamientos.

❖ Cuentas por cobrar

Las ventas al crédito de los productos que elabora y comercializa una empresa, son los que originan el rubro de cuentas por cobrar, clasificada contablemente dentro del activo circulante por su pronta transformación en efectivo, y debe administrarse con suma precaución.

1.3.4.4 CONTROL DE FINANZAS

El control es un sistema de coordinación de resultados y objetivos, que alimenta un sistema de decisiones encaminados a hacer estable y progresivo el desarrollo de la empresa.⁴⁶

❖ Contabilidad.

Toda empresa dentro de su organización, debe incluir el departamento de contabilidad, a través del cual, obtiene por medio de informes escritos, un panorama muy claro y preciso en donde se refleja cuantitativamente todas las actividades de la empresa, realizadas en un período determinado.

❖ Control presupuestario.

En finanzas, cuando se establece un presupuesto de efectivo, para llegar a obtener el grado de eficiencia y determinar en que aspectos pudiera haber diferencia entre lo planeado y lo realizado, se necesita ejercer control de este presupuesto; como resultado se tendrán variaciones, ya sea en los ingresos o egresos, a los que aplicarán medidas preventivas cuando fueran debajo de lo planeado.

⁴⁶ Del Pozo Navarro; Fernando; La dirección por sistemas; primera edición; editorial Limusa; México; 1976.

❖ **Análisis financiero**

Una función del gerente de finanzas, consiste en efectuar el análisis financiero con el objeto de conocer todos los aspectos que se relacionan con las finanzas de la empresa, le permite visualizar los cambios que se producen en el funcionamiento de la misma, para implementar en el momento oportuno las medidas correctivas convenientes en el momento que descubra los problemas existentes o síntomas de futuros problemas.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA PRODUCTORA DE CALZADO.

2.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo, se determina la metodología de la investigación a seguir, donde se especifican los objetivos, los alcances y las delimitaciones que se presentaron al efectuarla; así mismo se establece la delimitación tanto del universo como de la muestra. También se realizó el análisis e interpretación de los datos; pues es en este capítulo que se conoce la situación actual de la micro y pequeña empresa productora de calzado del área metropolitana de San Salvador por lo que se considera de mucha importancia, ya que tiene como finalidad el diagnóstico del proceso administrativo en cada una de las áreas funcionales de dicho sector.

Dentro de éste proceso metodológico se efectuó la recopilación, tabulación y análisis de los datos que servirán de

base para detectar los puntos clave con los cuales se desarrollará la auditoría administrativa.

2.1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

GENERAL

Analizar y evaluar la micro y pequeña empresa dedicada a la industria del calzado realizando un diagnóstico de todas las áreas de éstas para conocer la situación actual.

ESPECÍFICOS

- a) Identificar las actividades administrativas susceptibles de auditarse y realizar un diagnóstico que permita descubrir deficiencias e irregularidades, señalando sus principales puntos de control.

- b) Evaluar la capacidad de las áreas de mercadotecnia, producción, recursos humanos y finanzas con respecto a la planeación, organización, dirección y control.

2.1.3 ALCANCES Y LIMITACIONES

ALCANCES

Para llevar a cabo la investigación se entrevistó a una muestra de seis micro y pequeñas empresas productoras de calzado, las

cuales brindaron la información abiertamente, así mismo éstas empresas se encuentran ubicadas en zonas de fácil acceso, lo que facilitó al grupo el desarrollo de dicha investigación.

LIMITACIONES

Las limitaciones encontradas durante la investigación fueron que en muchas ocasiones los propietarios de las empresas no tenían el tiempo necesario para responder a la entrevista y por momentos eran interrumpidos por los trabajadores, lo que dificultaba la comprensión de la pregunta al momento de contestar. Así mismo se tuvo que llamar en repetidas ocasiones para fijar una fecha para dicha entrevista pues el propietario no se encontraba dentro de la empresa y era difícil localizarlo.

2.1.4 MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

A. Métodos de investigación

Para realizar la investigación se ha utilizado el método científico, ya que éste proporciona datos de confianza y una interpretación objetiva e imparcial de los hechos, por tal motivo se implementaron dos métodos generales del conocimiento científico que son: el análisis y la deducción.

EL ANÁLISIS

Consiste en desagregar o descomponer la situación problemática en sus partes, para identificar y estudiar cada uno de sus elementos, sus relaciones entre sí y con el otro.

LA DEDUCCIÓN

Consiste en el estudio de un fenómeno que se comienza por su comprensión general, hasta llegar a las partes que lo componen; lo que significa que el estudio de la situación parte de una forma general a lo particular.

Por tal motivo en la investigación que se ha llevado a cabo se aplicaron estos métodos generales para indagar y determinar los elementos o factores de la situación problemática.

B. Técnicas de Recolección de Información.

Para el desarrollo de la investigación se han utilizado las siguientes fuentes:

❖ Fuentes Primarias

Las principales técnicas de investigación que se utilizaron para recopilar la información han sido la observación directa y las entrevistas con los propietarios de las fábricas.

Observación Directa

Se elaboró un plan de observación directa de las fábricas de calzado el cual contiene aspectos como: las instalaciones, amplitud, distribución, condiciones ambientales, utilización y aprovechamiento de los recursos humanos y materiales, diseño del producto, entre otros.

Entrevista

Se elaboró un cuestionario que contiene preguntas referentes de cómo se está llevando a cabo la gestión de administración por cada área funcional de la empresa, las cuales han sido contestadas por cada uno de los propietarios de las fábricas de calzado. (Ver anexo No.1)

Fuentes Secundarias

Esta información ha sido fuente principal para relacionar las fuentes primarias con las que se permitió desarrollar la investigación proporcionando un enfoque teórico donde se consultaron: libros, tesis, folletos y material de Internet.

2.1.5 DELIMITACIÓN DEL UNIVERSO

Para establecer el universo de estudio, se consultaron diferentes fuentes gubernamentales y privadas donde existen registros de las empresas industriales, entre las que se mencionan: Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC), Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI), Comisión Nacional para la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), Alcaldía Municipal de San Salvador, AMPES, Cámara de Comercio de El Salvador, de toda la información se obtuvo una lista de dieciséis micro y pequeñas empresas fabricantes de calzado legalmente registradas en el país (Ver anexo N°2).

2.1.6 DELIMITACIÓN DE LA MUESTRA

Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizó el muestreo no probabilístico, el cual permite la aplicación de criterios para la selección intencional de los miembros de la muestra. Este tipo de muestreo fue seleccionado debido a que el universo es pequeño.

Se investigó el número de empleados de cada empresa para detectar cuales de ellas calificaban dentro del rango de micro y pequeñas empresas por el número de empleados, establecidos por

DIGESTYC para su medición; que comprende para la micro empresa de uno a nueve empleados y para la pequeña empresa de diez a cuarenta y nueve empleados. Como resultado se obtuvo que sólo seis (6) micro y pequeñas empresas clasificaron para este estudio, las cuales se encuentran ubicadas en San Salvador, Soyapango, y Nueva San Salvador. (Ver anexo N° 3). Dichas empresas son las que se encuentran legalmente registradas y que servirán de muestra para el estudio. Cabe mencionar que el criterio que se utilizó para determinar la fusión de la micro y pequeña empresa es que para el caso de la micro empresa se hace referencia a las micro empresas de acumulación de capital, que es aquella que no solo esta para subsistir, si no que cuenta con excedente de capital para reinvertir en su propio negocio. Por esto se pueden establecer generalidades entre las características que poseen las micro y pequeñas empresas productora de calzado.

2.1.7 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Una vez recolectados los cuestionarios, se procedió a tabular la información y posteriormente, al análisis de los resultados, los que se presentan de acuerdo al proceso administrativo aplicado a las cuatro áreas, que se enumeran por su importancia: en primer término la situación actual de la

función de mercadotecnia, seguidamente la de producción, posteriormente la función de recursos humanos y finalmente la función de finanzas.

El cuestionario también se elaboró atendiendo las etapas del proceso administrativo, razón por la cual las preguntas incluidas dentro del mismo, aportaron la información que corresponde a los aspectos comprendidos en el esquema capitular.

2.2. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO

Al realizar el diagnóstico en la micro y pequeña empresa productora de calzado se obtuvieron los siguientes resultados por cada área funcional según el resultado de la investigación de campo. (Ver anexo No.4)

MERCADOTECNIA

En esta área se observó que las mayorías de empresas no realizan investigaciones de mercado por la falta de recursos económicos, así mismo no llevan a cabo publicidad y promoción de ventas. También se detectó que la fijación de precios la determinan basándose en el costo total más un porcentaje de utilidad, como también en función de la competencia.

Además dichas empresas en su mayoría no realizan presupuestos de venta y el propietario es quien se encarga de realizar todas las actividades comprendidas en mercadotecnia; no obstante toma en

cuenta opiniones y sugerencias de los empleados para la toma de decisiones. En cuanto a la distribución del producto los canales más utilizados son mayoristas y al detalle.

Finalmente en esta área llevan a cabo un control de gastos sobre aspectos generales de venta.

PRODUCCIÓN

En el área de producción se observó que en todas las empresas investigadas cuentan con estándares para la fabricación de sus productos y realizan los planes de producción informalmente con la mayor anticipación posible para garantizar la disponibilidad de materia prima y materiales.

En cuanto al mantenimiento de la maquinaria, equipo y herramientas es llevado a cabo en forma preventiva-correctiva frecuentemente por medio de los trabajadores de la empresa. Todas las empresas entrevistadas tomaron en cuenta para la localización y distribución de la planta adecuar la maquinaria y herramientas en cada área de trabajo; Cabe destacar que en la mayoría de las empresas existe control de calidad, aunque éste es brindado cuando se obtiene el producto terminado. También controlan la eficiencia de los trabajadores a través de la supervisión directa a quienes además no les proporcionan ningún tipo de incentivos.

Como último punto la mayoría de las empresas cuentan con un control de inventario de materiales el cual es llevado a cabo a través de formatos u hojas especiales o por medio de un cuaderno.

RECURSOS HUMANOS

En las empresas investigadas con respecto a esta área se observó que los criterios que se toman en cuenta para seleccionar un candidato que ocupe un puesto de trabajo son: la experiencia, la buena conducta y las recomendaciones. El pago del salario de los empleados es realizado por obra, así mismo se les brindan las prestaciones sociales exigidas por ley a sus empleados fijos. Con respecto a los programas de adiestramiento y capacitación la mayoría de estas empresas no los llevan a cabo.

Además la totalidad de las empresas investigadas no cuentan con un organigrama, así mismo poseen descripciones de trabajo para cada puesto aunque no se lleva a cabo de una manera formal. El propietario es el encargado de la contratación y selección de personal brindándole también orientación al personal nuevo respecto a su trabajo.

Cabe destacar que en dichas empresas se realizan eventualmente capacitaciones a sus empleados antes de producir un nuevo estilo de calzado. La mayoría de las empresas no

realizan una rotación interna de personal y no posee un control de asistencia adecuado.

FINANZAS

En esta área se observó que algunas empresas no tienen la capacidad de afrontar las obligaciones a corto plazo por lo que no alcanzan a cubrir los gastos que se le presentan; la mayoría de las empresas no elaboran presupuesto de efectivo, así como también algunas no cuentan con un contador siendo llevadas las cuentas por el propietario. Cabe destacar que la mayoría de las empresas otorga crédito a sus clientes, teniendo algunas veces problemas para su recuperación.

2.2.6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación se presentan las conclusiones y recomendaciones que se consideran más importantes a través del proceso de la investigación realizada en la micro y pequeña empresa productora de calzado, las cuales se presentan por funciones de acuerdo al esquema capitular.

2.2.1 FUNCIÓN DE MERCADOTECNIA

2.2.1.1 CONCLUSIONES PARA LA FUNCIÓN DE MERCADOTECNIA

- De acuerdo a los resultados obtenidos, se observó que la mayoría de las empresas entrevistadas no realizan investigación de mercado, debido a que no cuentan con los recursos económicos; no obstante consideran que sería importante llevarla a cabo.

- La mayoría de las empresas investigadas poseen entre 21 a 30 estilos de zapatos, las cuales a su vez consideran necesario ampliar su línea de productos para incrementar la variedad de estilos, como también para satisfacer los gustos y preferencias de los consumidores.

- En las empresas investigadas no llevan a cabo publicidad y promoción, pues los mismos propietarios hacen sus contactos y no utilizan estos medios para dar a conocer sus productos. Esto se debe en gran medida a la falta de capacidad económica.

- En cuanto a la fijación de precios se ha detectado que en un 50%, estas empresas lo determinan basándose en el costo total más un porcentaje de utilidad y en un 33.33% en función de la competencia.

- La mayoría de las empresas investigadas no realizan presupuestos de venta, porque no lo consideran necesario; debido a que su producción es en base a pedidos.

- De acuerdo a los resultados obtenidos se detectó que en la totalidad de las empresas investigadas la persona encargada de realizar todas las actividades comprendidas en mercadotecnia es el propietario.

- En cuanto a los canales de distribución que las empresas utilizan para colocar sus productos, los más usados son mayoristas y al detalle; ya que ellos los consideran como los más eficientes pues los han mantenido a flote y han crecido en el mercado.

- Las empresas en estudio en su mayoría toman en cuenta sugerencias para tomar decisiones que les ayuden a mejorar el desempeño de las actividades relacionadas con el área de mercadotecnia. Así mismo existe una adecuada comunicación del área de mercado con las otras áreas de la empresa.

- Con respecto al control de gastos sobre aspectos generales de ventas, la mayoría de las empresas entrevistadas si los llevan a cabo aunque de una manera informal, pues utilizan un cuaderno donde dejan constancia de los egresos que se realizan diariamente.

2.2.1.2 RECOMENDACIONES PARA LA FUNCIÓN DE

MERCADOTECNIA

- Que las empresas que no realizan investigación de mercado apliquen esta técnica en una forma sistemática, es decir dirigida no solamente a determinados elementos de la comercialización como situación en particular.

- Que el propietario tome en cuenta las especificaciones del producto que ha lanzado al mercado la mediana y gran empresa para precisar las características del calzado, de tal manera que al producirlos, éstos le sean incorporadas para que se ajusten a las necesidades, preferencias y deseos de los consumidores.

- Que las empresas en estudio tomen en cuenta los beneficios que traerían la aplicación de promociones para promover e incrementar la venta de sus productos a través de los medios que le sean más factibles, utilizándolos por temporada.

- Se sugiere a los propietarios de esta industria que adopten políticas para mejorar el sistema de fijación de precios, tomando en cuenta los siguientes factores: demanda de calzado, competencia del mercado y costos de producción.

