



Universidad del Istmo

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

ELABORACIÓN DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA
CAFÉ RÍO VERDE

LAURA MARÍA GAYTÁN GONZÁLEZ

Guatemala, 31 de mayo de 2011



Universidad del Istmo

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

ELABORACIÓN DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA
CAFÉ RÍO VERDE

Trabajo de Graduación

Presentado al Consejo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la
Universidad del Istmo para optar el título de:

Licenciada en Administración de Empresas con Especialidad en Negocios
Internacionales

por

LAURA MARÍA GAYTÁN GONZÁLEZ

Asesorado por: Licenciada Rebeca Lemus

Guatemala, 31 de mayo de 2011



Universidad del Istmo

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

A continuación presento el trabajo

ELABORACIÓN DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA
CAFÉ RÍO VERDE

Tema que fuera asignado por el Consejo de la Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales, enero de 2010

LAURA MARÍA GAYTÁN GONZÁLEZ



UNIVERSIDAD
DEL ISTMO

FACULTAD DE
CIENCIAS
ECONOMICAS Y
EMPRESARIALES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Tomando en cuenta las opiniones vertidas por el Asesor y considerando que el trabajo presentado satisface los requisitos establecidos, autoriza a la alumna Laura María Gaytán González la impresión de su trabajo de graduación titulado: "ELABORACIÓN DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA CAFÉ RÍO VERDE", previo a optar el título de Licenciada en Administración de Empresas, con especialidad en Negocios Internacionales.

Lic. Edin H. Velásquez
DECANO

Guatemala, septiembre de 2011

7a. Avenida 3-67, zona 13
Tels.: (502) 2429 1444
(502) 2429 1445
Fax: (502) 2475-2192
E-mail: fcee@unis.edu.gt
www.unis.edu.gt
Guatemala, Centroamérica

Guatemala, 31 de mayo de 2011

Señores
Consejo de la Facultad de
Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad del Istmo
Presente.


Estimados Señores:

Por este medio hago de su conocimiento que he asesorado a la estudiante Laura María Gaytán González, de la Licenciatura en Administración de Empresas, con especialidad en Negocios Internacionales de esta Facultad, quien se identifica con el carné 1875-06 y que presenta el trabajo de graduación titulado "ELABORACIÓN DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA CAFÉ RÍO VERDE".

Me permito informarles que la citada estudiante ha completado el trabajo de graduación a mi entera satisfacción, por lo que doy un dictamen favorable del mismo. Por tanto, el trabajo está listo para pasar a la fase de revisión de forma y estilo y así continuar con el proceso de aprobación.

Sin otro particular, me suscribo a ustedes.

Atentamente,



Lidia Rebeca Lemus

Asesora de trabajo de graduación

Guatemala, 20 de septiembre de 2011

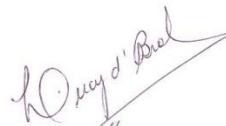
Señores
Consejo de Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad del Istmo
Presente

Estimados Señores:

Por este medio informo a ustedes que se hizo la revisión correspondiente de la tesis titulada "ELABORACIÓN DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA CAFÉ RÍO VERDE" de la alumna LAURA MARÍA GAYTÁN GONZÁLEZ.

Tomando en cuenta la opinión vertida por el asesor y considerando que el trabajo presentado satisface los requisitos en cuanto a redacción y forma, me suscribo.

Atentamente,



Lic. Lucy de Brolo

ÍNDICE GENERAL

	Página
Índice de ilustraciones	
Lista de abreviaturas utilizadas	
Resumen	1
I. Café Río Verde y al Auditoría Administrativa: una herramienta de mejora empresarial	2
I.1 La industria del café y su contexto	2
I.1.1 Primeros consumidores mundiales	4
I.1.1.1 Estados Unidos	5
I.1.1.2 La Unión Europea	5
I.1.1.3 Japón	6
I.1.1.4. El Salvador	6
I.2 Café Río Verde: desde su perfil	6
I.3 Generalidades de una Auditoría	10
I.4 Antecedentes en el uso de la Auditoría Administrativa	11
I.5 Auditoría Administrativa: una técnica de evaluación y medición en las organizaciones	14
I.6 Objetivos de una Auditoría Administrativa	18
I.7 Metodología de la Auditoría Administrativa	19
II. ¿Cuáles son los retos de Café Río Verde ante la aplicación de la Auditoría Administrativa?	20
II. 1 De la planeación	20
II.2 De la organización	24
II. 3 De dirección	26
II.4 De evaluación	28
II.5 Del área financiera - finanzas	29
II.6 Evaluación de algunos aspectos específicos	31
II.7 Servicios Generales	32
II.8 Importaciones, adquisiciones y distribución de espacio	33

II.9 Recursos humanos	34
II.10 Recursos financieros	36
II.11 Comercialización	37
II.12 Producción	39
II.13 Servicio al cliente, calidad, investigación y desarrollo	42
III. En camino de acción para la empresa Café Río Verde	43
III.1 De la planeación	43
III.1.1 Misión	43
III.1.2 Visión	44
III.1.3 Objetivos	44
III.1.4 Elección de la estrategia empresarial	45
III.1.5 Planes tácticos y operacionales	46
III.1.5.1 Procedimientos	47
III. 1.5.2 Presupuestos	49
III.1.5.3 Reglamentos	49
III.2 De la organización	50
III.3De la dirección	56
III.4 De control	60
III.5 Del área financiera	61
III.6 Aspectos específicos	62
III.7 Servicios generales	64
III.8 Exportaciones, importaciones, adquisiciones y distribución de espacio	64
III.9 Recursos financieros	66
III.10 Comercialización	67
III.11 Servicio al cliente	69
Síntesis final	76
Glosario	77
Referencias	78
Anexo 1	81

ÍNDICE DE CUADROS E ILUSTRACIONES

	Página
Cuadros:	
No. 1 Diferencia de consumo por países a lo largo de la historia	3
No. 2: Consumo de café y refrescos año 1970 y 2000	5
No. 3: Planeación	21
No. 4: Organización	24
No. 5: Dirección	26
No. 6: Control	28
No. 7: Análisis y costos financieros	30
No. 8: Elementos específicos	31
No. 9 Servicios Generales	32
No. 10 Importaciones, adquisiciones y distribución de espacio	33
No. 11 Recursos humanos	34
No. 12 Recursos financieros	36
No. 13 Comercialización	38
No. 14 Producción	39
No. 15 Servicio al cliente, calidad, investigación y desarrollo	41
No. 16 Producción de café	47
No. 17 Control de Producción	48
No. 18 Empacado	48
No. 19 Exportación	49
No. 20 Normas	50
No. 21 Organigrama Café Río Verde	51
No. 22 Control de calidad	53
No. 23 Evaluación de personal (jefatura)	58
No. 24 Manejo de inventario	63
No. 25 Procedimiento de exportación	65
No. 26 Control de compras	66

No. 27 Evaluación del negocio	68
No. 28 Ciclo del servicio	70
No. 29 Momentos de la verdad	71
No. 30 Planes de acción ante los momentos de la verdad	72
No. 31 Herramientas de evaluación	73
No. 32 Cronograma de actividades	74

RESUMEN

Café Río Verde es una pequeña empresa que inició operaciones en el año 2008; y sin importar su tamaño, la inquietud de su fundador, César Gaytán, tiene ciertos objetivos que necesita cumplir para lograr el éxito y sobrevivir en el entorno competitivo que existe en la actualidad.

Para lograr que sea una empresa competitiva, es necesario llevar a cabo una Auditoría Administrativa, que represente una herramienta encargada de verificar, evaluar y promover el cumplimiento y apego al correcto funcionamiento de las fases o elementos de los procesos administrativos y lo que incide en ellos es su objetivo, y determinar la calidad de la administración en su conjunto.

Gracias a la aplicación de la herramienta mencionada, Café Río Verde ha logrado enumerar algunos problemas que le impiden continuar con su crecimiento, así como alcanzar los objetivos trazados y embarcarse en una misma visión junto con sus colaboradores. Entre estos se pueden enumerar algunos relacionados con la función de planeación, organización, dirección y control; además, otros como en comercialización, servicios generales, servicio al cliente, distribución de la planta, inventarios, adquisiciones, importaciones, entre otros.

Al tener conocimiento de la problemática, se pretende contribuir en alguna medida a la búsqueda de solución a las distintas situaciones que por alguna razón u otra, surgen en la diaria labor de pequeñas empresas como Café Río Verde. Con eso, se pretende dar a conocer las deficiencias de esta compañía y así, contribuir con sugerencias que puedan generar múltiples beneficios para la empresa para los colaboradores que la integran.

I. Café Río Verde y la Auditoría Administrativa: una herramienta de mejora empresarial

Como la mayoría de las empresas, Café Río Verde tiene ciertos objetivos que necesita cumplir para lograr el éxito. Es importante que las personas que integran las instituciones, las conozcan para realizar correctamente la actividad empresarial, además de localizar aquellos aspectos a mejorar.

Para esto, se ha tomado la decisión de realizar una Auditoría Administrativa. En el siguiente escrito, se dará a conocer esta herramienta y los resultados obtenidos en su aplicación en la empresa Café Río Verde. A continuación se describe el contexto y el perfil de dicha organización.

I.1 La industria del café y su contexto

Café Río Verde es una institución que pertenece a la industria del café, por lo que a seguir se desarrolla elementos de fundamentación del contexto en su ámbito, así como los resultados obtenidos en la aplicación de la Auditoría Administrativa.

Para la industria del café uno de los elementos de importancia es el precio, en donde, según la Organización Internacional del Café (2010, p.1), para septiembre del presente año sufrió un incremento mensual; como referencia se tiene que para agosto fue de \$157.67 y en septiembre de \$163.61. El promedio durante el 2009 y el 2010 es de \$134.41; representa un incremento del 20.2% con relación al promedio del año anterior. Por lo cual el precio es considerado un detonante para determinar la competitividad de las empresas que se desarrollan dentro de la industria.