- Que las empresas realicen presupuestos de ventas para poder conocer las variaciones de lo presupuestado con lo que se vende periódicamente.

- Se recomienda a las empresas de este sub-sector que deleguen responsabilidad a una persona específica que colabore en la realización las actividades del área de mercadotecnia.

- Es necesario que los fabricantes de calzado, mantengan un contacto frecuente con los distribuidores, para mantener el control de los productos que distribuyen, ya que esto les permite conocer el grado de aceptación que tiene, la ubicación en el mercado y el manejo de sus productos; todo esto para mejorar y agilizar la producción hacia el consumidor.

- Se recomienda a las empresas que realicen reuniones semanalmente para conocer opiniones y sugerencias que den sus empleados, siempre y cuando éstas ayuden a mejorar el desempeño de la empresa. Así mismo que se mantenga una comunicación adecuada y que se utilicen medios de comunicación escritos para que todo lo que se informe se deje constancia.

- Es necesario que las empresas lleven a cabo controles de gastos de venta de manera formal, que utilicen un libro de control de gastos de ventas en donde se registren todos los egresos que se tengan diariamente y de esta forma se lleva un control ordenado y preciso de los gastos de venta.

2.2.2 FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN

2.2.2.1 CONCLUSIONES PARA LA FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN

- La totalidad de las empresas en estudio, es decir el 100% cuenta con estándares para la fabricación de sus productos, utilizando plantillas en las áreas de corte, estándares en cuanto a la cantidad de materiales que se utilizará y en cuanto al tiempo requerido para realizar la producción.

- Para el 100% la política de producción que utilizan es que realizan su producción en base a pedidos.

- Las empresas que corresponden a este sub-sector industrial programan su producción en un 50% semanalmente y en un 33.33% diariamente.

- La mayoría de las empresas entrevistadas realizan los planes de producción con la mayor anticipación posible para garantizar la disponibilidad de materia prima y demás materiales para el proceso de fabricación. Cabe mencionar que el 50% de estas empresas adquieren la materia prima tanto en el país como en el exterior, por ser esta de calidad y de bajos precios; el otro 50% la adquieren únicamente en el país.

- El mantenimiento de la maquinaria, equipo y herramienta es llevado a cabo en un 66.66% de las empresas investigadas de forma preventiva-correctiva, realizado frecuentemente por medio de los trabajadores de la empresa y en caso de desperfectos mayores por medio de personal fuera de la

empresa, lo que nos lleva a concluir que la industria le da importancia a este aspecto, para prevenir o solucionar en forma inmediata las posibles fallas de la maquinaria y equipo existente.

- El personal del área de producción de las empresas en estudio está integrado por obreros con experiencia y un 50% de estas empresas incluyen aprendices con el objeto de prepararlos para que lleguen a ser calificados. Es importante destacar que el medio que más utilizan para proporcionar las instrucciones sobre las funciones que deben seguir los empleados y para comunicar los programas de producción es verbalmente.

- El 100% de las empresas en estudio consideran que lo que se tomó en cuenta para la localización y distribución de la planta fue adecuar la maquinaria y herramientas en cada área de trabajo. Además el 66.67% de esta muestra opinan que la localización y distribución de la planta que poseen es la adecuada pues el espacio es el apropiado para llevar a cabo la producción.

- En la mayoría de empresas en estudio, es decir el 83.33% no proporciona ningún tipo de incentivos a sus empleados lo que incide negativamente en la motivación de éstos.

- La mayoría de las empresas en estudio permiten a los empleados a participar directamente en la mejoras de métodos y procedimientos de trabajo.

- En el 66.66% de las empresas existe control de calidad cuando ya se tiene terminado el producto, lo cual no les permite verificar minuciosamente la calidad en cada fase de producción.

- En las empresas entrevistadas se controla la eficiencia de los trabajadores pues un 83.33% lo realiza a través de la supervisión directa.

- En la mayoría de las empresas en estudio llevan a cabo un control sobre los volúmenes de producción y al mismo tiempo aprovechan los desperdicios al reutilizarlos en procesos más sencillos.

- El 83.33% de las empresas cuenta con un control de inventario de materiales, el cual es llevado a través de formatos u hojas especiales diseñadas para ello, los cuales contienen todas las especificaciones necesarias y en algunas empresas es llevado por medio de un cuaderno.

2.2.2.2 RECOMENDACIONES PARA LA FUNCIÓN DE

PRODUCCIÓN

- Evaluar los estándares de fabricación actuales que poseen las empresas, para conocer si son los más adecuados cuando se realiza la producción.

- Que se programe la producción periódicamente de una manera formal utilizando presupuestos de producción con el

objeto de satisfacer previamente las necesidades de materia prima y materiales que se utilizarán en el proceso productivo.

- Informarse sobre la factibilidad de cambiarse a nuevos proveedores ya sean del país o proveedores extranjeros que puedan proporcionarles materia prima y materiales de mejor calidad y más bajos precios a fin de no interrumpir el proceso productivo al contar con una adquisición directa y oportuna de las materias primas.

- Que estas empresas le sigan brindando periódicamente mantenimiento preventivo a la maquinaria, equipo y herramienta, y en el caso que lo amerite que sea correctivo.

- Que se incluya dentro del área de producción un supervisor que controle el proceso de producción y la eficiencia de los trabajadores.

- Se recomienda a las empresas que no están satisfechas con la localización y distribución de la planta por la falta de espacio físico, realizar pruebas prácticas tendientes a obtener una adecuada localización lo que ayudará a incrementar la productividad y como consecuencia a obtener mayores utilidades.

- Debido a la importancia que tiene la motivación en los trabajadores en el proceso productivo es necesario que las empresas que pertenecen a este sub-sector industrial les proporcionen incentivos que estén de acuerdo a su capacidad económica.

- Es necesario que se lleve a cabo dentro de las empresas investigadas control de calidad en cada fase del proceso de producción, controlando además la calidad de los materiales que se utilicen para que sus productos puedan competir en calidad y precio con los importados.

- Que las empresas investigadas aprovechen los desperdicios al reutilizar los materiales y materia prima que le sobran en el proceso de producción en procesos más sencillos.

- Que se lleve formalmente un control sobre los volúmenes de producción, sin importar que la producción sea pequeña.

- Se recomienda a las empresas que no realizan un control de inventarios de materiales que lo lleven a cabo ya sea utilizando tarjetas kardex, formatos u hojas especiales ya diseñadas con especificaciones o través de un cuaderno donde se detallen las entradas y salidas de materiales.

2.2.3 FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.2.3.1 CONCLUSIONES PARA LA FUNCIÓN DE RECURSOS

HUMANOS

- De acuerdo a los resultados obtenidos, se observó que el 50% de las empresas entrevistadas el criterio que toman en cuenta para seleccionar un candidato para que ocupe un puesto de trabajo es la experiencia, ya que necesitan personal que se haya

desempeñado en un puesto similar para que pueda hacer el trabajo. Y un 33.33% toma en cuenta la buena conducta y las recomendaciones hechas por un trabajador de la empresa o por amistades del propietario.

- En cuanto a la fijación de salarios, la mayoría de las empresas realizan el pago de salarios a sus empleados por obra.

- La mayoría de las empresas investigadas brindan las prestaciones sociales exigidas por ley a los empleados que tienen más tiempo de laborar en ellas. Las prestaciones que brindan son seguro, AFP y aguinaldo.

- Con respecto a los programas de adiestramiento y capacitación, se ha detectado que un 66.66% de las empresas entrevistadas no cuentan con dichos programas para que sus empleados mejoren sus métodos y procedimientos de trabajo, un 16.67% los tienen establecidos para el personal nuevo en el área de producción, con el objeto de que conozcan el proceso de producción y las técnicas utilizadas por la empresa y el 16.67% restante poseen dichos programas aunque de manera informal realizándolos pocas veces al año.

- Las empresas investigadas no cuentan con una estructura organizativa.

- La mayoría de las empresas entrevistadas poseen descripciones de trabajo para cada puesto del personal, aunque

éstas no las llevan a cabo de una manera formal, pues se les dan a conocer verbalmente.

- De acuerdo a los resultados obtenidos se observó que en todas las empresas investigadas el propietario es quien se encarga de la contratación y selección del personal.

- En las empresas entrevistadas se observó que al personal de nuevo ingreso, se le orienta respecto a su trabajo, las relaciones con el personal y los procedimientos que le conciernen en su puesto de trabajo.

- En la mayoría de las empresas se realiza eventualmente capacitaciones a sus empleados, esto lo llevan a cabo antes de producir un nuevo estilo de calzado.

- De acuerdo a los resultados obtenidos se demostró que en el 100% de las empresas entrevistadas se fomenta la armonía y la cooperación entre sus empleados, lo que contribuye a una buena comunicación.

- En cuanto a la rotación del recurso humano, la mayoría de las empresas investigadas no realizan una rotación interna de personal, porque cada trabajador tiene asignada su tarea por área de trabajo.

- Con respecto al control del personal, el 50% de las empresas entrevistadas controlan la asistencia de sus empleados a través de la observación del patrono, un 33.33% lo realiza a

través de una lista donde cada empleado firma la llegada y la salida, y sólo un 16.67% utiliza reloj marcador.

2.2.3.2 RECOMENDACIONES PARA LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- Que las empresas realicen el reclutamiento y selección de personal tomando en cuenta las necesidades de la empresa y los requerimientos de personal para asegurar el suministro de personal adecuado en el puesto de trabajo correcto.

- Que las empresas en estudio mantengan la fijación de los salarios de sus empleados directamente con la cantidad de producción (o número de piezas) que el trabajador produce.

- Que se brinden las prestaciones sociales que por ley se exigen a todos sus empleados.

- Es necesario que las empresas realicen programas de adiestramiento y capacitación tanto para los empleados de nuevo ingreso como los ya establecidos en ellas y que dichos programas se realicen periódicamente, para que de esta forma sus empleados se especialicen más en su área de trabajo y así este sub-sector mejore su calidad productiva y crezca a nivel nacional.

- Que las empresas elaboren un organigrama donde se contemplen sus áreas y sus líneas de autoridad y responsabilidad y sus respectivas relaciones.

- Se recomienda a estas empresas que realicen un manual de descripción y análisis de puestos, donde se plasmen las funciones y actividades que los empleados tienen que desarrollar en cada puesto de trabajo.

- Que el propietario de las empresas delegue responsabilidad a una persona capacitada de realizar las actividades de reclutamiento, selección y contratación de personal, para que ésta persona aplique criterios como: experiencia, habilidades para la utilización de la maquinaria y equipo, responsabilidad, buena conducta, etc. que le ayuden a seleccionar a aquel empleado que esté acorde a lo que el puesto requiere.

- Que se siga realizando una orientación al personal de nuevo ingreso, para que de esta forma conozca los procedimientos y actividades que le corresponda realizar y se desenvuelva de manera productiva en la empresa.

- Que se realicen capacitaciones periódicamente, para que los empleados mejoren sus técnicas de trabajo y no solo se les capacite cuando diseñen un nuevo estilo de zapato.

- Que en las empresas se mantenga un clima organizacional en donde se fomente la armonía y la cooperación entre sus empleados.

- Se recomienda a las empresas que realicen la rotación interna de personal, ya que de esta forma los empleados tendrán

conocimiento de las tareas que otro tenga y como estas empresas tienen poco personal les beneficiará que todos conozcan las tareas de las empresas.

- Se recomienda a las empresas que adopten un eficiente control de asistencia de sus empleados, que mejor se adapte a la empresa ya sea utilizando listado de firmas, reloj marcador u otro.

2.2.4 FUNCIÓN DE FINANZAS

2.2.4.1 CONCLUSIONES PARA LA FUNCIÓN DE FINANZAS

- Dentro de las seis empresas que conformaron la muestra de la investigación se observó que el 50% de éstas tienen la capacidad de afrontar las obligaciones a corto plazo con el importe del activo circulante, esto demuestra que en cuanto a dichas obligaciones se mantienen solventes, es decir alcanzan a cubrir sus gastos. No obstante cabe mencionar que para llevar a cabo todas las funciones que comprende dicho rubro, dicho efectivo no es suficiente, ni para planes que puedan existir a largo plazo en la empresa, por lo que hacen uso de instituciones financieras, tales como Bancos del sistema y Cooperativas, también el crédito comercial que les brindan sus proveedores. Otras hacen uso del financiamiento por medio de recursos propios, específicamente la pequeña empresa.

- Las empresas que conformaron el estudio, descuidan la elaboración de los presupuestos, a pesar de que éstos constituyen una importante herramienta de planeación y son de gran utilidad para el logro de los objetivos.

- El control presupuestario y el análisis financiero son herramientas que no se realizan en la micro y pequeña empresa productora de calzado, esto se atribuye a que son desconocidas en su mayoría y son vistas con poca importancia debido a que las funciones de producción y de mercadotecnia tienen mayor relevancia por el tamaño de éstas y captan toda la atención del propietario.

- El registro de las entradas y salidas de efectivo son llevadas en cuaderno o con formatos realizados dentro de la empresa, así mismo la administración del efectivo se observó que no es la adecuada para llevar a cabo todas las funciones comprendidas en dichas empresas; en forma general no todas las empresas pueden auto financiarse para llevarlas a cabo por lo que se ven obligadas a tomar créditos ya sea en bancos, cooperativas o de los proveedores, como se mencionó anteriormente.

- Las empresas que clasificaron como pequeñas, es decir que tienen entre diez a cuarenta y nueve empleados, usualmente poseen contador ya sea interno o externo; pues se ven obligados a llevar la contabilidad más formalmente porque las funciones

son mayores que en la micro empresa y se les dificulta llevarlas empíricamente. En cambio la micro empresa no tienen contador ni lleva contabilidad, únicamente registran las transacciones más necesarias, como: entradas y salidas de efectivo, de materiales, las ventas, cuentas por cobrar y cuentas por pagar pero todo registrado en cuadernos y llevado a cabo por el propietario; ya que todo está centralizado.

- Dentro de las empresas que si cuentan con un contador se observa que en gran medida éste participa en la ejecución de las acciones que ejerce la misma y quien mantiene una comunicación constante con el propietario quien siempre es el encargado de tomar las decisiones en la empresa, pero puede valerse de la contabilidad para una mayor acertación en la planeación.