Otro elemento que suma, son las declaraciones de CNN en Español (2010), en donde el Director Ejecutivo de la OIC (Organización Internacional del Café), pronosticó que el consumo mundial es de 130 y 132 millones de sacos de 60 kilos al año, a pesar de la crisis económica mundial las tendencias de la demanda incrementa. Además afirma “que

si la tendencia que estamos teniendo continúa, podría haber otros 2 millones de sacos. Aunque durante el 2009 hubo una crisis económica y el consumo siguió creciendo, así que esto podría mantenerse”.

Lo anterior, es consecuencia de la fuerte demanda de café y el déficit en el abasto de países productores clave, acordado de mantener **los precios globales altos**. Grandes productores como Brasil, Colombia, Vietnam y México. Por esto, dichos países anuncian que les será imposible cubrir completamente la demanda, porque los productores de café tendrán dificultades para enfrentar los costos. Por eso, esta situación representa una oportunidad para países que se dedican a exportar a menor escala, entre estos El Salvador.

En este contexto, la demanda de las distintas calidades de café ha estado en función de la tradición cultural de los consumidores, por lo que el consumo del café en países desarrollados tiene sus antecedentes, ya que en el antiguo sistema de dominación colonial sobre los territorios, hizo posible incorporar el café a la estructura económica de las metrópolis. En el siguiente cuadro, muestran algunas características de consumidores de café según el país de origen. (Ver anexo 1, micro y macro entorno.)

Cuadro 1

DIFERENCIA DE CONSUMO POR PAÍSES EN LA HISTORIA

Francia	Predilección por los cafés <i>robustas</i>, que representaron el 56.2% de su demanda durante el período 1984/85 a 1988/89.
Alemania	Inclinación por los cafés <i>suaves</i> , es por ello que los <i>colombianos</i> representaron el 40.8% y los otros <i>suaves</i> el 28.3% de su demanda. Lo mismo ocurre con Suiza, 61.8%.
De España, Reino Unido y Japón	Tendencia hacia un mayor consumo de

	café fuertes, ya que su demanda se caracteriza por un mayor peso de los <i>robustos y arábigos no lavados</i> .
Estados Unidos y Canadá	Fuerte tradición de consumo de mezclas de distintas calidades de café, donde el precio presenta un papel importante para establecer la proporción en la que participa cada una de las calidades en la mezcla. Sin embargo, estos países tienen cierta predilección por los cafés <i>suaves</i> , por lo que esta calidad representó 58.2% de la demanda de Canadá y el 61.8% de Estados Unidos, destacando la calidad <i>otros suaves</i> en su consumo.

Fuente: Aguirre (1999, p. 1)

Las anteriores preferencias no han dejado de variar al igual que suceden con la oferta, en este caso, las fluctuaciones en el consumo del café, se relacionan principalmente con situaciones del mercado internacional. La mayor parte de la demanda está centralizada en pocas empresas estadounidenses y europeas que compran café verde para luego procesarlo, mezclarlo y venderlo a mayores precios; sin embargo se considera importante presentar un contexto que fundamente con especificidad la industria del café.

I.1.1 Primeros consumidores mundiales

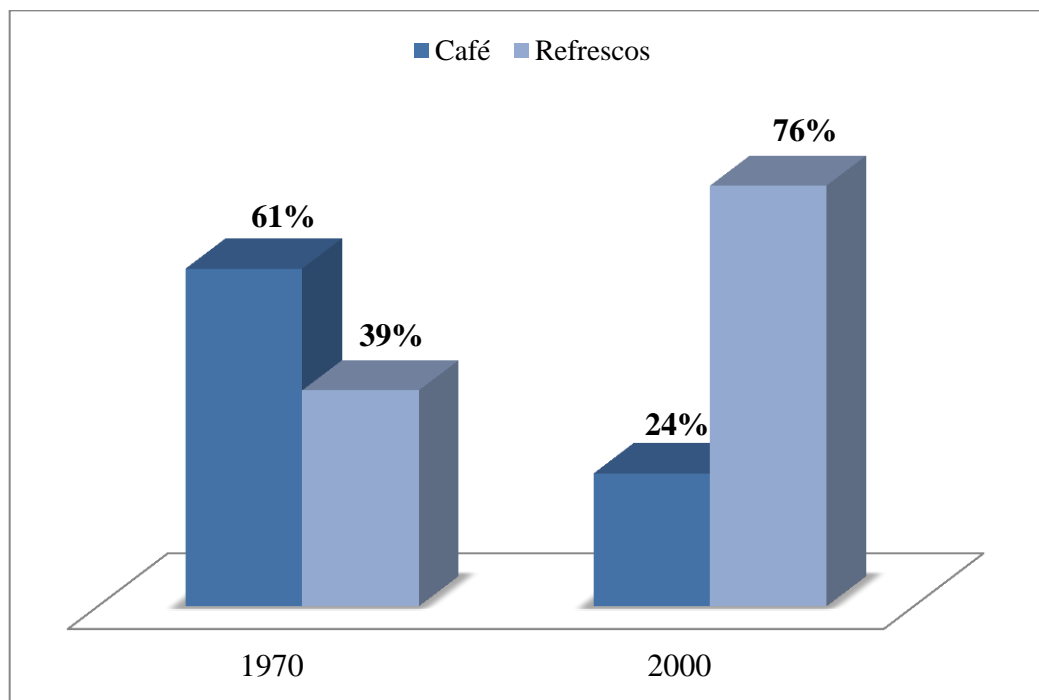
De acuerdo al artículo de Aguirre (1999), los tres principales países compradores (Estados Unidos, Alemania y Francia) han representado, durante los años cafetaleros de 1980/81 a 1988/89, el 54% del consumo mundial. Si a estas naciones, se suma el consumo de Japón e Italia, para 1989/90 a 1994/95 representaron más del 70% de las importaciones mundiales.

I.1.1.1 Estados Unidos

El mercado estadounidense es el país en donde existe la mayor demanda de café en el mundo, pero a pesar de su alto consumo, la industria se ha visto afectada por otras bebidas como: refrescos y su variación es la siguiente:

Cuadro 2

CONSUMO DE CAFÉ Y REFRESCOS 1970 Y 2000



Fuente: Aguirre (1999).

I.1.1.2 La Unión Europea

En las últimas tres décadas, los países de la Unión Europea se han convertido en los principales soportes del consumo mundial de café, con más del 40% de las importaciones. El consumo total en Europa ha crecido con una tasa promedio de 3.8% por año, en el periodo de 1986 a 1991; por ejemplo: el Reino Unido aumentó su demanda porque los jóvenes están reemplazando el té por el café.

De acuerdo a Aguirre (1999, p. 1) al igual que en Estados Unidos, los niveles actuales de consumo han disminuido en varios países europeos, sobre todo, por: elevados precios al detalle, disminución de los ingresos de los consumidores, cambios de preferencias y a veranos excesivamente calurosos.

I.1.1.3 Japón

La demanda minoritaria de café, en un periodo de 20 años, presentó una progresión del 5% anual, actualmente el quinto lugar de los países importadores, después de Estados Unidos, Alemania y superó incluso a Francia e Italia.

I.1.1.4 El Salvador

En un estudio de consumo de café realizado en El Salvador, a través del Consejo Salvadoreño del Café (2010, p.1), afirmaron haber encontrado que ocho de cada diez salvadoreños consumen café, resultado que demuestra que la bebida está arraigada en la población salvadoreña.

El anterior recorrido en la historia en la industria del café permite a la empresa Café Río Verde, tener una idea más amplia del ámbito en donde se desarrolla, además de enfatizar en las oportunidades de crecimiento, gracias a los hábitos de consumo de los clientes locales e internacionales. En tal sentido, se hace necesario fundamentar desde su perfil a “Café Río Verde”.

I.2 Café Río Verde: desde su perfil

La empresa salvadoreña “Café Río Verde”, está constituida como Sociedad Anónima; opera desde el 2008 y se clasifica como pequeña empresa. Su fundador es César Gaytán quien de niño, tuvo la inquietud de producir café, ya que su padre le dio la oportunidad en una finca de su propiedad. Sin embargo, con el tiempo ésta fue vendida y

sus expectativas, para ese entonces, quedaron estancadas; durante su juventud generó ingresos con la venta de diferentes productos.

En 1997 César Gaytán emigró a El Salvador y años después, adquirió una agencia de servicios automovilísticos. En dicho lugar, fue diseñada un área especial, un nuevo concepto, para quienes esperaban su automóvil; un espacio agradable con café a disposición del cliente.

De esta forma, las personas, día con día se interesaron en el consumo de dicho producto, y fue allí en donde César descubrió un nuevo nicho de mercado para el café. Sin embargo, el establecimiento comenzó a verse afectado por un problema social, el narcotráfico, quienes ofrecían el producto a precios por debajo del costo establecido, con este elemento en contra, la empresa quedó fuera del mercado y se vio obligado a vender el negocio.

En búsqueda de algo nuevo, en el 2002, César pasa a formar parte de un negocio familiar: una cafetería en el Aeropuerto de Comalapa de El Salvador. Esta cafetería, ofrece variedad de productos; entre éstos, se encuentra la promoción de la marca del café de la familia y logra conectarse nuevamente con el sueño de su niñez y obtener nuevas oportunidades.

A finales de ese mismo año, la propietaria de una pequeña finca de café delega la administración a César, porque presentaban dificultades para manejarla. Dicha finca, ubicada en el km 18 de Ahuachapán, El Salvador, cuenta con 32 manzanas de lotificación, de las cuales 18 estaban cultivadas de café y 14 seguían sin utilizar. La nueva administración, decidió cerrar las brechas, en donde a prueba y error amplía sus instalaciones con un beneficio e implementa sus propios métodos de tostado.

En pro de continuar con el potencial de crecimiento, se trabajó en la imagen de la empresa y fue generado un logotipo y un nombre: “Café Río Verde”.



Fuente: Gaytán C. (2009)

El mismo surge de la inspiración de la belleza de los cafetales que se observa desde las montañas, así como por la diversidad de aves que éstos poseen. Dicha empresa apoya movimientos para la conservación del medio ambiente y fauna en general, especialmente, el segmento de aves.

Café Río Verde, surge con la idea de ofrecer un producto de alta calidad al consumidor, porque se ha dedicado al cultivo, transformación y tostado del café y a la exportación del mismo. Es cultivado en las mejores zonas de altura de El Salvador, a más de 1,100 metros sobre el nivel del mar, ubicadas en las faldas del cerro El Águila, Ahuachapán.

En dicha empresa, se ha trabajado para establecer alianzas con diversas instituciones, una de estas es con la empresa norteamericana “Headland Roasting Company”, que comercializa café en oro, tostado y brinda el servicio de maquila.

Como la mayoría de las empresas, ésta tiene como propósitos:

- Aumentar los ingresos y las ventas de su producto.
- Mayor productividad en sus procesos.
- Menor costo.

- Buen servicio al cliente.
- Satisfacción del mismo.
- Posicionamiento.
- Expansión del producto no solo a nivel local sino internacional, entre otros aspectos.

En consecuencia y con la finalidad del cumplimiento de lo anterior, se busca el logro de los siguientes objetivos:

- Reactivar el consumo del café, a través de un producto que cumpla las expectativas del consumidor y se posicione en un breve tiempo.
- Colocarse en el mercado local salvadoreño y estadounidense en un lapso de dos años.
- Ofrecer la comercialización a otros pequeños y medianos productores en el área.
- Utilizar las técnicas de mercadeo para incrementar las ventas nacionales e internacionales en un 40%.
- Ampliar la cartera de clientes nacionales e internacionales en un lapso de seis meses.

La empresa cuenta con tres diferentes áreas. La primera es Dirección General la cual define hacia donde se dirige la empresa y a la vez se encarga de las ventas, los proveedores y de las acciones que se deben llevar a cabo para la producción del grano. Esta área está a cargo del Gerente General, quien realiza tareas como establecer presupuestos, determinar las fuentes de financiamiento; algunas otras labores relacionadas con la producción, ventas y relaciones públicas como establecer los contactos en el extranjero para la venta del producto.

En la segunda área es el tostado y empaclado del café, la cual está a cargo del Jefe de Calidad, quien se encarga de tostar el grano y de las mezclas para hacer única la textura

y sabor del café. Es la persona de soporte del Gerente General, ya que además colabora con las ventas nacionales, así como de preparar el producto para exportación y venta.

La tercer área es la de producción la cual está conformada por un Jefe y tres trabajadores de campo. El Encargado General tiene la obligación de velar que se lleve a cabo los procedimientos necesarios, de igual manera, debe establecer su materia prima, estar pendiente de tener todo lo necesario y cualquier inconveniente es capaz de solucionarlo y de igual manera debe informarlo al gerente general.

Los subordinados del Jefe de Producción son los encargados de llevar a cabo las tareas asignadas por este y de verificar que la plantación y sus procesos estén en orden; cualquier anomalía debe ser informada inmediatamente al Jefe de Producción o al Gerente General. En temporada de cosecha, se contratan cuadrillas de 25 personas, quienes se encargan de cortar el grano y llevarlo a la finca para recibir su pago.

Con esta panorámica del recorrido en la historia y en el surgimiento de “Café Río Verde”, se hace necesario fundamentar la importancia de realizar una “Auditoría Administrativa”, para plantear bases firmes y sumar acciones de mejora, así como direccionar adecuadamente cada uno de sus procesos.

A continuación, se detallan los aspectos base, que guían y responden a las necesidades de este estudio.

I.3 Generalidades de una Auditoría

Según la Real Academia Española (2010), define auditoría como la “revisión de contabilidad de una empresa, de una sociedad, etc., realizada por un auditor”. Y a pesar que dicho concepto se asocia con contabilidad y revisiones de estados de resultados, también puede ser una herramienta que las empresas utilicen para verificar la forma en la que realizan las labores de planeación, organización, dirección y control.

Por su parte, González (2002), señala que la auditoría está clasificada de la siguiente forma:

- Fiscal, la cual se encarga del correcto y oportuno pago de los aferentes impuestos y obligaciones fiscales de los contribuyentes desde el punto de vista fisco. En esta auditoría, recae por filosofía las revisiones que llevan a cabo organismos o autoridades con facultades de imponer gravámenes a los contribuyentes.
- Interna, cuyo ámbito de su ejercicio será por auditores que dependen o son empleados de la misma organización en que se practica. El resultado de su trabajo es con propósitos internos o de servicios para la misma organización.

La auditoría interna abarca los tipos de:

- Auditoría Operacional, la cual se encarga de promover la eficiencia en las operaciones, además de evaluar la calidad de las operaciones.
- Auditoría Financiera, la cual representa el examen total o parcial de la información financiera y la correspondiente operacional y administrativa, así como los medios utilizados para identificar, medir, clasificar y reportar esa información.
- Auditoría Administrativa, es aquella que se encarga de verificar, evaluar y promover el cumplimiento y apego al correcto funcionamiento de las fases o elementos del proceso administrativo y lo que incide en ellos es su objetivo, así como el evaluar la calidad de la administración en su conjunto.

En el desarrollo de este marco conceptual, se hace necesario indicar que este estudio está circunscrito únicamente a la Auditoría Administrativa. Por lo que a continuación es desarrollado su fundamento teórico.

1.4 Antecedentes en el uso de la Auditoría Administrativa

En la actualidad cada vez más, las organizaciones necesitan de la recopilación exhaustiva de datos para determinar los aspectos que le permitan controlar sus

actividades. Es una necesidad que ha sido plasmada durante la historia y con el propósito de contextualizar cómo se ha ido enriqueciendo la Auditoría Administrativa a través del tiempo.

“La idea del desarrollo y la operación de la Auditoría Administrativa es tan antiguo como la propia teoría administrativa, ya que en los últimos años de su vida, el ingeniero Henry Fayol (considerado por muchos estudiosos como el padre de la administración), mencionó en una entrevista a *Cronique social de France* (1925), que el mejor método para examinar una organización era estudiando el mecanismo administrativo; posteriormente, el Dr. James McKinsey (1935-1940), llegó a la conclusión que las organizaciones deben practicar una auto-auditoría, la cual debía consistir en una evaluación de una empresa en sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable” (Gordillo, 2007, p. 4).

Este autor también menciona que más adelante, “en 1953 George R. Terry, en su publicación *Principios de Administración*, señala que la confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativos de una compañía, con lo que podría llamar el prototipo de una operación de éxito, es el significado esencial de la auditoría administrativa.”

Asimismo, Gordillo (2007, p. 5) menciona que “en 1955 Harold Koontz y Cyril O’Donnell en sus *Principios de administración*, proponen a la auto-auditoría, como una técnica de control del desempeño total, la cual estaría destinada a evaluar la posición de la empresa para determinar dónde se encuentra, hacia dónde va con los programas presentes, cuáles deberían ser sus objetivos y si se necesitan planes revisados para alcanzar estos objetivos”.

Más adelante en 1959, ocurren dos hechos importantes que contribuyen al desarrollo de la Auditoría Administrativa: el primero, Víctor Lazzaro publicó su libro de *Sistemas y Procedimientos*, en el cual presenta los elementos básicos para la comprensión y aplicación de la auditoría administrativa. El segundo hecho se dio cuando *The American*

Institute of Management, integra un método para auditar empresas lucrativas y no lucrativas, tomando en cuenta su función, estructura, crecimiento, políticas financieras, eficiencia operativa y evaluación administrativa (Gordillo Ordoñez, 2007, p. 5).

Continuando en ese contexto, para el primer semestre de 1965, David Anderson R. y Leo Schmidt A. Relacionan la conformación idónea de una unidad de auditoría, específicamente en cuanto sus funciones, personal y estructura. A finales de ese mismo año, Edward F. Norbeck precisa las diferencias entre auditoría administrativa y auditoría financiera, además de desarrollar los criterios para la integración del equipo de auditores en sus diferentes modalidades (Franklin, 2001, p. 7).

Según afirma este autor, José Antonio Fernández Arena en 1966, presentó su texto Auditoría Administrativa, en la cual elabora un marco comparativo entre diferentes enfoques de la misma; presenta una propuesta a partir de su propia visión de la técnica. Gordillo (2007, p. 5) menciona que Fernández señala la auditoría administrativa como un medio para realizar revisión estructural de la empresa, que se puede llevar por áreas o en forma total y el informe es el resultado del examen de la empresa, en donde se darán las recomendaciones que ameriten, de acuerdo con los elementos de juicio de quien la realice.

En 1984, Thierauf (1984, p. 53) sugiere que la auditoría administrativa puede aplicarse con base en preguntas y así evaluar las áreas funcionales, ambiente de trabajo y sistemas de información.

Según Franklin (2001, p. 11), en 1994, Jack Fleitman S. incorpora conceptos fundamentales de evaluación, donde muestra las fases y metodología para su aplicación, la forma de diseñar y emplear cuestionarios, así como el uso de casos prácticos para ejemplificar una aplicación específica. Posteriormente en el 2001 Franklin E. define Auditoría Administrativa como un examen integral o parcial que se hace a una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora que considera las variantes de estructura, base metodológica, unidades de

medida, elementos de diseño y criterios de aplicación de la misma, él da una visión más profunda de la misma.

La importancia de estos aportes no es centrada únicamente en la forma de emplear la Auditoría Administrativa para encontrar errores o deficiencias, sino señalan las mejores opciones a seguir en un departamento o en la totalidad de la empresa. Bajo este contexto, las auditorías administrativas como herramientas de investigación, se han utilizado en el país en varias ocasiones.

1.5 Auditoría Administrativa: una técnica de evaluación y medición en las organizaciones

Debido a la necesidad de recopilar información relacionada al desempeño de las organizaciones, se han diseñado diferentes metodologías que permiten hacer un diagnóstico de las actividades. Fernando Donalde (2001), indica que “la Auditoría Administrativa se encuentra en el campo de la Administración y forma parte primordial como medio de control y cambio. Ésta persigue controlar y comparar el estado actual de la empresa y qué tan lejos está de lo que quiere ser y qué medidas adoptar para alcanzar sus metas o qué cambios pertinentes deben hacerse para acceder a un mejor nivel de desempeño”.