- Las empresas en estudio brindan crédito a sus clientes, por que según éstos es indispensable trabajar tanto al contado como al crédito; siempre y cuando sean recuperables; esto además les ayuda a ser flexibles y dar mejores oportunidades de pago por la adquisición de sus productos. El tiempo límite es de treinta días siendo cumplido en la mayoría de los casos; esto atribuido a que son clientes conocidos y de confianza, lo cual no representa problemas mayores, pues no se llevan los controles, registros ni políticas de crédito necesarias para tomar en cuenta para evitar pérdidas.

2.2.4.2 RECOMENDACIONES PARA LA FUNCIÓN DE FINANZAS

- Que las empresas registren los movimientos del capital de trabajo en un libro, a fin de mantener un mejor control del activo circulante sobre el pasivo a corto plazo.

- Recurrir a instituciones tanto gubernamentales como privadas que están orientadas a dar asesorías a la micro y pequeña empresa salvadoreña; brindándoles oportunidades de desarrollo para expandirse y tecnificarlas aún más a través de capacitaciones.

- Evaluar que fuentes de financiamiento le convienen más a la empresa y que le brinden mayores beneficios.

- Se recomienda que todas las empresas investigadas realicen dentro de la etapa de planeación, la elaboración de presupuestos de gastos, que servirán para estimar los requerimientos de efectivo, mano de obra, materiales, etc. necesaria para llevar a cabo todas las actividades de la empresa, realizarlo convenientemente a efecto de las necesidades de las empresas; así mismo utilizarlos como medios de control presupuestario para determinar si se trabaja conforme a lo planeado.

- La administración del efectivo es de mucha importancia por lo que debe dársele mayor atención, debe ser manejado por el propietario en el caso de las micro empresas y por el contador en caso de tenerlo.

- Se recomienda darle mayor importancia a las cuentas por cobrar, para evitar lo mínimo posible la pérdida de éstas, para lo cual debería aplicar políticas de crédito que sean las esenciales y las más apegadas a la empresa y que puedan ser cumplidas al momento de decidir si se dá un crédito o no.

CAPÍTULO III

PROGRAMAS DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA POR ÁREAS

FUNCIONALES

INSTRUCCIONES

La implementación de programas de auditoría administrativa propuestos debe hacerse con la frecuencia necesaria para protegerse contra problemas crecientes. Por otra parte, no deben ser tan frecuentes que conduzcan a resultados repetitivos de dudoso valor. La auditoría administrativa debe considerarse realizarla una vez al año. Es importante destacar que se tiene que establecer una comunicación directa entre el propietario y el auditor de cómo se están realizando los programas y discutir los avances en cada momento.

3.1 DESARROLLO DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Para la realización de la auditoría administrativa, es necesario que el auditor responsable utilice una metodología que le permita ejecutar su trabajo en una forma eficiente, técnica, sistemática y objetiva, la cual garantice cubrir todos los aspectos sujetos a evaluación satisfactoriamente y en tiempo razonable.

Es importante mencionar que el licenciado en administración de empresas es el profesional idóneo para realizar, participar o dirigir el servicio independiente de auditoría administrativa de empresas tanto privadas como pública debido a su formación profesional, porque puede en forma integral apreciar mejor los problemas de la empresa, y que además, tiene facultad técnica con qué abocarse y participar eficazmente en la solución de los mismos. No obstante, también puede ser llevada a cabo por un licenciado en contaduría pública, siempre y cuando esté capacitado para ello.

El proceso que puede emplearse en la micro y pequeña empresa productora de calzado, es el constituido por la metodología que cubra las siguientes fases:

- Estudio preliminar
- Planeación de la auditoría
- Ejecución del trabajo
- Análisis y evaluación de la información
- Conclusiones y recomendaciones
- Presentación del informe de auditoría

ESTUDIO PRELIMINAR

El estudio preliminar representa un reconocimiento general de la empresa, éste es necesario para poder jerarquizar aquellos aspectos que requieran una atención más profunda de parte del

auditor administrativo, pretendiendo lograr una identificación real del problema para conocer la naturaleza y objetivo de su estudio.

Es necesario iniciar la auditoría administrativa con un contacto previo que proporcione una primera idea global del problema que se va a estudiar. Este estudio preliminar se requiere independientemente de cuales sean los orígenes o razones por los que se efectúe la auditoría. Dicho estudio está encaminado a separar los factores para una mejor comprensión, no a descubrir soluciones antes de tiempo; es, por tanto, una acumulación rápida de datos en una forma amplia o general con fines de exploración.

PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA

Planear la auditoría administrativa es decir cómo va a practicarse la evaluación, cuáles serán los procedimientos a seguir, con qué limitaciones, el tiempo oportuno de su aplicación y el personal que debe asignarse al trabajo. En la planeación de la auditoría administrativa se forma una estructura del trabajo a seguir, eligiendo y formando los procedimientos de revisión elaborando un programa y organizando al personal que tomará parte en esta actividad.

Al realizar la planeación de la auditoría administrativa, el auditor debe considerar la naturaleza, el alcance y la

oportunidad de trabajo que habrá de ejecutarse y debe preparar el programa de auditoría por escrito, el cual describe con detalle los procedimientos de auditoría que el auditor considere necesarios para lograr los objetivos de la evaluación. Podrán variar la forma del programa de auditoría y su grado de detalle.

EJECUCIÓN DEL TRABAJO

En primer lugar para llevar a cabo el programa de auditoría administrativa es necesario contar con la aprobación y el pleno respaldo del propietario de la empresa. Seguidamente el auditor procederá a realizar la auditoría administrativa a través de la observación directa y de entrevistas con los propietarios o encargados de las áreas.

En la entrevista el auditor comenzará a establecer el propósito de la auditoría, debe destacarse el acopio de hechos esenciales para revisar y apreciar las áreas funcionales bajo estudio. El intercambio de opiniones entre el auditor y el propietario debe ser amistoso y conducido en una atmósfera abierta a fin de estimular el libre intercambio de ideas.

Durante la entrevista el auditor administrativo no adquirirá compromisos, ni propondrá, en ese momento ninguna recomendación. El auditor realizará la auditoría administrativa utilizando los programas por áreas funcionales, cuyo formato será el siguiente:

Programas de auditoría administrativa aplicado a la industria
del calzado sector micro y pequeña empresa.

a. Área de: _____

b. Empresa: _____

c. Elaborado por: _____

d. Fecha: _____

e.

P-A-M

f. No.	g. PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA	h. OBSERVACIONES	i. REFERENCIA

DESCRIPCIÓN Y USO DEL PROGRAMA

a. Área de:

Donde se escribirá el nombre del área en el cual se este aplicando el programa.

b. Empresa: contendrá el nombre de la empresa en que se esté realizando la auditoria administrativa.

c. Elaborado por: contendrá el nombre desencargado de realizar la auditoría administrativa.

d. Fecha: indica la fecha en que se lleva a cabo la auditoría administrativa.

e. Código del programa: este código variará según el área en que se este aplicando.

- f. No.: llevará el número de procedimiento.
- g. Procedimiento de Auditoría: contendrá el procedimiento de auditoría para hacer la evaluación.
- h. Observaciones: Donde el auditor administrativo hará las respectivas observaciones, en caso de que existan.
- i. Referencia: contendrá el código que tiene la cédula para hacer referencia a ella.

Así mismo para llevar a cabo el desarrollo de la auditoría administrativa el auditor se apoyará en una cédula que contendrá el desglose de los procedimientos a investigar en cada área, la descripción del desarrollo real del procedimiento establecido y su análisis respecto a la eficiencia del mismo plasmado en las conclusiones y recomendaciones. Dicha cédula de trabajo tendrá el formato siguiente:

FORMATO DE CÉDULA DE EVALUACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

a.

C-M-1

b. Hoja No ___ de ___

c. EMPRESA:		d. FECHA:		e. PREP.	
f. CEDULA DE EVALUACIÓN DE PROCEDIMIENTOS				g. REV.	
h. Referencia	i. Procedimiento	j. Evaluación	k. Conclusiones	l. Recomendaciones	
m. C-M-1-1					

DESCRIPCIÓN Y USO DE LA CÉDULA

a. Código de la cédula:

Este código variará según el área a la cual se esté aplicando, así por ejemplo:

C-M-1: cédula de mercadotecnia 1

C-P-1: cédula de producción 1, y así sucesivamente para las demás áreas.

b. Hoja No ___ de ____

Indica el número de hoja en la que se está trabajando del número total que se utilice.

c. Empresa: Nombre de la empresa en la que se esté realizando la auditoría administrativa.

d. Fecha: Indica la fecha en que se realiza la auditoría

e. PREP. (Preparado): Que llevará las iniciales del nombre del auditor encargado de llevar a cabo la auditoría y su respectiva fecha de preparación.

f. Nombre de la cédula de evaluación: Dicho nombre es Cédula de evaluación de procedimientos con su respectiva área.

g. REV. (Revisado): Que llevará las iniciales del nombre del director de auditoría administrativa.

h. Referencia: Ésta contendrá un código que servirá de referencia para quien consulta los programas y quiera hacer referencia a la cédula.

- i. Procedimiento: Éste contiene el procedimiento de auditoría para hacer la evaluación.
- j. Evaluación: Éste contendrá los pasos para evaluar cada procedimiento de auditoría.
- k. Conclusiones: Donde se plasmarán las conclusiones obtenidas de la evaluación.
- l. Recomendaciones: Que contendrá las recomendaciones para ayudar a mejorar los problemas encontrados en la evaluación.
- m. C-M-1-1: Que es el código del procedimiento uno de la cédula de mercadotecnia uno. El segundo número variará según el número de procedimientos que se esté realizando.

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Una vez obtenida la información (recopilación y registro de datos), ésta deberá ser sometida a un procedimiento de análisis para conocer la eficiencia con que la empresa ha logrado o está logrando sus objetivos, y además permita descubrir las causas de los fenómenos que afectan o impiden el funcionamiento adecuado de la empresa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Esta fase nos indica el momento en que, conocido el resultado de la evaluación, la auditoría administrativa finaliza el proceso de evaluación y está en la disposición de expresar

opiniones basadas en la experiencia, cuál es la evaluación realizada a través del trabajo de investigación. El auditor describirá las áreas localizadas que ofrecen posibilidad de mejoría administrativa; en algunos casos dichas mejoras podrán efectuarse en el curso de la misma auditoría, en otras posiblemente requiera la ayuda de algún especialista en casos con los que no esté familiarizado.

El auditor debe considerar, para hacer cualquier sugerencia, cuáles son los recursos con que cuenta la empresa para ponerlos en práctica.

PRESENTACIÓN DEL INFORME DE AUDITORÍA

Éste es el punto culminante de la auditoría administrativa, ya que representa el resultado de los esfuerzos realizados a través del estudio. Además, es lógico que el contenido del mismo esté debidamente comprobado y depurado, de ahí su gran importancia.

El contenido y la extensión del informe de la auditoría administrativa varía de una auditoría a otra, los factores importantes son el alcance de la auditoría, la capacidad de la administración y las recomendaciones de la auditoría. En cualquier caso el informe debe contener ciertos elementos esenciales que se detallan a continuación:

ESQUEMA - CONTENIDO DEL INFORME DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Parte I. Propósito y período de la auditoría administrativa. Se

centra en la razón para iniciar la auditoría y en las áreas funcionales o funciones gerenciales evaluadas.

Así mismo se detalla el período de inicio y finalización de la auditoría

Parte II. Procedimientos utilizados de auditoría. Se enfoca a

la utilización de la secciones adecuadas del programa de auditoría administrativa, así como en las limitaciones que se tuvieron o encontraron durante la auditoría.

Parte III. Exposición de hechos y problemas importantes.

Exposición exhaustiva de hechos ligados a los problemas reales. Debe haber un equilibrio adecuado entre claridad y brevedad del informe.

Parte IV: Recomendaciones. Concentrada en recomendaciones

respaldadas por análisis favorables de costo y utilidad.

Parte V. Evaluación de las auditorías administrativas. Expresa

la opinión de los auditores administrativos sobre la capacidad de la gerencia en las áreas investigadas.

3.2 PROGRAMAS DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Los programas son medios que sirven de guía al auditor administrativo, en el que se detallan los diferentes pasos a fin de asegurar que se cubrirán todos los aspectos.

Los programas se concentran a señalar solo orientaciones sobre la forma en que habrá de plantearse la revisión y una serie de procedimientos de los cuales se seleccionaran los que se estimen convenientes para la obtención de datos en base a las circunstancias, en él se registrará posteriormente lo hecho por el auditor para dar cumplimiento a cada uno de los pasos.⁴⁹

3.2.1 PROGRAMA PARA EL ÁREA DE MERCADOTECNIA

OBJETIVO

El objetivo de este programa es el de servir de guía para el desarrollo de la auditoría administrativa de esta área. Este programa está dirigido al examen de las actividades generales que realiza *mercadotecnia*, con el propósito de lograr incrementar la eficiencia administrativa a través de proponer las recomendaciones que se consideran adecuadas.

⁴⁹Rodríguez Valencia, Joaquín; Opus Cit, Pág. 144

Programas de auditoría administrativa aplicado a la industria
del calzado sector micro y pequeña empresa.

Área de Mercadotecnia

Empresa: _____

Elaborado por: _____

Fecha: _____

P-A-M

N°	Procedimiento de auditoría	Observaciones	Referencias
1	Cerciórese que se estén realizando investigaciones de mercado para conocer los cambios en los gustos y preferencias de los consumidores.	_____	_____
2	Obtenga o prepare un detalle de las ventas, por líneas de productos, compárelo con períodos anteriores y haga una explicación de los cambios de importancia.	_____	_____
3	Verifique, según las investigaciones de mercado		

	<p>realizadas si se ha incrementado, sustituido o eliminado algún estilo de calzado.</p>	_____	_____
4	<p>Asegúrese que se estén llevando a cabo periódicamente promociones de venta, como descuentos sobre los precios de los productos.</p>	_____	_____
5	<p>En lo referente a descuentos sobre ventas, cerciórese de que el porcentaje de descuento se esté aplicando sobre las ventas y evalúe los resultados obtenidos.</p>	_____	_____
6	<p>Cerciórese de que al momento de fijar los precios de los productos se estén aplicando los siguientes factores: demanda de calzado, precios de la competencia del mercado y</p>		

	los costos de producción.	_____	_____
7	Verifique que se realice el presupuesto de ventas para comparar las ventas actuales con las de períodos anteriores y analizar las variaciones.	_____	_____
8	Verifique si la persona encargada de llevar a cabo las actividades de mercadotecnia está cumpliendo con las funciones asignadas.	_____	_____
9	Confirmar con el propietario la visita a clientes potenciales informados por los distribuidores.	_____	_____
10	Constatar el proceso de distribución de los productos al mercado.	_____	_____
11	Verificar que se estén		

	<p>realizando semanalmente reuniones donde los trabajadores informen sobre el desempeño de las actividades realizadas y brinden sugerencias que ayuden a la toma de decisiones.</p>	_____	_____
12	<p>Verificar si las actividades comprendidas en cada área de la empresa se coordinan e interrelacionan de manera que se dé una comunicación formal por medios escritos.</p>	_____	_____
13	<p>Revisar el libro donde se registren diariamente los gastos ocasionados por las ventas para tener un mejor control.</p>	_____	_____

Autorizado por _____

Fecha _____

3.2.2 PROGRAMA PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

OBJETIVO

El objetivo de este programa es el de servir de guía para el desarrollo de la auditoría administrativa de esta área. Este programa está dirigido al examen de las actividades generales que realiza *producción*, con el propósito de lograr incrementar la eficiencia administrativa a través de proponer las recomendaciones que se consideran adecuadas.

**Programas de auditoría administrativa aplicado a la industria
del calzado sector micro y pequeña empresa.
Área de Producción**

Empresa: _____

Elaborado por: _____

Fecha: _____

P-A-P

N°	Procedimiento de auditoría	Observaciones	Referencias
1	Analizar el proceso productivo y evaluar las etapas de éste, sugerir cambios o modificaciones de acuerdo a lo		

	analizado.	_____	_____
2	Verificar si los estándares de producción actuales que se están utilizando son los más adecuados para llevar a cabo la producción en el menor tiempo posible.	_____	_____
3	En el caso de que se trate del diseño para la producción de un nuevo estilo, verificar que los estándares se elaboren tomando en cuenta aspectos de forma, tiempo y aprovechamiento de los recursos.	_____	_____
4	Verificar las políticas y procedimientos que sirven de base para determinar las formas de producción.	_____	_____

	<p>los registros de recepción de mercancías.</p> <p>c) Examine que las facturas fueron aprobadas antes de su pago, y debidamente canceladas en el momento de haberse pagado.</p> <p>d) Verifique los cálculos y sumas de las facturas de compra y compárelos con los asientos de los libros.</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
8	<p>Respecto a las compras en el extranjero, revise los comprobantes por fletes, cuentas aduanales y el pedimento de importación respectivo.</p>	<p>_____</p> <p>_____</p>	<p>_____</p> <p>_____</p>
9	<p>Verifique si la programación para el mantenimiento preventivo de la maquinaria,</p>		

	<p>equipo y herramientas se realiza semanalmente y que sea brindado por los mismos operarios.</p>	_____	_____
10	<p>Verifique si hay una persona especializada que se encargue de brindar los servicios de mantenimiento correctivo para la maquinaria, equipo y herramientas en caso de que surjan desperfectos mayores.</p>	_____	_____
11	<p>Cerciórese si existe un supervisor encargado de brindar las instrucciones sobre las funciones que deben seguir los trabajadores en el área de producción para controlar la eficiencia en el proceso de fabricación.</p>	_____	_____
12	<p>Verifique que las instrucciones le sean</p>		

	brindadas al personal de la manera más adecuada, eficiente y accesible.	_____	_____
13	Realice un estudio para evaluar que la localización y distribución de la planta sea la adecuada con relación a los cambios a los que esté sujeta la empresa.	_____	_____
14	Realizar inspección de la distribución de la capacidad instalada en el proceso productivo y evaluar si los tiempos y movimientos son adecuados.	_____	_____
15	Determinar el tiempo que ha sido utilizada la maquinaria y evaluar la necesidad y posibilidad ante la demanda del mercado, de la adquisición de una más tecnificada.	_____	_____

16	Verifique que se le estén brindando los incentivos al personal y que éstos sean los idóneos de acuerdo a la capacidad económica de la empresa.	_____	_____
17	Cerciórese que para la mejora de métodos y procedimientos de trabajo se cuente con la participación de los empleados.	_____	_____
18	Asegúrese si se lleva un control de calidad en cada fase del proceso de producción.	_____	_____
19	Cerciórese si se controla la calidad de la materia prima y materiales en el momento que éstos sean adquiridos.	_____	_____

20	Inspeccionar la forma de utilización que se le dá a la materia prima y materiales para reducir al mínimo los desperdicios.	<hr/>	<hr/>
21	Revise si se lleva a cabo un control sobre los volúmenes de producción, a fin de que los pedidos siempre estén a tiempo.	<hr/>	<hr/>
22	Cerciórese que se registren en las hojas de inventario las entradas y salidas de materia prima y materiales y prepare un resumen detallado mensual.	<hr/>	<hr/>
23	Verifique si se mantiene en existencia inventarios de materia prima y materiales de acuerdo con la revisión de los registros de las hojas de inventario.	<hr/>	<hr/>

24	<p>Verifique los precios de materias primas y materiales comprados, examinando las facturas correspondientes, comprobantes de fletes, acarreos, derechos, gastos y cualquier otro documento.</p>	<p>_____</p>	<p>_____</p>
25	<p>Cerciórese que se cuente con una cédula que muestre los movimientos mensuales de la reserva para obsolescencia o pérdidas en inventario; verificando las causas y naturalezas de los cargos de la misma.</p>	<p>_____</p>	<p>_____</p>

Autorizado por _____

Fecha _____

3.2.3 PROGRAMA PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

OBJETIVO

El objetivo de este programa es el de servir de guía para el desarrollo de la auditoría administrativa de esta área. Este programa está dirigido al examen de las actividades generales que realiza *recursos humanos*, con el propósito de lograr incrementar la eficiencia administrativa a través de proponer las recomendaciones que se consideran adecuadas.

Programas de auditoría administrativa aplicado a la industria del calzado sector micro y pequeña empresa.

Área de Recursos Humanos

Empresa: _____

Elaborado por: _____

Fecha: _____

P-A-RRHH

N°	Procedimiento de auditoría	Observaciones	Referencias
1	Evalúe los procedimientos por medio de los cuales se determinen las necesidades actuales y futuras de la fuerza laboral.	_____	_____

2	<p>Constatar si existe personal calificado, mediante exámenes previos.</p>	<hr/>	<hr/>
3	<p>Revise y evalúe la adecuada contribución del personal al buen desempeño de las actividades funcionales de la empresa.</p>	<hr/>	<hr/>
4	<p>Revisar si la contratación del personal es por un período o por tiempo indeterminado, así como el tipo de salario y prestaciones establecidas.</p>	<hr/>	<hr/>
5	<p>Cerciórese que el pago de salario a los empleados se lleve a cabo en la fecha programada.</p>	<hr/>	<hr/>
6	<p>Evalúe lo adecuado del total de los beneficios sociales brindados a los empleados para</p>		

	cumplir con lo exigido por la ley.		
7	Verifique que se estén implementando programas de adiestramiento y capacitación para que se mejore la calidad productiva.		
8	Cerciorarse que se cumplan las líneas de autoridad y responsabilidad según la estructura organizativa.		
9	Asegurarse que se le esté dando cumplimiento al manual de descripción y análisis de puesto.		
10	Verificar que se esté cumpliendo con los criterios establecidos para seleccionar y contratar personal.		

11	<p>Asegúrese que se le estén brindando las instrucciones adecuadas a los nuevos empleados sobre los procedimientos y actividades de trabajo que le sean asignados.</p>	<hr/>	<hr/>
12	<p>Verificar que se estén llevando a cabo capacitaciones periódicamente para que los empleados mejoren sus técnicas de trabajo.</p>	<hr/>	<hr/>
13	<p>Cerciórese que el ambiente de trabajo sea el apropiado de manera tal que fomente la armonía y la cooperación entre los empleados; así mismo que contribuya a mantener una buena comunicación.</p>	<hr/>	<hr/>
14	<p>Revise los períodos en que se lleve a cabo la rotación</p>		

	interna de personal a fin de que cada empleado tenga los conocimientos de los diferentes puestos de trabajo.	_____	_____
15	Cerciórese de que los registros de asistencia del personal se estén llevando a cabo diariamente para efectos de un mejor control del mismo.	_____	_____
16	Determine si el instrumento para el control de la asistencia del personal es el más idóneo para la empresa.	_____	_____

Autorizado por _____

Fecha _____

3.2.4 PROGRAMA PARA EL ÁREA DE FINANZAS

OBJETIVO

El objetivo de este programa es el de servir de guía para el desarrollo de la auditoría administrativa de esta área. Este programa está dirigido al examen de las actividades generales que realiza *finanzas*, con el propósito de lograr incrementar la eficiencia administrativa a través de proponer las recomendaciones que se consideran adecuadas.

**Programas de auditoría administrativa aplicado a la industria
del calzado sector micro y pequeña empresa.**

Área de Finanzas

Empresa: _____

Elaborado por: _____

Fecha: _____

P-A-F

N°	Procedimiento de auditoría	Observaciones	Referencias
1	Revisar la cédula que muestre los movimientos del capital de trabajo.	_____	_____
2	Verificar que se estén		

	<p>utilizando las fuentes de financiamiento más apropiadas que le ofrezcan mayores beneficios.</p>		
3	<p>En caso de utilizar préstamos bancarios, cerciorarse que las tasas de interés sean las más bajas del mercado.</p>		
4	<p>Revisar y discutir con el contador las variaciones de los presupuestos en los diversos departamentos así como su informe al propietario.</p>		
5	<p>Verifique que se esté elaborando el presupuesto de efectivo para controlar el uso que se le dá al dinero y de esta forma conocer si se cubren las necesidades que tiene la empresa.</p>		

6	<p>Verifique que todos los documentos contables se lleven a cabo diariamente y se realicen en forma ordenada y concisa.</p>	<hr/>	<hr/>
7	<p>En el caso de las empresas que llevan contabilidad formal, revisar los documentos contables relativos a las retenciones, que éstos se estén efectuando de acuerdo a como lo establece la ley y revisar los documentos contables en los que se efectúan los pagos y que éstos sean en su tiempo oportuno.</p>	<hr/>	<hr/>
8	<p>Cerciórese que se esté administrando adecuadamente el efectivo para lograr una mejor liquidez de la empresa.</p>	<hr/>	<hr/>
9	<p>Cerciorarse que las políticas</p>		

	de crédito sean las más convenientes para la pronta recuperación de cuentas por cobrar.		
10	Investigar si se mantiene un registro adecuado de la cuentas por cobrar y de las ya canceladas.		
11	En caso de poseer contador, evaluar si éste cumple con todas las obligaciones que le conciernen.		

Autorizado por _____

Fecha _____

3.3 EJEMPLO HIPOTÉTICO DE APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE PROGRAMAS DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Al aplicar los programas se pretende sugerir una forma de realizar la auditoría administrativa, a través de la entrevista y la observación directa de los fenómenos o formas del proceso administrativo para detectar problemas en las diversas áreas que componen la estructura organizativa de la empresa detallando la información obtenida en una cédula de trabajo.

Cédula de evaluación de cada procedimiento

Ésta contiene el desglose de los procedimientos a investigar en cada área, la descripción del desarrollo real del procedimiento establecido y su análisis respecto a la eficiencia del mismo plasmado en las conclusiones y recomendaciones.

**Programas de auditoría administrativa aplicado a la industria
del calzado sector micro y pequeña empresa.**

Área de Mercadotecnia

Empresa: Ginas Palmeras

Elaborado por: Alejandro Benítez Cruz

Fecha: 25 de agosto del 2005

P-A-M

No.	Procedimiento de auditoría	Observaciones	Referencias
1	Cerciórese de que al momento de fijar los precios de los productos se estén aplicando los siguientes factores: demanda de calzado, precios de la competencia del mercado y los costos de producción.	Para la fijación de precios únicamente se toma en cuenta los precios de los productos de la competencia y los costos de producción.	C-M-1-1
2	Verifique que se realice el presupuesto de ventas para comparar las ventas actuales con las de períodos anteriores y analizar las variaciones.	No se realiza presupuesto de ventas.	C-M-2-2

Autorizado por: Gregorio Humberto Blanco Argueta

Fecha: 1° de septiembre del 2005

C-M-1

Hoja No. 1 de 2

EMPRESA: GINAS PALMERAS		FECHA: 25/08/05	PREP.	A.B.C	25/08/05
CÉDULA DE EVALUACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE MERCADOTECNIA			REV.	G.H.B.A	01/09/05
Referencia	Procedimiento	Evaluación	Conclusiones	Recomendaciones	
C-M-1-1	Cerciórese de que al momento de fijar los precios de los productos se estén aplicando los siguientes factores: demanda de calzado, competencia del mercado y los costos de producción.	Se entrevistó al propietario de la empresa, el cual manifestó que al momento de fijar los precios de los productos únicamente toma en cuenta los precios de la competencia, comparándolos y asegurándose de esta forma que no existan variaciones significativas.	La fijación de los precios de los productos no se está llevando a cabo adecuadamente, pues solo se toma en cuenta los precios de la competencia y el costo total de producción, restándole importancia a las variaciones en la demanda.	Se sugiere tomar en cuenta factores como demanda de calzado, competencia del mercado y costos de producción para la fijación de los precios, pues permite aplicar un criterio acertado que se apegue más a la realidad de la situación económica y social del país.	

EMPRESA: GINAS PALMERAS		FECHA: 25/08/05		PREP.	A.B.C	25/08/05
CÉDULA DE EVALUACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE MERCADOTECNIA				REV.	G.H.B.A	01/09/05
Referencia	Procedimiento	Evaluación	Conclusiones	Recomendaciones		
C-M-2-2	Verifique que se realice el presupuesto de ventas para comparar las ventas actuales con las de períodos anteriores y analizar las variaciones.	Al entrevistar al propietario, se solicitó el presupuesto de ventas, quien informó que no existen dichos presupuestos. Las ventas se llevan a cabo según los pedidos que hacen los clientes.	-No existen presupuestos de ventas. -Las ventas se realizan según los pedidos de los clientes.	Se sugiere la elaboración del presupuesto de ventas para analizar variaciones de períodos anteriores y tener un estimado de las ventas que se realizarán.		