Resulta importante mencionar que las entidades deben mantener una rentabilidad para responder a su entorno, por lo que constantemente, elevan su productividad con la finalidad de sostenerse en un mercado competitivo. Para lo cual, se consideran los términos como excelencia, calidad total, mejora continua, justo a tiempo, entre otros, ya que son parte de los pilares institucionales de satisfacción de las necesidades del cliente, quien al final determina si se cumple con sus exigencias o no.

En este contexto, el teórico Sales (2002), indica: “una organización que administra un sistema de calidad recoge información acerca de las necesidades del cliente, la registra y procesa, obteniendo los resultados necesarios que le permiten tomar decisiones

concernientes a la modificación de sus prácticas actuales para adaptar su producto/servicio a lo que verdaderamente requiere el cliente”.

Según indica Sales “bajo esos lineamientos, los planes a corto, mediano y largo plazo se traducen en el desarrollo de la planeación estratégica, que al implementar un sistema de calidad, se miden los esfuerzos de la organización en sus procesos y sus actividades, puesto que el principio de la calidad es: no se puede mejorar lo que no se puede medir. Al evaluar los esfuerzos y actividades se logra determinar los factores que permiten alcanzar la calidad”.

Más importante que conocer ¿a dónde se quiere llegar?, para una empresa, es conocer ¿cómo hacerlo? Identificando el momento en que se desvía de los objetivos corrigiéndolos oportunamente; esto se logra con la implementación de herramientas de medición y evaluación de objetivos a los diferentes niveles de responsabilidad, lo que se traduce en contar con sistemas de evaluación de la productividad empresarial.

De acuerdo con lo anterior, una empresa, al utilizar mecanismos basados en la situación actual mide y evalúa el comportamiento de sus actividades con el objetivo de implementar y desarrollar estrategias que mejoren los procesos con eficacia para alcanzar los objetivos propuestos.

Al considerar una evaluación de la entidad, debe manejarse una herramienta precisa en su estructura y métodos de medición validados bajo normas de calidad, para tener certeza en su empleo y llegar con juicios y criterios acertados en las inferencias de la situación organizacional.

Según indica Franklin (2001, p. 2) “La auditoría administrativa ha sido, es y será un fértil campo para la administración, suceso lógico pues está ubicada en sus raíces mismas, es la herramienta más versátil y consecuente con la realidad de una organización”.

Desde este punto de vista, la auditoría es un instrumento de gestión estratégico que ayuda a la detección de los puntos críticos a mejorar en cada una de las áreas en la institución, que al ser realizada oportunamente es un medio adecuado de evaluación del desarrollo de la administración, a fin de mejorarla y lograr bajos costos e incremento de ganancias.

Un análisis de este tipo permite a la compañía determinar el desempeño global de sus actividades en un período específico. Cuando se lleva un control periódico, se logra visualizar a la organización en conjunto y facilita el manejo de sus características tomando los factores claves para el cambio.

En este contexto también aporta Thierauf (1984, p. 33) y afirma que “la Auditoría Administrativa puede servir para proveer una evaluación objetiva imparcial y competente de las actividades administrativas, así como un medio para reorientar continuamente los esfuerzos de la empresa hacia planes y objetivos en constante cambio”.

Este autor también destaca que “Es importante partir del propósito principal de una Auditoría Administrativa, en donde se busca la medición del desempeño y las oportunidades latentes para una entidad desde un examen integral o parcial de su situación. Esto como plataforma de cambio para reorientar los planes y los objetivos administrativos en el tiempo. Además, sirve como instrumento de toma de decisión para la alta gerencia, apoya al establecimiento de estrategias adecuadas y brinda el reflejo de su propia historia (pasado, presente y futuro), es decir, proporciona una historia de vida empresarial.

Es por ello que en la actualidad las normas, los estándares y el aseguramiento de la calidad se han convertido en una prioridad para transitar con éxito en el mundo globalizado y la pregunta sería ¿cómo logran algunas empresas ser exitosas y líderes a escala mundial? Es en gran parte, por medir y evaluar su actividad en sus niveles a través de indicadores de productividad que alineen los objetivos estratégicos con los

objetivos funcionales y personales en sus organizaciones y en evaluar metas con relación a resultados, es decir, contar con ese punto de comparación para corregir desviaciones a tiempo y no perder el rumbo trazado en su planeación.

Las empresas deben ser evaluadas sistemáticamente a través de indicadores de productividad que monitoreen el comportamiento de los objetivos estratégicos generales, proyectos, programas, áreas funcionales, objetivos del recurso humano, así como el desempeño individual en las actitudes y aptitudes de todo el personal. Al realizar esta evaluación el resultado será integral nombrada como: “medición de la productividad integral”, que incidiría en el incremento de las ventas, mercado, utilidades y en la disminución de costos y agilización de procesos, además de determinar la insatisfacción del cliente.

La medición de la productividad integral permitirá determinar indicadores que evalúen la eficiencia y eficacia de cada colaborador que pertenece a la empresa, y así identificar deficiencias que pueden determinar el éxito y el fracaso en la operación de una compañía.

Para finalizar, es importante referir que Franklin (2001, p. 18) expresa “la Auditoría Administrativa nace como una necesidad de evaluar el comportamiento de una organización, asociada en particular con los aspectos de control”. Lo anterior, con el objetivo de fundamentar la necesidad de una Auditoría Administrativa que realizan en la actualidad algunas empresas.

A continuación, serán enmarcados los objetivos de la Auditoría Administrativa, según Franklin (2001, p. 12), los cuales sirven de fundamento para el alcance de este estudio.

1.6 Objetivos de una Auditoría Administrativa

Franklin manifiesta que, “por sus características la Auditoría Administrativa constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, ya que permite mostrar aquellas áreas en las que se requiere de un estudio más profundo, qué acciones se pueden tomar para subsanar deficiencias, como superar obstáculos, imprimir mayor cohesión al funcionamiento de las mismas y, sobre todo, un análisis causa-efecto que concilie en forma congruente los hechos con las ideas. En virtud de lo anterior, es necesario fijar el marco para definir objetivos cuya cobertura encamine las tareas a logros específicos. Entre los más sobresalientes, se pueden mencionar:

- **De control.** Lograr la evaluación de los estándares preestablecidos por la empresa y determinar los esfuerzos en el cumplimiento de los mismos.
- **De productividad.** Optimizar los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa establecida por la organización.
- **De organización.** Apoyar la estructura, competencia y el proceso definido por la compañía, así como comentar el trabajo en equipo, y el manejo efectivo de delegación.
- **De servicio.** Registrar los procesos que vincula cuantitativa y cualitativamente a la empresa con la satisfacción y expectativas del cliente.
- **De calidad.** Concretar las mejores técnicas de la empresa en sus contenidos y ámbitos para la producción de bienes y servicios competitivos.
- **De cambio.** Manejar la auditoría como instrumento para sensibilizar a la organización e implementar los cambios necesarios.
- **De aprendizaje.** Utilizar la auditoría como elemento de aprendizaje en el cual la empresa asimila sus experiencias como oportunidad de mejora y así aplicar acciones correctivas.
- **De organización.** Situar los resultados del estudio en un instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización.”

1.7 Metodología de la Auditoría Administrativa

Según Thierauf (1984, p. 32), “fundamentalmente una auditoría administrativa a través del uso del cuestionario, proporciona un medio para evaluar la calidad de la gerencia, determinando la capacidad de la organización de cumplir y manejar los objetivos deseados, realizar la planeación, organización, dirección y el control para lograr decisiones efectivas y cumplir con los objetivos trazados para la organización.

Para realizar este análisis es primordial estructurar un cuestionario, es decir, un examen exhaustivo de las principales tareas de la empresa. Éste no proporciona respuestas, sino una estructura de preguntas que fueron diseñadas para evaluar la situación y así definir los problemas que existen en Café Río Verde.

A su vez, se evalúan las acciones de la gerencia en cuanto al logro de los objetivos de la organización, enlista las debilidades y deficiencias, además de revisar la precisión con que se llevan a cabo las funciones administrativas. Derivado de la aplicación de dicho cuestionario, se han realizado algunos hallazgos los cuales serán desarrollados en el siguiente capítulo.

II. ¿Cuáles son los retos de Café Río Verde ante la aplicación de la Auditoría Administrativa?

Por medio de la Auditoría Administrativa se ha logrado marcar en el tiempo la problemática que envuelve a esta empresa, los cuales perjudican el alcance de los objetivos institucionales mencionados en el capítulo anterior.

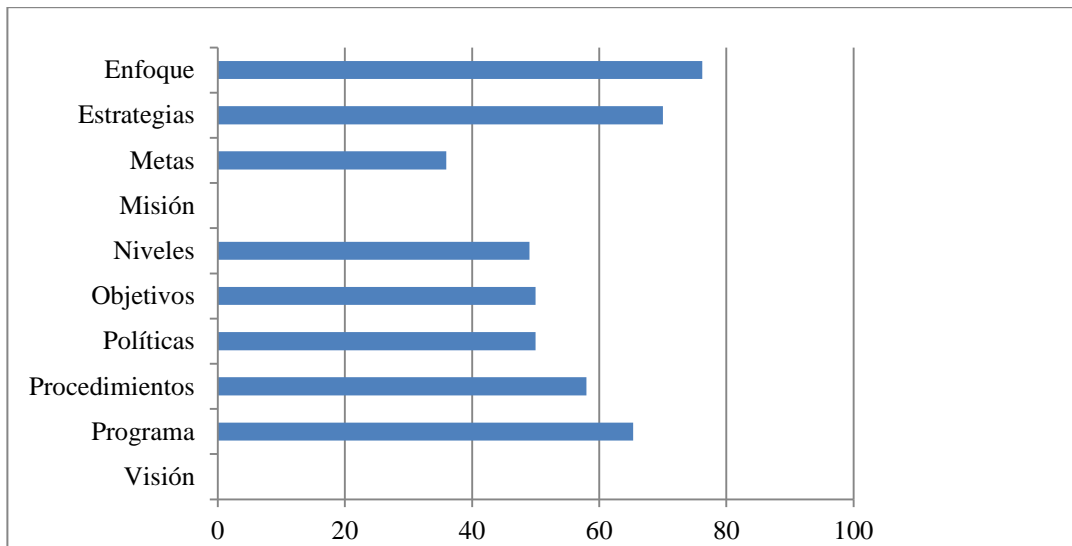
Herrera (2010, p. 63), afirma que algunos problemas que pueden ser identificados en el proceso de la Auditoría Administrativa, es la falta de control en algunos aspectos referidos al recurso humano, como: puntualidad, presentación, uso apropiado del uniforme (cuando existe en la institución), adecuada atención al cliente, rapidez con relación al cobro y depósitos monetarios, entre otros.