**Programas de auditoría administrativa aplicado a la industria
del calzado sector micro y pequeña empresa.**

Área de Producción

Empresa: Ginas Palmeras

Elaborado por: Alejandro Benítez Cruz

Fecha: 2 de septiembre del 2005

P-A-P

No.	Procedimiento de auditoría	Observaciones	Referencias
1	Verificar las políticas y procedimientos que sirven de base para determinar las formas de producción.	No posee formalmente políticas y procedimientos que determinen la forma de producción.	C-P-1-1
2	Verifique si la programación para el mantenimiento preventivo de la maquinaria, equipo y herramientas se realiza semanalmente y que sea brindado por los mismos operarios.	Se le brinda constantemente mantenimiento preventivo a la maquinaria, equipo y herramientas por los mismos operarios.	C-P-2-2

Autorizado por: Gregorio Humberto Blanco Arqueta

Fecha: 25 de septiembre del 2005

EMPRESA: GINAS PALMERAS		FECHA: 02/09/05		PREP.	A.B.C	02/09/05
CÉDULA DE EVALUACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE PRODUCCION				REV.	G.H.B.A	25/09/05
Referencia	Procedimiento	Evaluación	Conclusiones	Recomendaciones		
C-P-1-1	Verificar las políticas y procedimientos que sirven de base para determinar las formas de producción.	En la entrevista realizada al propietario se le solicitaron las políticas y procedimientos que sirven de base para determinar las formas de producción quien informó que no poseen dichas políticas y procedimientos de manera formal.	No existen políticas ni procedimientos establecidos formalmente para determinar la forma de producción.	Elabore formalmente las políticas y los procedimientos necesarios para llevar a cabo la forma de producción más eficiente.		

C-P-2

Hoja No. 2 de 2

EMPRESA: GINAS PALMERAS		FECHA: 02/09/05	PREP.	A.B.C	02/09/05
CÉDULA DE EVALUACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE PRODUCCIÓN			REV.	G.H.B.A	25/09/05
Referencia	Procedimiento	Evaluación	Conclusiones	Recomendaciones	
C-P-2-2	Verifique si la programación para el mantenimiento preventivo de la maquinaria, equipo y herramientas se realiza semanalmente y que sea brindado por los mismos operarios.	Se observó que antes de utilizar la maquinaria, equipo y herramientas los empleados le brindan constantemente el mantenimiento preventivo para evitar que se presenten fallas en el momento del proceso de producción.	La programación para el mantenimiento preventivo de la maquinaria, equipo y herramientas está siendo cumplida adecuadamente.	Que se le siga brindando mantenimiento preventivo a la maquinaria, equipo y herramientas.	

**Programas de auditoría administrativa aplicado a la industria
del calzado sector micro y pequeña empresa.**

Área de recursos humanos

Empresa: Ginas Palmeras

Elaborado por: Alejandro Benítez Cruz

Fecha: 26 de septiembre del 2005

P-A-RRHH

No.	Procedimiento de auditoría	Observaciones	Referencias
1	Verificar que se estén llevando a cabo capacitaciones periódicamente para que los empleados mejoren sus técnicas de trabajo.	No se llevan a cabo capacitaciones.	C-RRHH-1-1
2	Cerciórese que el ambiente de trabajo sea el apropiado de manera tal que fomente la armonía y la cooperación entre los empleados; así mismo que contribuya a mantener una buena comunicación.	Existe buen ambiente de trabajo.	C-RRHH-2-2

Autorizado por: Gregorio Humberto Blanco Argueta

Fecha: 2 de octubre del 2005

C-RRHH-1

Hoja No. 1 de 2

EMPRESA: GINAS PALMERAS		FECHA: 26/09/05	PREP.	A.B.C	26/09/05
CEDULA DE EVALUACION DE PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS			REV.	G.H.B.A	02/10/05
Referencia	Procedimiento	Evaluación	Conclusiones	Recomendaciones	
C-RRHH-1-1	Verificar que se estén llevando a cabo capacitaciones periódicamente para que los empleados mejoren sus técnicas de trabajo.	Al entrevistar al propietario se le preguntó si se están llevando a cabo capacitaciones al personal y el manifestó que no las realiza.	No se le brindan capacitaciones al personal	Se sugiere brindar capacitaciones al personal cuando se estime necesario y así mejorar las técnicas de trabajo.	

EMPRESA: GINAS PALMERAS		FECHA: 26/09/05		PREP.	A.B.C	26/09/05
CEDULA DE EVALUACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS				REV.	G.H.B.A	02/10/05
Referencia	Procedimiento	Evaluación	Conclusiones	Recomendaciones		
C-RRHH-2-2	Cerciórese que el ambiente de trabajo sea el apropiado de manera tal que fomente la armonía y la cooperación entre los empleados; así mismo que contribuya a mantener una buena comunicación.	Se observó que el ambiente de trabajo dentro de las instalaciones es el apropiado para llevar a cabo todas las actividades.	El ambiente de trabajo es el adecuado para llevar a cabo todas las actividades.	Se sugiere mantener ese ambiente de trabajo en la empresa.		

**Programas de auditoría administrativa aplicado a la industria
del calzado sector micro y pequeña empresa.**

Área de finanzas

Empresa: Ginas Palmeras

Elaborado por: Alejandro Benítez Cruz

Fecha: 3 de octubre del 2005

P-A-F

No.	Procedimiento de auditoría	Observaciones	Referencias
1	Cerciórese que las políticas de crédito sean las más convenientes para la pronta recuperación de las cuentas por cobrar.	No posee políticas formalmente pero da crédito a 30 días.	C-F-1-1
2	Verifique que se esté elaborando el presupuesto de efectivo y de esta forma conocer si se cubren las necesidades que tiene la empresa.	No posee presupuesto de efectivo	C-F-2-2

Autorizado por: Gregorio Humberto Blanco Argueta

Fecha: 24 de octubre del 2005

C-F-1

Hoja No. 1 de 2

EMPRESA: GINAS PALMERAS		FECHA: 03/10/05		PREP.	A.B.C	03/10/05
CÉDULA DE EVALUACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE FINANZAS				REV.	G.H.B.A	24/10/05
Referencia	Procedimiento	Evaluación	Conclusiones	Recomendaciones		
C-F-1-1	Cerciórese que las políticas de crédito sean las más convenientes para la pronta recuperación de las cuentas por cobrar.	Al entrevistar al propietario, éste respondió que no poseen políticas de crédito por medios escritos. Sin embargo para la recuperación de las cuentas por cobrar han especificado un período de treinta días, siendo ésta la única consideración a tomar en cuenta al momento de otorgar un crédito.	-No existen políticas de crédito por medios escritos. -El período para recuperar las cuentas por cobrar es de 30 días	Se sugiere prestar más atención a la creación de políticas de crédito para la pronta recuperación de las cuentas por cobrar, y establecerlas formalmente para darle cumplimiento al procedimiento respectivo.		

C-F-2

Hoja No. 2 de 2

EMPRESA: GINAS PALMERAS		FECHA: 03/10/05	PREP.	A.B.C	03/10/05
CÉDULA DE EVALUACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE FINANZAS			REV.	G.H.B.A	24/10/05
Referencia	Procedimiento	Evaluación	Conclusiones	Recomendaciones	
C-F-2-2	Verifique que se éste elaborando el presupuesto de efectivo y de esta forma conocer si se cubren las necesidades que tiene la empresa.	Se solicitó el presupuesto de efectivo al propietario, quien informó que no existe dicho presupuesto.	No existe presupuesto de efectivo que ayude a la mejor administración del efectivo de la empresa.	Elaborar el presupuesto de efectivo para conocer la situación de caja de la empresa, en el período presupuestado, con el cual se podrá predeterminar el período o momento en que la empresa necesitará fondo o podrá tener un exceso.	

INFORME DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

A Gerencia General

Se examinó la administración y se evaluó el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización de la empresa "Ginas Palmeras", por el período que inicio el 25 de agosto y que finalizó al 24 de octubre del 2005.

Al realizar la investigación y evaluar la actuación de la administración de la empresa, se utilizaron los procedimientos de auditoría administrativa que se consideraron necesarios y adecuadas a las circunstancias, de manera específica se aplicaron programas de auditoría administrativa para la evaluación de la eficiencia administrativa y funcional de las áreas de mercadotecnia, producción, recursos humanos, y finanzas.

El resultado de la evaluación de las áreas señaladas es el siguiente:

CONCLUSIONES

A. MERCADOTECNIA

- La fijación de los precios de los productos no se lleva a cabo adecuadamente, pues solo se toma en cuenta los precios de la competencia y el costo de producción.

- No existen presupuestos de ventas.
- Las ventas se realizan según los pedidos de los clientes.

B. PRODUCCIÓN

- No existen políticas ni procedimientos establecidos formalmente para determinar la forma de producción.
- La programación para el mantenimiento preventivo de la maquinaria, equipo y herramienta está siendo cumplido adecuadamente.

C. RECURSOS HUMANOS

- No se le brindan capacitaciones al personal.
- El ambiente de trabajo es el adecuado para llevar a cabo todas las actividades.

D. FINANZAS

- No existen políticas de crédito por medios escritos.
- El período para recuperar las cuentas por cobrar es de 30 días.
- No existe presupuesto de efectivo que ayude a la mejor administración del efectivo de la empresa.

RECOMENDACIONES

A. MERCADOTECNIA

- Se sugiere tomar en cuenta los factores como demanda de calzado, competencia de mercado, y los costos de producción para la fijación de precios de los productos.
- Se sugiere la elaboración del presupuesto de ventas para analizar variaciones de periodos anteriores y tener un estimado de las ventas que se realizaran.

B. PRODUCCIÓN

- Elabore las políticas y los procedimientos necesarios para llevar a cabo la producción.
- Que se continúe brindando mantenimiento preventivo a la maquinaria, equipo y herramienta.

C. RECURSOS HUMANOS

- Se sugiere brindar capacitaciones al personal cuando se estime necesario y así mejorar las técnicas de trabajo.
- Se sugiere mantener el buen ambiente de trabajo en la empresa.

D. FINANZAS

- Se sugiere prestar más atención a la creación de políticas de créditos para la pronta recuperación de las cuentas por cobrar, y establecerlas formalmente.

- Elaborar el presupuesto de efectivo para conocer la situación de caja de la empresa, en el período presupuestado, con el cual se podrá determinar el período o momento en que la empresa necesitara fondos o podrá tener un exceso.

Basados en los principales resultados obtenidos en la investigación la empresa "Ginas Palmeras", carece de planes, políticas, presupuestos y procedimientos bien definidos en las áreas investigadas.

San Salvador, 26 de octubre del 2005

Gregorio Humberto Blanco Argueta

Director de auditoría administrativa.

CONCLUSIONES

- En la micro y pequeña empresa productora de calzado no cuentan con herramientas básicas administrativas que le permitan hacer una eficiente administración de sus recursos y de sus operaciones.
- La Auditoría Administrativa es una herramienta administrativa a la cual no se le dá mucha importancia en la micro y pequeña empresa productora de calzado Salvadoreña.
- En las empresas Salvadoreñas se le dá mayor énfasis a la auditoría financiera por ser ésta la tradicionalmente más utilizada.
- La mayoría de micro y pequeñas empresas productoras de calzado no se encuentran registradas legalmente, es por esto que se desconoce el número real de dichas empresas tanto en el área metropolitana de San Salvador como a nivel nacional.
- Este sector es uno de los más amenazados con la entrada de nuevos competidores y mucho más aún con la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio al país.

RECOMENDACIONES

- A la micro y pequeña empresa le conviene asociarse a instituciones tanto gubernamentales como privadas que estén orientadas a dar asesoría, brindándoles oportunidades de desarrollo para expandirse y tecnificarse aún más a través de capacitaciones.

- Estos programas pueden ser implementados de manera general en cualquier sector industrial de la micro y pequeña empresa adaptándolos a sus operaciones.

- Se recomienda llevar a cabo auditorías administrativas en la micro y pequeña empresa productora de calzado para descubrir aspectos en los que está fallando la empresa.

- La auditoría administrativa debe ser llevada a cabo por un Licenciado en Administración de Empresas ya que es la persona más idónea para realizar dicha evaluación.

- Es importante que las micro y pequeñas empresas productoras de calzado matriculen su empresa para cumplir con las disposiciones legales establecidas en las diferentes leyes que rigen a las empresas del país.

- Asistir a eventos patrocinados por el gobierno para conocer que oportunidades se pueden aprovechar del Tratado de Libre Comercio (TLC) para reducir los riesgos que representa la entrada de nuevos competidores.

BIBLIOGRAFÍA

Libros.

- Arias Galicia, Fernando; Administración de Recursos humanos, 4ª. Edición, Editorial Trillas, s.A. de C.V., México, 1994.
- Fernández Arena, José Antonio; El Proceso Administrativo, 11ª edición, Editorial Diana S.A., México, 1997.
- Harold Koontz; Administración una perspectiva global; 11ª edición; Mc Graw Hill; México, 1998.
- Kotler, Philip; Dirección de Mercadotecnia, 4ª edición; Editorial Diana; México, 1985.
- Kotler, Philip; Dirección de Marketing, 10ª. Edición, Editorial Prentice Hall Inc., México, 2001.
- Méndez Álvarez, Carlos Eduardo; Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación; 3ª edición; Editorial Mc Graw Hill; Colombia, 2001.
- Rodríguez Valencia, Joaquín; Sinopsis de Auditoría Administrativa, 4ª. Edición, Editorial Trillas, S.A. de C.V., México, 1987.
- Stevenson, Richard A.; Fundamentos de Finanzas, 1ª. Edición, Editorial Mc. Graw Hill, México, 1983.

- Stephen P. Robbins; Comportamiento Organizacional; 6ª edición, Editorial Prentice Hall Inc. Hispanoamericana, s.a.; México, 1994.
- Tawfik, Louis y Alain M. Chauvel; Administración de la Producción, 1ª. Edición, editorial Mc Graw Hill/Interamericana, México, 1992.
- Thierauf, Robert J.; Auditoria Administrativa, 1ª. Edición, Editorial Limusa, S.A de C.V., México, 1984.

Tesis.

- Aguilar Morán, Norma Veci y otros; diagnostico de las Funciones Administrativas de la Mediana Empresa Industrial Salvadoreña sub-sector: Calzado, 1988, Universidad de El Salvador.
- Castañeda, Fabio Fermín y otros; Diagnóstico del aspecto económico de la pequeña empresa industrial rama de calzado, área de personal; UES; 1987.

Internet

- Monografias.com/trabajol4/auditoria/auditoria.shtml

ANEXOS

ANEXO NO.1

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CUESTIONARIO

**"Situación actual de las áreas funcionales de la micro y pequeña
empresa productora de calzado del área metropolitana de San
Salvador".**

Objetivo: El propósito de esta investigación es el de obtener información básica que servirá para conocer y analizar la industria del calzado del área metropolitana de San Salvador. Los datos que se obtengan serán tratados en conjunto estadísticamente para un estudio de carácter académico.