En ese contexto, después de la decisión de aplicar una “Auditoría Administrativa” en “Café Río Verde”, los principales resultados de acuerdo a las zonas críticas (complicaciones) encontradas son: (Ver anexo 2, Herramientas de aplicación de campo).

II.1 De la planeación

Durante dicho estudio, se llevó a cabo el análisis de los aspectos más importantes para la empresa, lo cual incluye aquellos relacionados con la administración o planeación, cuyas variables específicas evaluadas se muestran:

Cuadro 3
PLANEACIÓN



Fuente: Propia (2010)

El área de planeación obtuvo 45 puntos, que reflejan las deficiencias con las diferentes variables evaluadas. Se detectó que no existe un proceso de planeación, pues Café Río Verde no ha definido misión y visión para la empresa, por lo tanto no existe una definición de lo que es y quiere ser. Es por ello que los objetivos no son establecidos en función de las mismas, pues ese proceso se hace en función de lo que quiere el gerente para la empresa y no hay participación de los colaboradores para establecerlos con base en dichos puntos.

Otro elemento de análisis son las coincidencias entre las metas y los objetivos, en ninguno de los dos casos se establece ítems de evaluación que permitan medir su alcance y/o aplicar acciones correctivas para hacerlos realistas. Ambos son definidos a prueba y error, según el desarrollo de la organización y del mercado; no existen cifras que midan el crecimiento de la empresa, y tampoco registros de su comportamiento en el tiempo.

Es importante mencionar que los objetivos no están formalmente escritos, no se tiene un procedimiento para establecerlos, ni una base histórica de información que ayude a

determinarlos. Es de resaltar, que únicamente los ejecutivos de la empresa, quienes lo han establecido, son los que los conocen y son los encargados de transmitirlos de forma verbal; sin embargo éstos no son visibles ni están plasmados en ningún documento que los respalde.

De la misma manera, la variable de estrategias obtuvo un puntaje de 70 sobre 100, en esta área se encontró la falta de un procedimiento específico para establecer estrategias; no existe un modelo definido para tomar en cuenta misión, visión, objetivos, ambiente externo e interno, que son parte de los elementos fundamentales en una estrategia empresarial; aspecto que influye al momento de accionar del gerente, para decidir las rutas que conlleven al éxito. Actualmente no está definida la forma de actuar, sino, es a prueba y error, lo cual dificulta en el corto, mediano y largo plazo acciones unificadas que apoyen al logro para el cual fue fundada la empresa; ya que en la actualidad uno de los mayores problemas es la falta de identificación de los colaboradores hacia la administración de la empresa y la claridad del camino a seguir.

Otro punto es, el análisis en las políticas que si existen, pero no están escritas. Son conocidas por los Gerentes y Jefes de Departamentos y expresadas verbalmente a los subordinados; nuevamente, falta un procedimiento específico para definir y evaluar su efectividad.

Por aparte, la empresa no cuenta con programas que permitan la planificación y coordinación para efectuar el seguimiento y evaluación; los acuerdos no se llevan por escrito, no se elaboran proyecciones o pronósticos, y no se cuenta con una técnica o modelo matemático para estudiar el comportamiento de los resultados de los mismos. Por lo que no es posible afrontar dificultades o cambios drásticos del ambiente y la organización deja de ser proactiva; carece de orden en su forma de operar, porque con la ausencia de esos programas no se definen actividades, tiempos, responsables y costos de las mismas.

Otra de las variables evaluadas es la de enfoques (76 puntos) la cual mostró que la empresa no tiene definido un modelo a seguir para realizar sus operaciones, es decir, que el enfoque que sigue es reactivo y no proactivo; nuevamente, esto afecta la capacidad de la empresa para reaccionar ante cambios fuertes en su entorno.

Otro problema que presenta la empresa en el área de niveles y horizontes es la forma en que se desarrollan las actividades y se definen los objetivos, es una organización orientada al corto y mediano plazo; ya que al no considerar los cambios en la actualidad no se logra una planificación a largo plazo. En esta área se observó que la empresa conoce las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, pero por la forma de ejecutar las tareas no se ha utilizado el mecanismo adecuado para aprovechar dicha información. Esto demuestra la falta de conocimiento acerca de técnicas y herramientas como el FODA, análisis de Porter, balance score card, diagrama de Pert, que pueden apoyar el proceso de planeación.

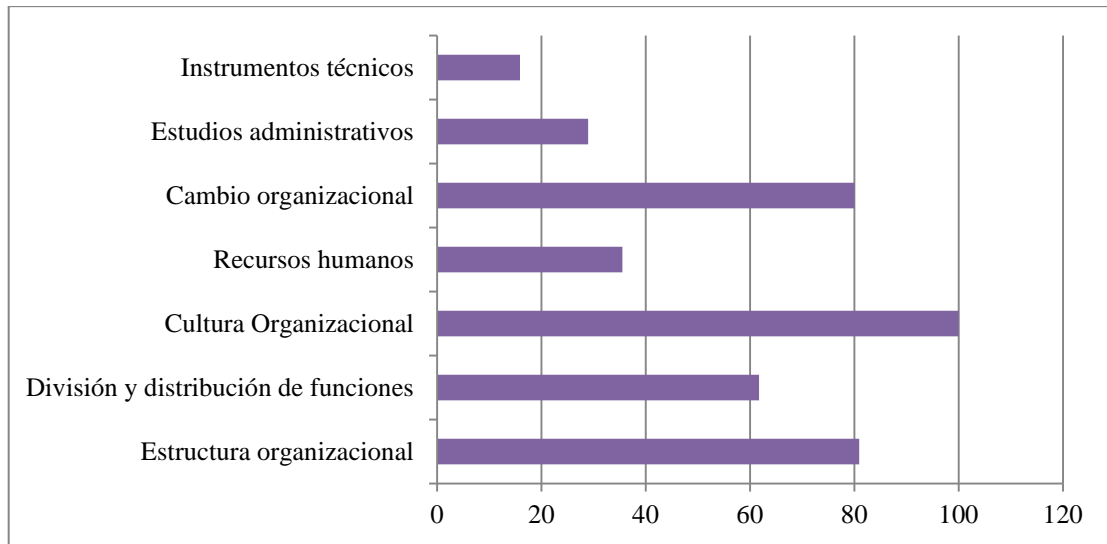
Además, se observó que las actividades son desarrolladas sin un plan que integre el análisis de aspectos importantes como el ambiente externo y la competencia, dicha institución enfrenta situaciones difíciles, porque según el Consejo Salvadoreño de Café, existen registrados 24 tostadores y 82 cooperativas de beneficiado y exportadores; lo que reduce la oportunidad de venta a nivel nacional e internacional. Otro factor que afecta, son aquellas empresas que no están registradas y venden individualmente a menor costo, la competencia puede resultar negativa, especialmente, cuando ésta desea aumentar el porcentaje de participación de mercado y/o el monto de los ingresos.

Café Río Verde presenta una situación peculiar porque, a pesar que en los últimos años, el representante de la empresa ha logrado algunos contratos de negocios en supermercados de Alabama, el panorama es un tanto negativo en el mercado de San Salvador. Esto, a consecuencia de la diversificación de la competencia en pequeños productores que no buscan una posición de venta determinada, sino una venta única de producto por época de cosecha a un precio bajo, lo cual dificulta, que Café Río Verde establezca un precio relacionado directo con la calidad del producto.

II.2 De la organización

En el proceso de Auditoría Administrativa, fueron considerados los siguientes elementos:

Cuadro 4
ORGANIZACIÓN



Fuente: Propia (2010)

Las áreas evaluadas y relacionadas con la función de organización, tiene una puntuación de 58 sobre 100. Se determinó que la empresa tiene ausencia de estructura organizacional, por eso, es difícil determinar las guías, parámetros y el procedimiento básico y necesario para que la organización alcance los objetivos planteados. Café Río Verde no ha definido un organigrama, por lo tanto, es difícil organizar y delegar las tareas para alcanzar resultados; los procesos de toma de decisiones, distribución de autoridad, departamentalización no son respetados durante el diario vivir.

El único departamento que cuenta con una estructura y definición de actividades, es el Departamento de Producción, ya que el responsable del mismo cumple con el objetivo de departamento, que es producir. Sin embargo, el Gerente y un amigo se dedican a las

ventas; al mismo tiempo, tienen algunas funciones relacionadas con la logística administrativa (realización de pagos, trámites, etc.). Todas las áreas de la organización son controladas y evaluadas por el Gerente General, además, se encarga de decidir. Este aspecto representa una desventaja, porque posee la experiencia, pero no recibe las capacitaciones adecuadas para desarrollar también habilidades administrativas; por el contrario, se capacita principalmente, en la mejora de la producción del grano y el barísmo.

En este contexto, es de precisar que por su propia forma de generación; Café Río Verde, surge sin el concepto de estructura organizacional, con una persona que dirige las áreas de: mercadeo, administración, publicidad, recursos humanos, negocios, exportación, entre otras. Aspectos que en la actualidad, inciden en la centralización de actividades, falta de planes de comercialización, estrategias de mercado, registros contables y financieros, así como estandarización de procesos administrativos.

Es importante mencionar que dentro de la función de organización, otra de las áreas críticas es la de recursos humanos porque no se ha definido un procedimiento adecuado que incluya desde el reclutamiento hasta el bienestar, seguridad y salud del colaborador dentro de la empresa; no existen herramientas de evaluación del desempeño ni de remuneración para lograr un aumento de motivación, lo cual influye en la incorrecta realización de las tareas y por ende, su rendimiento será deficiente.

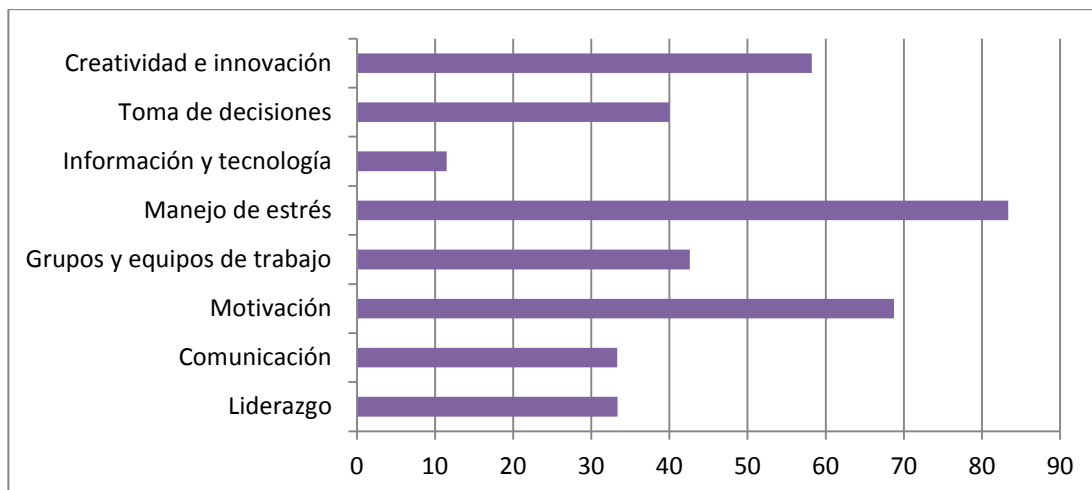
También se consideró en la evaluación la variable de cambio organizacional. La empresa ha realizado cambios, pero existe deficiencia, ya que no es un cambio ordenado desarrollado en función de la visión, misión, objetivos y políticas de la organización; no se realizan diagnósticos para evaluar si el cambio es realmente necesario lo que puede provocar una operación desordenada y falta de coherencia con los objetivos de la compañía.

La empresa carece de estudios administrativos que permitan detectar errores en sus operaciones, tampoco se conoce la utilización de las técnicas para evaluar y medir las actividades.

II.3 De dirección

En la elaboración de la Auditoría, se tomaron en cuenta aspectos importantes relacionados a la función de dirección de las organizaciones. En el siguiente cuadro, se observa el resultado:

Cuadro 5
DIRECCIÓN



Fuente: Propia (2010)

El cuadro 5 refleja una serie de variables críticas dentro de la función de dirección, la cual obtuvo un puntaje de 46 sobre 100. El área de liderazgo es una de las más críticas, pues ésta es resultado de la forma que el Gerente General dirige a sus colaboradores y se establece que la mayoría de características son de un liderazgo democrático; sin embargo, no se logra definir un modelo específico; y esto afecta dificultades al momento que se quiera trabajar en equipo, así como la falta de determinar las mejores decisiones al momento que se presente cualquier contingencia.

La empresa no posee un registro para identificar el tipo de liderazgo que existen, así como la falta de herramientas que le permitan al líder desarrollar o mejorar su actitud para desenvolverse como tal, esto implica que no se lleva a cabo alguna evaluación que permita o ayude a identificar las características de los líderes naturales, por lo que la falta de esta retroalimentación logra una confusión en el personal al creer que maneja actitudes positivas y correctas, lo que puede ser lo contrario, repercutiendo negativamente en la actitud de los demás y su desempeño en la empresa.

El área de comunicación debe mejorar, ya que se detectó que la forma de comunicación es verbal; la empresa no toma en cuenta la existencia de otros medios para dar a conocer las diferentes actividades que se realizan en la misma.

Debe considerarse como puntuación aceptable el área de motivación de 68 sobre 100, pues la organización posee un buen clima organizacional entre colaboradores, pero no existe motivación intrínseca como reconocimiento; también se ignora la importancia del trabajo en equipo, pues éste se realiza sin un ordenamiento y sin alineación de los objetivos, por lo que es necesario considerar que tanto las relaciones informales y formales influyen en esta variable.

En la descripción de las variables evaluadas; el nivel de estrés y el manejo del mismo son adecuados pero debe considerarse la necesidad de implementar el uso de la información y tecnología. Esto refleja la carencia de la definición y utilización de canales adecuados para trasladar aquellos datos relevantes para el negocio. Además, no se toma en cuenta que la tecnología a pesar de tener un costo, también puede ahorrar tiempo y hacer más eficientes los procesos, especialmente, en cuanto a comunicación principalmente con proveedores, clientes y colaboradores.

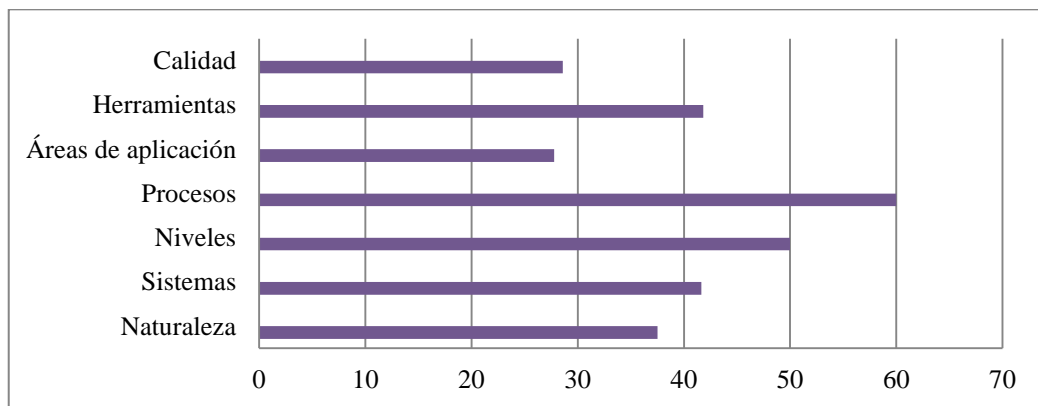
La variable de toma de decisiones se clasifica como área crítica, por la falta de un proceso o modelo establecido para dicha actividad. Al mismo tiempo, presenta deficiencia en el área de creatividad e innovación; la inversión en investigación es nula, así como el desarrollo para evaluar la viabilidad de ideas innovadoras, se carece de

indicadores para medir la efectividad de una nueva sugerencia, lo que dificulta la generación de una cultura organizacional enfocada a la innovación.

II.4 De evaluación

Con el desarrollo de la Auditoría Administrativa, se realizó un análisis de los aspectos que engloban el cumplimiento de la función de control dentro de la empresa. El cuadro 6, muestra las variables evaluadas, así como los resultados obtenidos; los cuales permiten tener una idea de aquellos aspectos que Café Río Verde necesita mejorar.

Cuadro 6
CONTROL



Fuente: Propia (2010)

Según lo anterior, la primera variable a mejorar es la naturaleza del por qué no existen mecanismos para llevar a cabo dicha función y falta del establecimiento de indicadores que permitan determinar la efectividad de las actividades relacionadas.

La segunda variable a la cual la empresa debe enfatizarse, son las herramientas que permitan establecer el control de las actividades, estableciendo la forma en que éstas se realizan y los resultados derivados de las mismas; ya que por la falta de dichas características las áreas se ven afectadas negativamente porque no se tiene un registro de

los procesos y procedimientos, lo que impide encontrar con facilidad los fallos en dichos pasos.

La tercera variable crítica con menor puntuación obtenida del estudio es la de sistemas, ya que se logró determinar que la falta de un sistema cuantificado y de control no permite a la empresa alcanzar sus objetivos y metas, porque no existe un monitoreo de las acciones, lo que conlleva a la falta de conocimiento de los efectos de sus resultados.

Por otro lado, es imprescindible mencionar que Café Río Verde realiza una serie de procedimientos para producir, sin embargo, éstos no han sido registrados y en caso de ausencia de un colaborador se tendría deficiencia en capacitar para cubrir la vacante.

Otro elemento de análisis, para este estudio es la desventaja que en “Café Río Verde”, se tiene al momento de fidelizar a los clientes, porque existe descontrol en registros de ventas, actualización de datos y su cartera de clientes es de carácter primario, (conocimiento sólo del dueño), lo mismo sucede en el área de proveedores; estas debilidades son aspectos derivados a la falta de controles y herramientas que permiten evaluar el desarrollo de producción, mercadeo, etc., así mismo, el desempeño de cada colaborador.

No existe, un equipo o área encargada exclusivamente del diseño, preparación, implementación y actualización de controles, lo cual dificulta la aplicación del control y de indicadores.

II.5 Del área financiera – finanzas

En esta área se consideraron varios aspectos, en donde fueron identificados algunos problemas: El primero, es la situación económica con 30 puntos, la cual se conoce ampliamente en la empresa, pero no la forma que se ve afectada. No son realizados los análisis que le ayuden a prevenir cambios bruscos de la economía y cualquier otro

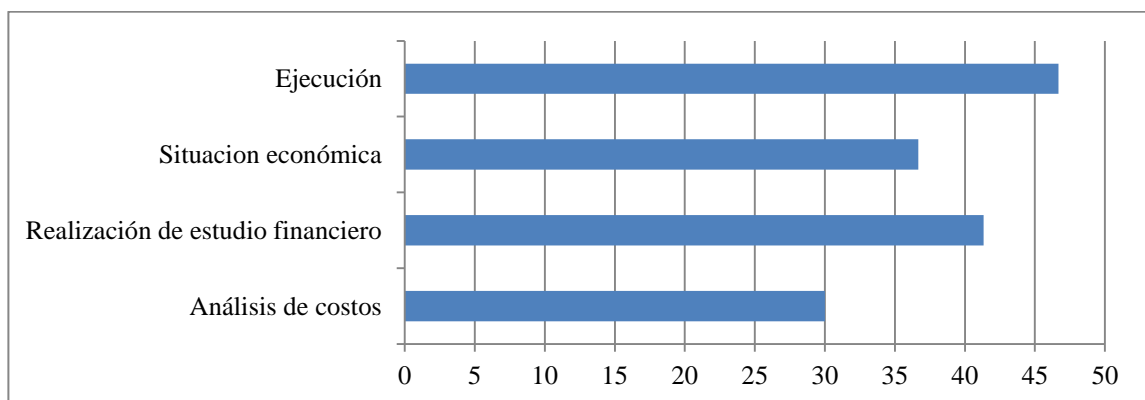
aspecto, tomando en cuenta que Café Río Verde no sólo incursiona en El Salvador, sino exporta el producto a otros países.