A. MERCADOTECNIA

1-¿Se lleva a cabo alguna investigación de mercado?

Si _____ No _____ ¿Cómo
lo realiza?

2- ¿Considera importante realizar una investigación de mercado para mejorar los diseños de sus productos?

Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

3-¿Cuántos estilos de productos fabrican?

a) De 1 a 10 estilos _____

b) De 11 a 20 estilos _____

- c) De 21 a 30 estilos _____
- d) Más de 31 estilos _____

4- ¿Considera que es necesario ampliar su línea de productos para:

- a) Expandirse a nuevos mercados? _____
- b) Incrementar sus ventas? _____
- c) Incrementar la variedad de estilos? _____
- d) Para satisfacer los gustos y preferencias de los consumidores? _____

5- ¿Se lleva a cabo publicidad y promoción para dar a conocer sus productos?

Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

6- Si no utiliza publicidad, ¿Qué razones tiene?

- a) No lo estima necesario _____
- b) Falta de capacidad económica _____

7- ¿Qué consideraciones toma en cuenta para fijar precios?

- a) Costo de fabricación más porcentaje de utilidad _____
- b) Costo total más porcentaje de utilidad _____
- c) Precio en función de la competencia _____
- d) Precio en función de la demanda _____

8- ¿Cree que afectan los precios de la competencia los precios de los productos que posee la empresa?

Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

9- ¿Se elaboran presupuestos de venta?

Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

10- ¿Existe una persona encargada de realizar todas las actividades comprendidas en mercadotecnia?

Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

11- ¿Qué tipo de canales utiliza para distribuir el producto?

- a) Fabricante-Consumidor _____
- b) Fabricante-Minorista-Consumidor _____
- c) Fabricante-Mayorista-Consumidor _____
- d) Mayorista y al Detalle _____

12- ¿Toma en cuenta sugerencias de empleados, clientes, proveedores para tomar decisiones sobre las actividades relacionadas con el área de mercadotecnia de la empresa?

Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

13- ¿Considera usted que existe una comunicación adecuada entre:

- a) Mercado-personal Si _____ No _____ Regular _____
- b) Mercado-producción Si _____ No _____ Regular _____
- c) Mercado-finanzas Si _____ No _____ Regular _____

14- ¿Se cuenta con un control de gastos sobre aspectos generales de venta?

Si _____ No _____ ¿Cómo lo realiza? _____

B. PRODUCCIÓN

15- ¿Existen estándares para realizar la producción de cada estilo de calzado?

Si _____ No _____ ¿Cuáles son? _____

16- ¿Cuál es su forma de producción?

- a) Por lote _____
- b) Por pedido _____
- c) Por ordenes específicas _____
- d) Para inventario _____

17- ¿Para que período programa su producción?

- a) Diariamente _____
- b) Semanalmente _____
- c) Quincenalmente _____
- d) Mensualmente _____
- e) No programa _____

18- ¿Se hacen los planes actuales de producción con la mayor anticipación posible para garantizar la disponibilidad de materiales?

Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

19- ¿Dónde adquiere la materia prima que utiliza?

- a) En el país _____
- b) En el exterior _____
- c) Ambas _____

20- ¿Qué tipo de mantenimiento dá a su maquinaria, equipo y herramientas?

- a) Preventivo _____
- b) Correctivo _____
- c) Preventivo-correctivo _____

21- ¿Cómo está integrado el personal del área de producción?

- a) Gerentes _____
- b) Técnicos _____
- c) Supervisores _____
- d) Obreros _____
- e) Aprendices _____

22- ¿Por qué medio se le proporciona al trabajador las instrucciones sobre las funciones que deben seguir en el área de producción?

- a) Verbales _____
- b) Escritas _____
- c) Ambos _____

23- ¿Qué elementos se tomaron en cuenta para la localización y distribución de la planta?

- a) Eliminar cuellos de botella _____
- b) Reducir áreas de riesgo _____
- c) Adecuar la maquinaria y herramientas en cada área de trabajo _____
- d) Otros _____

24- ¿Considera adecuada la localización y distribución de su planta?

Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

25- ¿De qué forma se le comunica al personal, para informar sobre los programas de producción?

- a) Verbal _____
- b) Escrita _____
- c) Ambas _____

26- ¿Qué tipo de incentivos tiene la empresa para sus trabajadores?

- a) Préstamos personales _____
- b) Descuentos sobre los productos que fabrica la empresa _____
- c) Prestaciones médicas al trabajador y a su grupo familiar _____
- d) Despensa familiar _____
- e) No tiene incentivos _____
- f) Otros _____

27- ¿Se permite a los empleados participar directamente en la mejora de métodos y procedimientos de trabajo?

Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

28- ¿En que fase controla la calidad del producto?

- a) Al inicio _____
- b) Durante el proceso _____
- c) Ya terminado _____
- d) No existe control _____

e) Otros _____

29- ¿Cómo controlan la eficiencia de sus trabajadores?

a) Supervisión directa _____

b) Metas de producción _____

c) Hace uso de reportes _____

d) No existe control _____

e) Otros _____

30- ¿Cómo es el mantenimiento de la maquinaria, equipo y herramientas?

a) Personal propio _____

b) Personal fuera de la empresa _____

c) Ambos _____

31- ¿Se aprovechan los desperdicios?

Si _____ No _____ Algunas veces _____

Comentario _____

32- ¿Existe control sobre los volúmenes de producción?

Si _____ No _____ Algunas veces _____

33- ¿Cuenta con un control de inventario de materiales?

Si _____ No _____ ¿Por qué? _____

¿Cómo lo realiza? _____

C. RECURSOS HUMANOS

34- ¿Qué es lo que se toma en cuenta al momento de seleccionar un candidato para ocupar el puesto?

- a) Con experiencia _____
- b) Dominio de la maquinaria _____
- c) Sin experiencia _____
- d) Otros _____

35- ¿Cuáles son las formas de pago de salario?

- a) Por obra _____
- b) Por día _____
- c) Semanal _____
- d) Quincenal _____
- e) Mensual _____
- f) Otros _____

36- ¿Qué prestaciones sociales que se exigen por ley le brinda al personal?

- a) Seguro _____
- b) AFP _____
- c) Aguinaldo _____
- d) Vacaciones _____
- e) Otros _____

37- ¿Existen programas de capacitación y adiestramiento?

Si _____ No _____
Solo para personal nuevo en producción _____

38- ¿Cuenta la empresa con un organigrama?

Si _____ No _____

39- ¿Hay descripciones de trabajo para cada puesto del personal?

Si _____ No _____

40- ¿Quién se encarga de la contratación del personal?

- a) El propietario _____
- b) Persona asignada _____
- c) Otro _____

41- ¿Se orienta al personal de nuevo ingreso respecto a su trabajo, las relaciones con el personal y los procedimientos que le concierne?

Si _____ No _____

42- ¿Realiza periódicamente capacitaciones al personal?

Si _____ No _____ algunas veces _____

43- ¿Fomenta la empresa la armonía y la cooperación entre sus empleados a través de canales apropiados de comunicación?

Si _____ No _____

44- ¿Existe rotación interna de personal en las áreas productivas de la empresa?

Si _____ No _____

45- ¿Cómo controla la asistencia del personal?

- a) Reloj marcador _____
- b) Observación del patrono _____
- c) Lista de firmas _____
- d) No controles _____
- e) Otros _____

D. FINANZAS

46- ¿El capital de trabajo para el pago de gastos que se presentan constantemente es suficiente?

Si _____ No _____ Algunas veces _____

47- ¿Cuáles son sus fuentes de financiamiento?

a) Recursos propios _____

b) Bancos _____

c) Cooperativas _____

d) Proveedores _____

e) Otras fuentes _____

f) Ninguna _____

48- ¿Para conocer las entradas y salidas de efectivo, se elabora un presupuesto de efectivo?

Si _____ No _____ ¿Otra forma? _____

49- ¿Las actividades financieras de la empresa son llevadas por un contador

a) Interno? _____

b) Externo? _____

c) No posee contador _____

50- ¿Administra el efectivo de forma tal que sea suficiente para cubrir los gastos que se presenten?

Si _____ No _____

51- ¿Otorgan crédito a sus clientes?

Si _____ No _____ Algunas veces _____

52- ¿Tiene problemas para la recuperación de las cuentas por cobrar?

Si _____ No _____ Algunas veces _____

53- ¿En qué porcentaje participa el contador en la ejecución de las funciones que ejerce la empresa?

a) Del 20% al 30% _____

b) Del 30% al 40% _____

c) Del 40% al 50% _____

d) Del 50% al 60% _____

e) Del 60% al 70% _____

f) Más del 70% _____

54- ¿Se lleva a cabo un control presupuestario?

Si _____ No _____

55- ¿Se realizan análisis financieros?

Si _____ No _____

ANEXO N.2
MINISTERIO DE ECONOMÍA
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS
LISTADO DE EMPRESAS LEGALMENTE ESTABLECIDAS A NIVEL NACIONAL 2003

Municipio	Nombre de la Empresa	Dirección	No.Empleados
SANTA ANA	INDUSTRIAS TATIANA, S. A DE C.V.	FINAL CALLE SANTA CRUZ Y 25 AV. SUR N° 6	33
SAN SALVADOR	JALANA INVERSIONES , S.A. DE C.V.	67 AV. SUR PJE. A 3-C COL. ROMA	18
SANTA ANA	INDUSTRIAS JOURNEY	19 AV. NTE. / 4A. Y 6A. C. OTE. #13	18
SAN SALVADOR	INDUSTRIAS MERIDA	COL. GRANADOS #1 L-5	9
SANTA ANA	INDUSTRIAS AMERICANAS, S.A. DE C.V.	CARRET. A PLANTA SAN LUIS	25
SAN SALVADOR	NEGOCIOS MARIOS	AV. BARBERENA Y CALLE CISNEROS # 805	7
SANTA ANA	FACYM S.A. DE C.V.	FINAL 17 AV. SUR #1, BARRIO EL ANGEL	10
NUEVA SAN SALVADOR	GINAS PALMERA	2A. C. PTE. Y 2A. AV. SUR #2-1	22
SANTA ANA	ELABORACION DE CALZADO MARY	15C. PTE. MERCADO MPAL. #2 L-3	2
SANTA ANA	INDUSTRIAS DE CALZADO MORALES	5A. AV. NTE. PJE. 1 BLOCK C #14 COL. EL ZAPOTE	45
SANTA ANA	CALZADO INDUCALZA	24 AV. SUR Y 43 C. PTE. #3	2
SANTA ANA	COMERCALZA, S.A. DE C.V.	9A. AV. SUR /1A. C. OTE. Y C. LIBERTAD #4	5
SOYAPANGO	INDUSTRIAS MIMA	KM 4½ Blvd. DEL EJERCITO NAC.	16
SANTA ANA	INDUSTRIAS RAELYS, S.A. DE C.V.	9A. C. OTE. /21 Y 23 AV. SUR #74	6
SAN SALVADOR	PELETERÍA PAREDES	1ª. C. OTE. 6-25	4
SANTIAGO TEXACUANGOS	INDUSTRIAS FENIX , S.A. DE C.V.	BARRIO CONCEPCION C. ILOPANGO	31

ANEXO No.3

MINISTERIO DE ECONOMÍA

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS

LISTADO DE EMPRESAS LEGALMENTE ESTABLECIDAS EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR 2003

Municipio	Nombre de la Empresa	Propietario	Dirección	Teléfono	Total de Empleados
		JALANA			
SAN SALVADOR	JALANA INVERSIONES , S.A. DE C.V.	INVERSIONES , S.A. DE C.V.	67 AV. SUR PJE. A 3-C COL. ROMA	298-2247	18
SAN SALVADOR	INDUSTRIAS MERIDA	ANA ISABEL REYES SERRANO	COL. GRANADOS #1 L-5	295-6626	9
SAN SALVADOR	NEGOCIOS MARIOS	MARIO ROMEO CAÑAS MENJIVAR GREGORIO HUBERTO BONILLA	AV. BARBERENA Y CALLE CISNEROS # 805	280-0525	7
NUEVA SAN SALVADOR	GINAS PALMERA PELETERÍA PAREDES	ALVAREZ OSCAR	2A. C. PTE. Y 2A. AV. SUR #2-1	229-0884	22
SAN SALVADOR		PAREDES	6-25	284-6367	4
SOYAPANGO	INDUSTRIAS MIMA	JOSE RUBEN MEJIA DOMINGUEZ	KM. 4½ BLVD. DEL EJERCITO NAC.	227-1118	16

ANEXO No 4

RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

FUNCIÓN DE MERCADOTECNIA

PLANEACIÓN DE MERCADOTECNIA

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Cuadro No1 ¿Se lleva a cabo alguna investigación de mercado?

Alternativa	Frecuencia	%
Si	1	16.67
No	5	83.33
Total	6	100

Análisis

El 83.33% de las empresas que conforman la muestra del presente trabajo, no realizan investigación de mercado antes de decidir sobre su producción ni para conocer los gustos y preferencias de los consumidores; debido a que no cuentan con los recursos económicos. Por otra parte el 16.67% si efectúa investigación de mercado de una manera informal logrando conocer los cambios en la moda y su demanda.

Cuadro No.2 ¿Considera importante realizar una investigación de mercado para mejorar los diseños de sus productos?

Alternativa	Frecuencia	%
Si	5	83.33
No	1	16.67
Total	6	100

Análisis

El resultado demuestra que el 83.33% de las empresas encuestadas consideran importante llevar a cabo investigación de mercado, porque ayuda a conocer más y a mejorar el diseño de sus productos a través de estudios y procesos más técnicos. El 16.67% no considera importante realizar una investigación de mercado porque solamente alcanzan a satisfacer el mercado que tienen, puesto que su producción es bastante pequeña.

LÍNEAS DE PRODUCTOS

Cuadro No.3 ¿Cuántos estilos de productos fabrican?

Alternativa	Frecuencia	%
a)De 1 a 10 estilos	0	0
b)De 11 a 20 estilos	1	16.67
c)De 21 a 30 estilos	3	50.00
d)Mas de 31 estilos	2	33.33
Total	6	100

Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 50% de las empresas fabrican de 21 a 30 estilos de zapatos; el 33.33% fabrica más de 31 estilos; en tanto un 16.67% únicamente fabrican de 11 a 20 estilos.