Para cualquier empresa, uno de los aspectos más importantes representa la evaluación y monitoreo del área financiera; sin embargo, existe deficiencias en la realización de estudios financieros que permitan evaluar aspectos como la tasa de retorno de inversión, capacidad de pago a corto y largo plazo, nivel de endeudamiento, márgenes de ganancias, costos fijos y variables, punto de equilibrio, el costo de capital, proyecciones de ventas, etc.

Lo anterior, coincide con la deficiencia en el área de análisis de costos, ya que no se han establecido aquellos que son fijos, variables, unitarios; así como los derivados de la producción, proveedores, etc. No existen mecanismos que permitan medir el desempeño financiero de la organización, por lo que no es posible determinar un balance de ingresos y egresos, por ende se dificulta aplicar medidas correctivas para la eficiencia en los procesos administrativos.

Cuadro 7

ANÁLISIS Y COSTOS FINANCIEROS



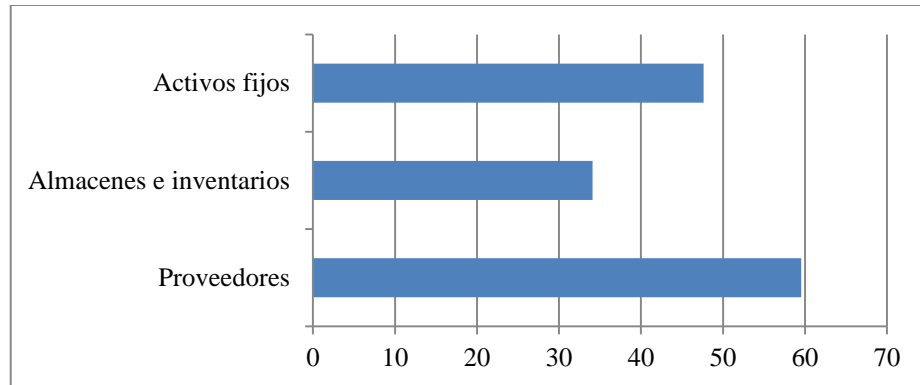
Fuente: Propia (2010)

II.6 Evaluación de algunos aspectos específicos

A continuación se muestran los aspectos específicos evaluados:

Cuadro 8

ELEMENTOS ESPECÍFICOS



Fuente: Propia (2010)

En el cuadro anterior se observa que el área de activos fijos obtuvo 48 puntos, refleja la falta de controles sobre el mobiliario y equipo, el valor del mismo, retorno de inversión, valor en libros, depreciación acumulada, etc. Esto no permite que la empresa obtenga algún otro ingreso fuera del negocio; además, no se conoce la capacidad de producción de aquellas máquinas que se utilizan directamente en el proceso de fabricación del café.

Cabe resaltar que no existe ningún registro de mantenimiento tanto preventivo como correctivo que haya sido realizado a la maquinaria utilizada en la producción.

El segundo elemento específico evaluado, son los almacenes e inventarios con 34 puntos sobre 100. El mayor problema determinado en la Auditoría es la falta de un inventario físico de insumos y del producto final, así mismo, se carece de políticas para los movimientos de almacenes. La situación de ésta es de mejora, para que pueda operar eficazmente y se pueda controlar el manejo de sus inventarios y almacenamiento, porque

representa un descontrol en las ventas y en la utilización correcta del efectivo (tomando en cuenta que los inventarios son activos a largo plazo que se pueden convertir en efectivo de manera inmediata).

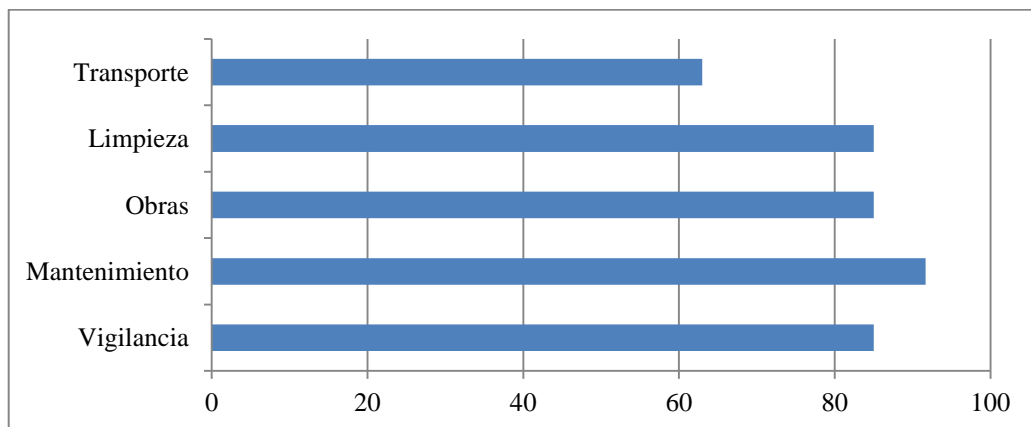
Proveedores fue el tercer elemento evaluado, y Café Río Verde posee una cartera pequeña de los mismos, sin embargo, el control de éstos no ha sido registrado, por lo que no se logra medir los efectos directos en la producción, y en la generación de documentos tales como; solicitud de cotizaciones, realizar pedidos, negociar condiciones de entrega, soporte técnico, etc.; no han sido creados, lo que impide determinar que las actividades se realicen correctamente.

II.7 Servicios Generales

Las empresas necesitan coordinar aquellos servicios que son básicos dentro de una empresa, es por esto que la Auditoría Administrativa contempló evaluar dicha área tomando en cuenta los siguientes aspectos y detectando algunos problemas en varios de ellos:

Cuadro 9

SERVICIOS GENERALES



Fuente: Propia (2010)

El área de transporte podría mejorar porque no existe un procedimiento escrito en cuanto a varios aspectos como mantenimiento del vehículo y récord de sus servicios, gastos que se incurren, la carencia de un reporte de los gastos en el mismo.

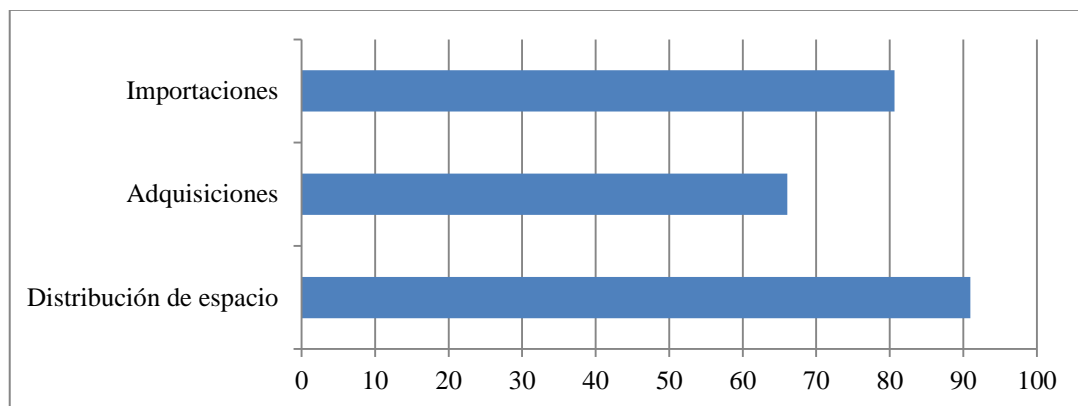
Las áreas de limpieza y vigilancia se encuentran en una situación satisfactoria porque cumple con lo básico e inclusive, se obtiene resultados positivos puesto que los trabajadores colaboran entre sí, para mantener en óptimo estado las instalaciones de la organización. Sobresale el mantenimiento con 91 puntos porque los trabajadores están involucrados proactivamente con la organización para evitar problemas.

II.8 Importaciones, adquisiciones y distribución de espacio

En este apartado, se evaluaron tres diferentes áreas: importaciones, adquisiciones y distribución de espacio.

Cuadro 10

IMPORTACIONES, ADQUISICIONES Y DISTRIBUCIÓN DE ESPACIO



Fuente: Propia. (2010)

En el caso específico del área de importaciones, tuvo un puntaje total de 81. Es un área que está adecuadamente manejada, sin embargo, se conoce el procedimiento mas no se tiene ningún respaldo físico que permita determinar un registro de éste.

Para el área de adquisiciones, se concluyó que existe una deficiencia, ya que la empresa no posee un control de inventario, así como la falta de control de las entradas y salidas del mismo; y la inexistencia de documentos y procedimientos que respalden el proceso de compras y el registro de nuevos productos o suministros adquiridos.

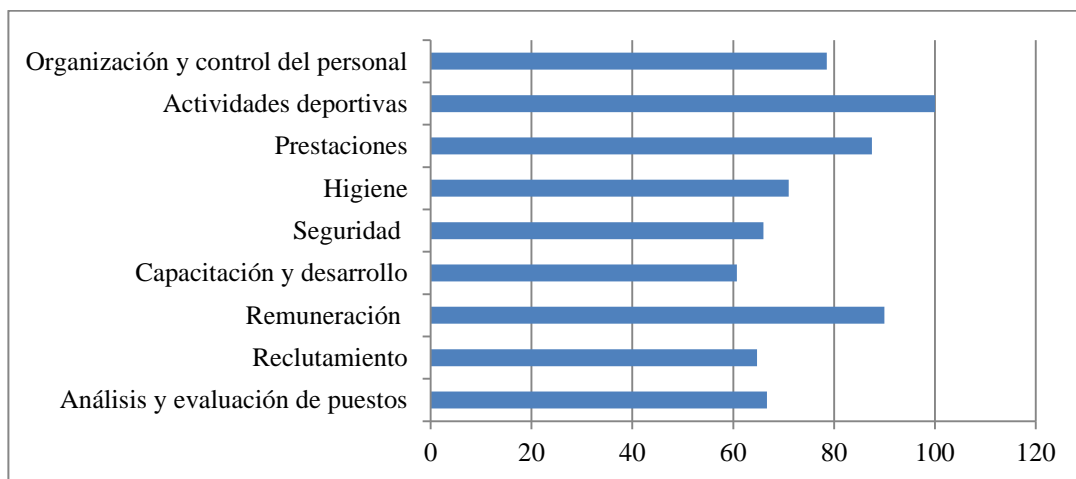
II.9 Recursos humanos

Para las empresas, es de suma importancia definir y evaluar determinado número de variables relacionadas con el Recurso Humano, que integra la organización.