Cuadro No.4 ¿Considera que es necesario ampliar su línea de productos para:

Alternativa	Frecuencia	%
a) Expandirse a nuevos mercados?	1	16.67
b) Incrementar sus ventas?	1	16.67
c) Incrementar la variedad de estilos?	2	33.33
d) Para satisfacer los gustos y preferencias de los consumidores?	2	33.33
Total	6	100

Análisis

El 33.33% de las empresas consideran que es necesario ampliar su línea de productos para satisfacer los gustos y preferencias de los consumidores, otro 33.33% para incrementar la variedad de estilos. Por otra parte un 16.67% opinan que sería para expandirse a nuevos mercados y el 16.67% restante para incrementar sus ventas.

PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

Cuadro No.5 ¿Se lleva a cabo publicidad y promoción para dar a conocer sus productos?

Alternativa	Frecuencia	%
Si	0	0
No	6	100
Total	6	100

Análisis

El 100% de la muestra opina que no llevan a cabo publicidad y promoción, pues los mismos propietarios hacen sus contactos y no

necesitan de este medio para dar a conocer sus productos y además no les alcanzan sus ingresos.

Cuadro No.6 Si no utiliza publicidad, ¿Qué razones tiene?

Alternativa	Frecuencia	%
a) No lo estima necesario	1	16.67
b) Falta de capacidad económica	5	83.33
Total	6	100

Análisis

El resultado demuestra que el 83.33% de las empresas no utilizan la publicidad por la falta de capacidad económica y el 16.67% no lo estima necesario.

POLÍTICAS DE PRECIOS

Cuadro No.7 ¿Qué consideraciones toma en cuenta para fijar precios?

Alternativa	Frecuencia	%
a) Costo de fabricación más porcentaje de utilidad.	1	16.67
b) Costo total más porcentaje de utilidad.	3	50.00
c) Precio en función de la competencia.	2	33.33
d) Precio en función de la demanda.	0	0
Total	6	100

Análisis

Las consideraciones que se toman en cuenta para la fijación de precios son: el 50% utiliza el costo total más un porcentaje de utilidad, un 33% fija los precios en función de la competencia y el 16.67% lo hace según su costo de fabricación más un porcentaje de utilidad.

Cuadro No.8 ¿Cree que afectan los precios de la competencia los precios de los productos que posee la empresa?

Alternativa	Frecuencia	%
Si	4	66.67
No	2	33.33
Total	6	100

Análisis

El 66.67% de las empresas respondieron que si afectan los precios de la competencia, puesto que hay productos que la competencia ofrece más baratos pero de menor calidad y hay clientes que optan por comprarlos. Mientras un 33.33% dice que no, ya que existe comunicación con otras empresas para que los precios no varíen con respecto a los de la competencia.

PRESUPUESTO DE VENTA

Cuadro No.9 ¿Se elaboran presupuestos de venta?

Alternativa	Frecuencia	%
Si	1	16.67
No	5	83.33
Total	6	100

Análisis

De las empresas investigadas el 83.33% no realizan presupuestos de venta porque no lo consideran necesario debido a que su producción es en base a pedidos. Y un 16.67% si elabora presupuesto de venta cada vez que se lanza un nuevo estilo al mercado.

ORGANIZACIÓN DE MERCADOTECNIA

ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA

Cuadro No.10 ¿Existe una persona encargada de realizar todas las actividades comprendidas en mercadotecnia?

Alternativa	Frecuencia	%
Si	6	100
No	0	0
Total	6	100

Análisis

El resultado obtenido es que el 100% de las empresas si poseen un encargado de realizar todas las actividades comprendidas en mercadotecnia las cuales son llevadas a cabo por el propietario.

CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Cuadro No.11 ¿Qué tipo de canales utiliza para distribuir el producto?

Alternativa	Frecuencia	%
a) Fabricante-Consumidor	0	0
b) Fabricante-Minorista-Consumidor	0	0
c) Fabricante-Mayorista-Consumidor	0	0
d) Mayorista y al Detalle	6	100
Total	6	100

Análisis

De los canales de distribución que las empresas utilizan para colocar sus productos, los más usados son mayoristas y al detalle, ya que ellos los consideran como los más eficientes, pues los han mantenido a flote y han contribuido a su crecimiento.

DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA

TOMA DE DECISIONES

Cuadro No.12 ¿Toma en cuenta sugerencias de empleados, clientes, proveedores para tomar decisiones sobre las actividades relacionadas con el área de mercadotecnia de la empresa?

Alternativa	Frecuencia	%
Si	5	83.33
No	1	16.67
Total	6	100

Análisis

El 83.33% si toma en cuenta sugerencias para tomar decisiones que le ayuden a mejorar el desempeño de la empresa y un 16.67% dijo que no, pues es el propietario quien toma todas las decisiones.

COMUNICACIÓN

Cuadro No.13 ¿Considera usted que existe una comunicación adecuada entre:

Alternativa	Mercado- Personal		Mercado- Producción		Mercado- Finanzas	
	F	%	F	%	F	%
Si	6	100	6	100	6	100
No	0	0	0	0	0	0
Regular	0	0	0	0	0	0
Total	6	100	6	100	6	100

Análisis

Las empresas de la industria del calzado en estudio manifestaron que existe una adecuada comunicación entre las diferentes áreas

en lo que respecta a las diferentes actividades; así lo declaró el 100% de las empresas.

CONTROL DE MERCADOTECNIA

MECANISMOS DE CONTROL

Cuadro No.14 ¿Se cuenta con un control de gastos sobre aspectos generales de venta?

Alternativa	Frecuencia	%
Si	5	83.33
No	1	16.67
Total	6	100

Análisis

El 83.33% de la muestra respondió que si llevan controles de gastos de venta, aunque éstos son llevados de manera informal, a través de un cuaderno donde se plasman los egresos que se realizan diariamente. Por otro lado el 16.67% no llevan controles de gastos de venta.

FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN

PLANEACIÓN DE PRODUCCIÓN

ESTÁNDARES DE PRODUCCIÓN

Cuadro N°15: ¿Existen estándares para realizar la producción de cada estilo de calzado?

Alternativa	Frecuencia	%
Si	6	100
No	0	0
Total	6	100

Análisis

La totalidad de las empresas, es decir el 100% cuentan con estándares para la fabricación de sus productos; para la cual utilizan plantillas en las áreas de corte, estándares en cuanto a la cantidad de materiales que se utilizará y en cuanto al tiempo requerido para realizar la producción

POLÍTICAS DE PRODUCCIÓN

Cuadro N°16: ¿Cuál es su forma de producción?

Alternativa	Frecuencia	%
a) Por lote	0	0
b) Por pedido	6	100
c) Por órdenes específicas	0	0
d) Para inventario	0	0
Total	6	100

Análisis

Según los resultados de las encuestas en un 100% la forma de producción es por pedidos ya que es la política que adoptan las empresas en concordancia con sus necesidades.

PROGRAMAS DE PRODUCCIÓN

Cuadro N°17: ¿Para que periodo programa su producción?

Alternativa	Frecuencia	%
a) Diariamente	2	33.33
b) Semanalmente	3	50.0
c) Quincenalmente	0	0
d) Mensualmente	0	0
e) No programa	1	16.67
Total	6	100

Análisis

El 50% programan su producción semanalmente, por otro lado el 33.33% realizan esta programación diariamente y un 16.67% no

programan debido a que su producción no es estable pues hay períodos que no se produce.

PROGRAMAS DE COMPRA

Cuadro N°18: ¿Se hacen los planes actuales de producción con la mayor anticipación posible para garantizar la disponibilidad de materiales?

Alternativa	Frecuencia	%
Si	5	83.33
No	1	16.67
Total	6	100

Análisis

El 83.33% realizan los planes de producción con la mayor anticipación para que la materia prima y demás materiales estén a tiempo para el proceso de producción. En cambio un 16.67% no anticipan la adquisición de materiales ya que éstos los adquieren hasta el día en que se va a producir.

Cuadro N°19: ¿Dónde adquiere la materia prima que utiliza?

Alternativa	Frecuencia	%
a) En el país	3	50.0
b) En el exterior	0	0
c) Ambas	3	50.0
Total	6	100

Análisis

De las seis empresas investigadas tres de ellas que representan el 50% adquieren su materia prima únicamente en el país; y el otro 50% la compran tanto en el país como fuera de él. Cabe

mencionar que al país que más le compran es a Guatemala por mejor calidad y bajos precios.

PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO

Cuadro N°20: ¿Qué tipo de mantenimiento dá a su maquinaria, equipo y herramientas?

Alternativa	Frecuencia	%
a) Preventivo	1	16.67
b) Correctivo	1	16.67
c) Preventivo-correctivo	4	66.66
Total	6	100

Análisis

El total de las empresas proporcionan mantenimiento a sus maquinarias, herramientas y equipo, siendo el 66.66% de las empresas las que brindan mantenimiento tanto preventivo como correctivo para conservarlas en buen estado con el propósito de evitar accidentes y pérdidas de tiempo al dejar de producir por desperfectos en ellas; el 16.67% proporcionan un mantenimiento preventivo y el 16.67% restante lo hace únicamente correctivo.

ORGANIZACIÓN DE PRODUCCIÓN

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE PRODUCCIÓN

Cuadro N°21: ¿Cómo está integrado el personal del área de producción?

Alternativa	Si tienen		No tienen		Total	
	F	%	F	%	F	%
a) Gerentes	0	0	6	100	6	100
b) Técnicos	0	0	6	100	6	100
c) Supervisores	1	16.67	5	83.33	6	100
d) Obreros	6	100	0	0	6	100
e) Aprendices	3	50.0	3	50.0	6	100

Análisis

La investigación demostró que en las empresas en estudio el área de producción está integrado por obreros con experiencia; además, un 50% de las empresas incluyen aprendices con el objeto de prepararlos para que lleguen a ser obreros calificados y solo un 16.67% cuentan con supervisores.

Cuadro N°22: ¿Por qué medio se le proporciona al trabajador las instrucciones sobre las funciones que deben seguir en el área de producción?

Alternativa	Frecuencia	%
a) Verbales	3	50.0
b) Escritas	1	16.67
c) Ambos	2	33.33
Total	6	100

Análisis

El 50% de las empresas encuestadas proporcionan las instrucciones a sus empleados en forma verbal pues carece de formalidad por ser la más adecuada y accesible para ellos; el 33.33% utiliza medios verbales y escritos, y el 16.67% restante lo realiza solamente en forma escrita.

LOCALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA

Cuadro N°23: ¿Qué elementos se tomaron en cuenta para la localización y distribución de la planta?

Alternativa	Frecuencia	%
a) Eliminar cuellos de botella	0	0
b) Reducir áreas de riesgo	0	0
c) Adecuar la maquinaria y herramientas en cada área de trabajo	6	100
d) Otros	0	0
Total	6	100

Análisis

El 100% de las empresas consideran que lo que se tomó en cuenta para la localización y distribución de la planta fué adecuar la maquinaria y herramientas en cada área de trabajo.

Cuadro N°24: ¿Considera adecuada la localización y distribución de su planta?

Alternativa	Frecuencia	%
Si	4	66.67
No	2	33.33
Total	6	100

Análisis

El 66.67% de las empresas consideran que tienen una adecuada localización y distribución de la planta debido a que el espacio es el apropiado para llevar a cabo la producción y la maquinaria está bien ubicada. Por otro lado el 33.33% no está satisfecho con la distribución de su planta por la falta de espacio físico, lo cual ha limitado al mínimo el área de trabajo.

DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN

COMUNICACIÓN

Cuadro N°25: ¿De qué forma se le comunica al personal, para informar sobre los programas de producción?

Alternativa	Frecuencia	%
a) Verbal	4	66.66
b) Escrita	1	16.67
c) Ambas	1	16.67
Total	6	100

Análisis

La mayoría de las empresas investigadas, es decir un 66.66% comunican verbalmente los programas de producción, el 16.67% la realizan en forma escrita y un 16.67% utilizan ambas.

MOTIVACIÓN

Cuadro N°26: ¿Qué tipo de incentivos tiene la empresa para sus trabajadores?

Alternativa	Frecuencia	%
a) Préstamos personales	0	0
b) Descuentos sobre los productos que fabrica la empresa	0	0
c) Prestaciones médicas al trabajador y a su grupo familiar	0	0
d) Despensa familiar	0	0
e) No tiene incentivos	5	83.33
f) Otros	1	16.67
Total	6	100

Análisis

De las empresas encuestadas el 83.33% no brinda ningún tipo de incentivo a sus empleados debido en parte a que el personal se está cambiando constantemente; y el 16.67% restante se les

incentiva dándoles un porcentaje extra de dinero al realizar con mayor rapidez pedidos en épocas festivas.

Cuadro N°27: ¿Se permite a los empleados participar directamente en la mejora de métodos y procedimientos de trabajo?

Alternativa	Frecuencia	%
Si	5	83.33
No	1	16.67
Total	6	100

Análisis

El resultado demuestra que el 83.33% de las empresas permite a los empleados participar en la mejora de métodos y procedimientos de trabajo. Por otra parte un 16.67% no toma en cuenta la participación de los empleados.

CONTROL DE PRODUCCIÓN

CONTROL DE CALIDAD

Cuadro N°28: ¿En que fase controla la calidad del producto?

Alternativa	Frecuencia	%
a)Al inicio	0	0
b)Durante el proceso	1	16.67
c)Ya terminado	4	66.66
d)No existe control	1	16.67
e)Otros	0	0
Total	6	100

Análisis

Del total de las empresas que conforman la muestra el 66.66% realiza un control de calidad cuando ya se tiene terminado el producto, el 16.67% realiza un control de calidad durante el

proceso de producción y el 16.67% restante no ejerce control de calidad.

Cuadro N°29: ¿Cómo controlan la eficiencia de sus trabajadores?

Alternativa	Frecuencia	%
a) Supervisión directa	5	83.33
b) Metas de producción	0	0
c) Hace uso de reportes	0	0
d) No existe control	0	0
e) Otros	1	16.67
Total	6	100

Análisis

El 83.33% de las empresas entrevistadas controlan la eficiencia de sus trabajadores a través de una supervisión directa; y un 16.67% realiza el control en base al acabado del producto.

MANTENIMIENTO

Cuadro N°30: ¿Cómo es el mantenimiento de la maquinaria, equipo y herramientas?

Alternativa	Frecuencia	%
a) Personal propio	1	16.67
b) Personal fuera de la empresa	1	16.67
c) Ambos	4	66.66
Total	6	100

Análisis

La mayoría de las empresas, es decir el 66.66% llevan a cabo un mantenimiento tanto con personal propio pues los trabajadores se lo dan constantemente, como con personal fuera de la empresa cuando la maquinaria sufre un desperfecto mayor; por otra parte

un 16.67% solamente le dá mantenimiento con personal propio y el 16.67% restante únicamente con personal fuera de la empresa.

CONTROL DE DESPERDICIOS

Cuadro N°31: ¿Se aprovechan los desperdicios?

Alternativa	Frecuencia	%
Si	3	50.0
No	2	33.33
Algunas veces	1	16.67
Total	6	100

Análisis

El 50% de las empresas entrevistadas aprovechan los desperdicios hasta donde se les sea posible, por otro lado un 33.33% no aprovechan los desperdicios porque no les es suficiente para reutilizarlos; y un 16.67% que corresponde a una empresa aprovecha algunas veces los desperdicios.

VOLÚMENES DE PRODUCCIÓN

Cuadro N°32: ¿Existe control sobre los volúmenes de producción?

Alternativa	Frecuencia	%
Si	4	66.66
No	1	16.67
Algunas veces	1	16.67
Total	6	100

Análisis

De acuerdo a los datos obtenidos podemos afirmar que el 66.66% realiza un control sobre los volúmenes de producción; un 16.67%

lo realiza algunas veces y el 16.67% restante no lleva a cabo un control.

CONTROL DE INVENTARIOS

Cuadro N°33: ¿Cuenta con un control de inventario de materiales?

Alternativa	Frecuencia	%
Si	5	83.33
No	1	16.67
Total	6	100

Análisis

La mayoría de las empresas, es decir un 83.33% cuenta con un control de inventario de materiales, el cual es llevado a cabo por medio de formatos u hojas especiales ya diseñadas para ello los cuales contienen todas las especificaciones necesarias. Otras empresas lo llevan por medio de un cuaderno donde únicamente van detalladas las entradas y salidas de materiales. Por otra parte el 16.67% no cuenta con un control de inventario de materiales, pues lo realiza mentalmente.

FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Cuadro No.34 ¿Qué es lo que se toma en cuenta al momento de seleccionar un candidato para ocupar el puesto?

Alternativa	Frecuencia	%
a) Con experiencia	3	50.0
b) Dominio de la maquinaria	0	0
c) Sin experiencia	1	16.67
d) Otros	2	33.33
Total	6	100

Análisis

El 50% de las empresas investigadas utilizan como criterio para la selección de personal que el candidato posea experiencia y pueda realizar bien el trabajo, el 33.33% respondió que tuvieran buena conducta y haya sido recomendado, y el 16.67% restante sin experiencia, pues el trabajo se le es enseñado por los trabajadores más diestros que poseen dentro de la empresa.

FIJACIÓN DE SALARIOS

Cuadro No.35 ¿Cuáles son las formas de pago de salario?

Alternativa	Frecuencia	%
a) Por obra	5	83.33
b) Por día	0	0
c) Semanal	1	16.67
d) Quincenal	0	0
e) Mensual	0	0
f) Otros	0	0
Total	6	100

Análisis

Entre las bases que toman en cuenta para la fijación de salarios se observa que el 83.33% del total de las empresas lo llevan a

cabo por obra y el 16.67% restante realiza el pago de salario semanalmente.

PLANES DE PRESTACIONES SOCIALES

Cuadro No.36 ¿Qué prestaciones sociales que se exigen por ley le brinda al personal?

Alternativa	Si brindan		No brindan		Total	
	F	%	F	%	F	%
a) Seguro	4	66.67	2	33.33	6	100
b) AFP	4	66.67	2	33.33	6	100
c) Aguinaldo	4	66.67	2	33.33	6	100
d) Vacaciones	0	0	6	100	6	100
e) Otros	0	0	6	100	6	100

Análisis

La investigación demostró que el 66.67% de las empresas encuestadas brindan como prestaciones sociales exigidas por ley el seguro, AFP y aguinaldo; las cuales se le proporcionan al personal fijo que tiene más tiempo de laborar en las empresas; por otra parte un 33.33% no brinda ningún tipo de prestaciones al personal.

PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACIÓN

Cuadro No.37 ¿Existen programas de capacitación y adiestramiento?

Alternativa	Frecuencia	%
a) Si	1	16.67
b) No	4	66.66
c) Solo para personal nuevo en producción	1	16.67
Total	6	100

Análisis

El 66.66% de las empresas encuestadas no cuentan con programas de adiestramiento o capacitación para su personal, el 16.67% poseen dichos programas aunque de manera informal realizándolos pocas veces al año y un 16.67% restante solo lo tiene establecido para personal nuevo de producción al cual se le brindan las técnicas y/o sistemas utilizados por la empresa para que sea capaz de desarrollar la operación asignada.

ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Cuadro No.38 ¿Cuenta la empresa con un organigrama?

Alternativa	Frecuencia	%
Si	0	0
No	6	100
Total	6	100

Análisis

El resultado demuestra que el 100% de las empresas encuestadas no cuentan con un organigrama.

INSTRUMENTOS DE ORGANIZACIÓN

Cuadro No.39 ¿Hay descripciones de trabajo para cada puesto del personal?

Alternativa	Frecuencia	%
Si	5	83.33
No	1	16.67
Total	6	100

Análisis

El 83.33% de las empresas encuestadas tienen descripciones de trabajo para cada puesto del personal, aunque éstas no las llevan a cabo de una manera formal pues se les dan a conocer verbalmente. El 16.67% restante no cuentan con descripciones de trabajo para cada puesto del personal.

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Cuadro No.40 ¿Quién se encarga de la contratación del personal?

Alternativa	Frecuencia	%
a)El propietario	6	100
b)Persona asignada	0	0
c)Otro	0	0
Total	6	100

Análisis

Luego de ejecutar los planes o programas de reclutamiento y selección de personal, se procede a la contratación; la persona encargada de esta actividad, en todas las empresas encuestadas es el propietario (100%).

INDUCCIÓN

Cuadro No.41 ¿Se orienta al personal de nuevo ingreso respecto a su trabajo, las relaciones con el personal y los procedimientos que le concierne?

Alternativa	Frecuencia	%
Si	6	100
No	0	0
Total	6	100

Análisis

La totalidad de las empresas proporciona al nuevo personal orientación inicial en su trabajo sobre los procedimientos que le conciernen para que el nuevo miembro pueda identificarse muy pronto con el personal de la empresa.

CAPACITACIÓN

Cuadro No.42 ¿Realiza periódicamente capacitaciones al personal?

Alternativa	Frecuencia	%
Si	0	0
No	2	33.33
Algunas veces	4	66.67
Total	6	100

Análisis

Las empresas que realizan programas de capacitación (66.67%), lo realizan eventualmente pues algunas empresas lo llevan a cabo antes de producir un nuevo estilo de zapato; el 33.33% no proporcionan capacitaciones a los empleados.

COMUNICACIÓN

Cuadro No.43 ¿Fomenta la empresa la armonía y la cooperación entre sus empleados a través de canales apropiados de comunicación?

Alternativa	Frecuencia	%
Si	6	100
No	0	0
Total	6	100

Análisis

El resultado obtenido demuestra que el 100% de las empresas encuestadas fomentan la armonía y la cooperación entre sus empleados, lo que contribuye a una buena comunicación; la cual se dá a través de canales verticales descendentes es decir del nivel superior hacia el nivel inferior.

ROTACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Cuadro No.44 ¿Existe rotación interna de personal en las áreas productivas de la empresa?

Alternativa	Frecuencia	%
Si	1	16.67
No	5	83.33
Total	6	100

Análisis

La mayoría de las empresas encuestadas, es decir el 83.33% no llevan a cabo una rotación interna de personal, porque cada trabajador tiene asignada su tarea específica por área de trabajo; en cambio el 16.67% si utiliza la rotación interna de personal pues considera que todos los trabajadores saben desempeñarse en cualquier área del proceso de producción; de esta manera si un empleado falta otro lo cubre.

CONTROL DE RECURSOS HUMANOS

RETRASOS Y AUSENTISMOS

Cuadro No.45 ¿Cómo controla la asistencia del personal?

Alternativa	Frecuencia	%
a)Reloj marcador	1	16.67
b)Observación del patrono	3	50.0
c)Lista de firmas	2	33.33
d)No controles	0	0
e)Otros	0	0
Total	6	100

Análisis

El 50% de las empresas en estudio controlan la asistencia a través de la observación del patrono, un 33.33% la controlan por medio de la lista de firmas y el 16.67% restante utiliza el reloj marcador, pues es un instrumento que permite medir con objetividad la asistencia y puntualidad del personal.

FUNCIÓN DE FINANZAS

PLANEACIÓN DE FINANZAS

CAPITAL DE TRABAJO

Cuadro N° 46: ¿El capital de trabajo para el pago de gastos que se presentan constantemente es suficiente?

Alternativa	Frecuencia	%
Si	3	50.0
No	1	16.67
Algunas veces	2	33.33
Total	6	100

Análisis

Para el 50% de las empresas entrevistadas el capital de trabajo es suficiente para cubrir las obligaciones a corto plazo, un

33.33% respondieron que algunas veces el monto del activo circulante (capital de trabajo) les es suficiente y un 16.67% restante no les alcanzan para cubrir gastos.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Cuadro N° 47: ¿Cuáles son sus fuentes de financiamiento?

Alternativa	Si utiliza		No utiliza		Total	
	F	%	F	%	F	%
a) Recursos propios	4	66.67	2	33.33	6	100
b) Bancos	2	33.33	4	66.67	6	100
c) Cooperativas	2	33.33	4	66.67	6	100
d) Proveedores	4	66.67	2	33.33	6	100
e) Otras fuentes	0	0	6	100	6	100
f) Ninguna	0	0	6	100	6	100

Análisis

Las fuentes de financiamiento que utilizan con mayor frecuencia las empresas en estudio, es decir el 66.67% son las que les brindan sus proveedores, otro 66.67% hacen uso de los recursos propios como fuente interna de financiamiento, esto siempre y cuando existan excedentes de dinero que puedan cubrir tanto los gastos como el auto-financiamiento de la empresa; por otra parte sólo un 33.33% hacen uso de préstamos proporcionados por bancos del sistema financiero, así mismo las cooperativas son utilizadas en igual proporción (33.33%).

PRESUPUESTO DE EFECTIVO

Cuadro N° 48: ¿Para conocer las entradas y salidas de efectivo, se elabora un presupuesto de efectivo?

Alternativa	Frecuencia	%
Si	0	0
No	4	66.67
Otra forma	2	33.33
Total	6	100

Análisis

De las empresas entrevistadas, el presupuesto de efectivo no es utilizado por un 66.67%; el 33.33% únicamente registran las entradas y salidas de efectivo de una manera informal a través de un cuaderno. Esto se debe a que la mayoría de actividades en estas empresas son llevadas informalmente y están centralizadas, es decir son realizadas por el propietario.

ORGANIZACIÓN DE FINANZAS

ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE FINANZAS

Cuadro N° 49: ¿Las actividades financieras de la empresa son llevadas por un contador

Alternativa	Frecuencia	%
a) Interno?	1	16.67
b) Externo?	3	50.0
c) No posee contador	2	33.33
Total	6	100

Análisis

El 50% de las empresas entrevistadas poseen un contador externo; el 33.33% no poseen contador y utilizan como medio para

registrar sus transacciones un cuaderno llevado por el propietario y un 16.67% cuenta con un contador interno.

DIRECCIÓN DE FINANZAS

USO DEL EFECTIVO

Cuadro N° 50: ¿Administra el efectivo de forma tal que sea suficiente para cubrir los gastos que se presenten?

Alternativa	Frecuencia	%
Si	3	50.0
No	3	50.0
Total	6	100

Análisis

El resultado obtenido demuestra que el 50% de las empresas administra el efectivo en forma tal que le sea suficiente para cubrir los gastos que se le presenten y el otro 50% no lo sabe administrar, pues muchas veces no tiene efectivo suficiente para algún gasto inesperado.

CUENTAS POR COBRAR

Cuadro N° 51: ¿Otorgan crédito a sus clientes?

Alternativa	Frecuencia	%
Si	5	83.33
No	0	0
Algunas veces	1	16.67
Total	6	100

Análisis

El 83.33% de las empresa entrevistadas si otorgan crédito a sus clientes a un máximo de treinta días y el 16.67% restante otorga crédito algunas veces, únicamente a clientes confiables.

Cuadro N° 52: ¿Tiene problemas para la recuperación de las cuentas por cobrar?

Alternativa	Frecuencia	%
Si	1	16.67
No	3	50.0
Algunas veces	2	33.33
Total	6	100

Análisis

Los datos obtenidos demuestran que el 50% de las empresas no tienen problemas para la recuperación de las cuentas por cobrar, debido a que los clientes a los cuales les otorgan crédito son confiables y siempre cumplen las fechas de pago pactadas. Por otra parte el 33.33% de las empresas respondió que algunas veces tenían problemas para recuperar las cuentas por cobrar, pero en mayor medida por no cumplir las fechas de pago establecidas; y un 16.67% dijo si tener problemas con sus clientes para la pronta recuperación de sus cuentas.

CONTROL DE FINANZAS

CONTABILIDAD

Cuadro N° 53: ¿En qué porcentaje participa el contador en la ejecución de las funciones que ejerce la empresa?

Alternativa	Frecuencia	%
a) Del 20% al 30%	0	0
b) Del 30% al 40%	0	0
c) Del 40% al 50%	2	50.0
d) Del 50% al 60%	1	25.0
e) Del 60% al 70%	1	25.0
f) Más del 70%	0	0
Total	4	100

Análisis

De las empresas que poseen contador el 50%, es decir dos empresas, el porcentaje de participación del contador para una mejor toma de decisiones es del 40% al 50%, para el 25% es del 50% al 60% y para el otro 25% su participación es del 60% al 70%; esto debido a que a través de los registros contables se puede apreciar la situación real, por lo que la contabilidad se convierte en una herramienta importante para la toma de decisiones y por ende de control.

CONTROL PRESUPUESTARIO

Cuadro N° 54: ¿Se lleva a cabo un control presupuestario?

Alternativa	Frecuencia	%
Si	0	0
No	6	100
Total	6	100

Análisis

De las empresas entrevistadas el 100% no lleva a cabo ningún tipo de control presupuestario, pues ninguna de éstas elabora presupuestos en la planeación de cada área o función.

ANÁLISIS FINANCIERO

Cuadro N° 55: ¿Se realizan análisis financieros?

Alternativa	Frecuencia	%
Si	0	0
No	6	100
Total	6	100

Análisis

Todas las empresas entrevistadas (el 100%) respondieron que no realizan análisis financiero para conocer la situación real que atraviesan en un determinado momento; algunas por que desconocen la importancia que poseen para la toma de decisiones y como un medio para el control.