Durante la Auditoría Administrativa, esta área obtuvo una puntuación general de 76; sin embargo, es importante tomar en cuenta que se analizaron diferentes variables relacionadas.

Cuadro 11

RECURSOS HUMANOS



Fuente: Propia. (2010)

Según el cuadro anterior, se observa que la variable con la puntuación más baja es de capacitación y desarrollo, con la conclusión que la empresa no ha invertido suficientes recursos para el crecimiento profesional de su personal y los colaboradores que reciben capacitaciones es el dueño y el Jefe de Calidad; este aspecto influye seriamente en la motivación de las personas a largo plazo, principalmente, a corto plazo y directamente

en la calidad del producto y eficiencia de los procesos. En la actualidad existen metodologías que permiten al empresario brindar al colaborador herramientas que no sólo le ayuden como profesional, sino como beneficio para la productividad de la persona y de la empresa.

También se observa que otro problema para la empresa es el aspecto de seguridad para sus empleados, pues no existen salidas de emergencia, señales y procedimientos de evacuación, opciones de seguro médico. Y la falta de análisis de algún accidente ocasionado por el equipo utilizado en la producción del café.

Otra variable con baja ponderación es la higiene, pues la empresa necesita promover una cultura de prácticas higiénicas durante el proceso de producción; y carece de una comunicación de las normas a cumplir, en consecuencia influye en el proceso de la limpieza del café y del ambiente de la empresa en general, pues es importante resaltar que las personas trabajan en un lugar sucio y desordenado; se considera que el riesgo de la disminución de productividad sea mayor.

La parte de reclutamiento carece de un proceso definido a través del cual se pueda determinar un perfil de puesto, así como las habilidades que necesitan las personas para laborar en la empresa; y al no llevar a cabo una evaluación del desempeño del personal, no se logra medir su productividad. Es por eso, que Café Río Verde no cuenta con un marco referencial para las capacitaciones, haciendo evidente la falta de control y organización sobre el personal y su rendimiento.

Aunque las áreas de remuneraciones y las prestaciones fueron evaluadas como satisfactorias, sin embargo, es importante continuar a la mejora de ésta, ya que la empresa podría considerar otro tipo de remuneraciones y no únicamente la implementación de la recompensa del tipo monetaria, sino otro tipo de actividades y opciones que permitan la satisfacción de los colaboradores. Los únicos incentivos, además del salario, son las prestaciones laborales que se manejan de acuerdo a ley y no existen otras más, pero la empresa no considera que la recompensa monetaria afecte la

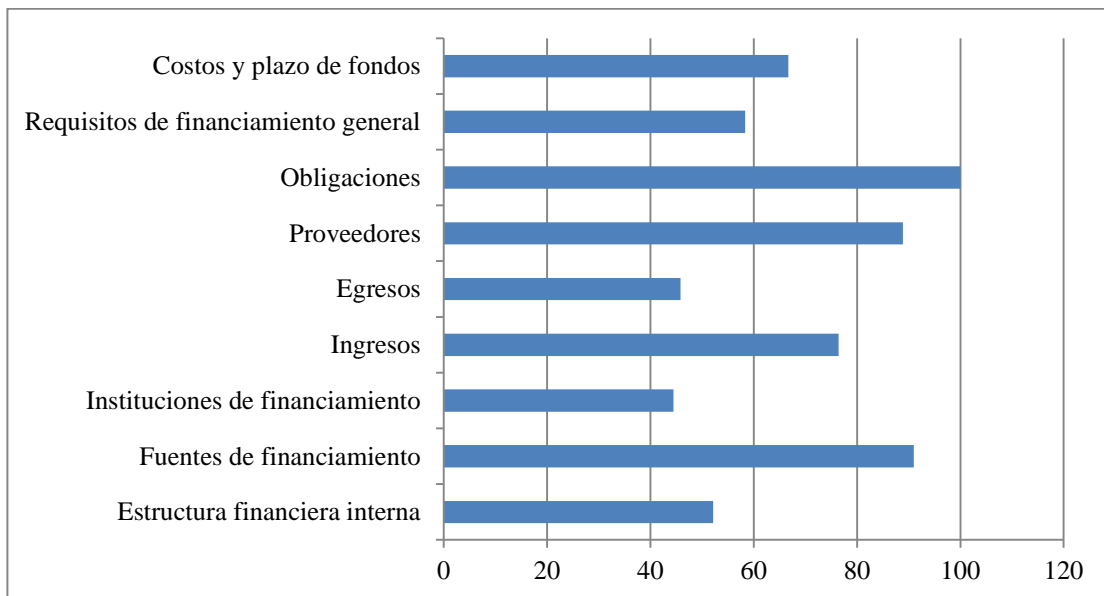
motivación de los empleados, generando inestabilidad en el clima laboral y por ende, baja productividad.

II.10 Recursos Financieros

La puntuación del área en general fue de 70 y se evaluaron 9 variables las cuales son:

Cuadro 12

RECURSOS FINANCIEROS



Fuente: Propia (2010)

La estructura financiera interna se maneja principalmente por el Gerente General, con el estudio llevado a cabo se observó que Café Río Verde carece de un registro financiero, los análisis y datos están a cargo de un contador externo a la empresa. El Gerente General se encarga de presentar las facturas y cualquier otro documento que éste necesite para llevar un control de sus ingresos y egresos, además del pago de los impuestos necesarios solicitados por la ley. Sin embargo, el encargado no presenta un análisis financiero, en consecuencia se tiene la falta de herramientas que permitan,

evaluar el estado real de la empresa, principalmente en cuanto a costos, retorno de inversión, márgenes de ganancias, etc.

A pesar de lo anterior, se observa que según la evaluación, los costos y plazos de fondos deben mejorar porque no existe un sistema que permitan tener mayor control sobre éstos.

En cuanto a fuentes de financiamiento, se determinó que es una variable óptima, sin embargo, faltan políticas a seguir por el dueño de la empresa alineadas, con los accionistas, especialmente, en términos de dividendos. En consecuencia se pueden crear conflictos porque no se tienen normas que regulen el porcentaje de utilidad que deberá ser destinado para los inversionistas.

La variable de instituciones financieras fue determinada como crítica, ya que a pesar que la empresa no tiene préstamos, le hace falta un procedimiento específico con el cual pueda guiar al Gerente a tomar decisiones sobre la apertura de cuentas de la empresa, solicitud de créditos, entre otros. Muchos empresarios piensan que lo ideal es operar con dinero propio, pero provoca asumir elevados riesgos (dependiendo de las condiciones económicas), y perder la oportunidad de utilizar ese capital para otras inversiones.

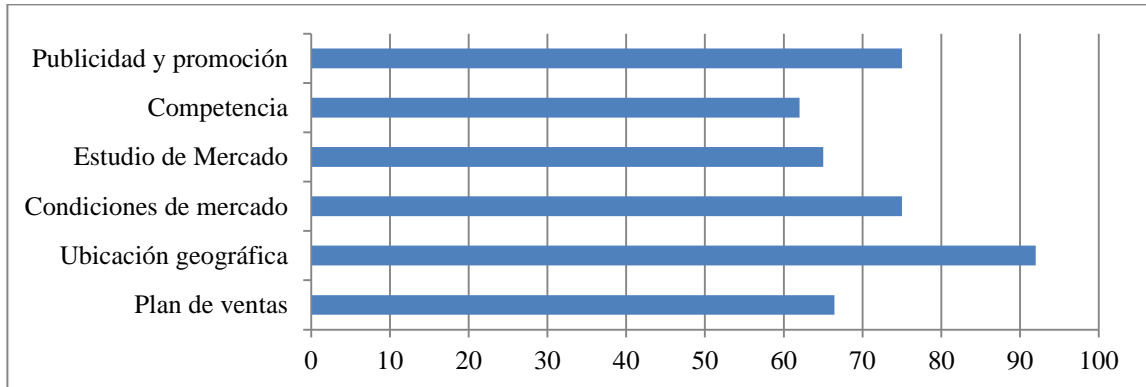
II.11 Comercialización

En las organizaciones, es esencial determinar que canales se utilizan para promocionar a la empresa, o bien los productos de ésta, así como todos los factores mercadológicos por los que se ve afectada.

Otra de las áreas consideradas como importante para evaluar, es la de comercialización, la cual obtuvo una puntuación de 73 sobre 100. Las variables analizadas son:

Cuadro 13

COMERCIALIZACIÓN



Fuente: Propia. (2010)

La variable débil en el área de comercialización es la competencia con un puntaje de 62; la Auditoría permitió deducirlo, al observar que la empresa no posee información de la competencia, no existe algún mapeo que le indique la posición de Café Río Verde con relación a los demás competidores; por lo que no se definen quiénes son los competidores primarios, secundarios y potenciales.

Según la evaluación, la organización conoce cuál es su competencia, sin embargo, está pendiente la elaboración de un registro de ésta; es decir, que Café Río Verde solamente sabe quiénes son, pero no tiene información de aquellos aspectos que determinan la participación de mercado.

La segunda variable con baja puntuación es la de estudio de mercado, pues la empresa no ha realizado una investigación que permita conocer la información vital de los clientes, el mercado, la industria, etc.; por lo que se desconoce la percepción de los consumidores locales e internacionales, con relación al producto y a la imagen de la organización y la diferencia entre ésta y la competencia.

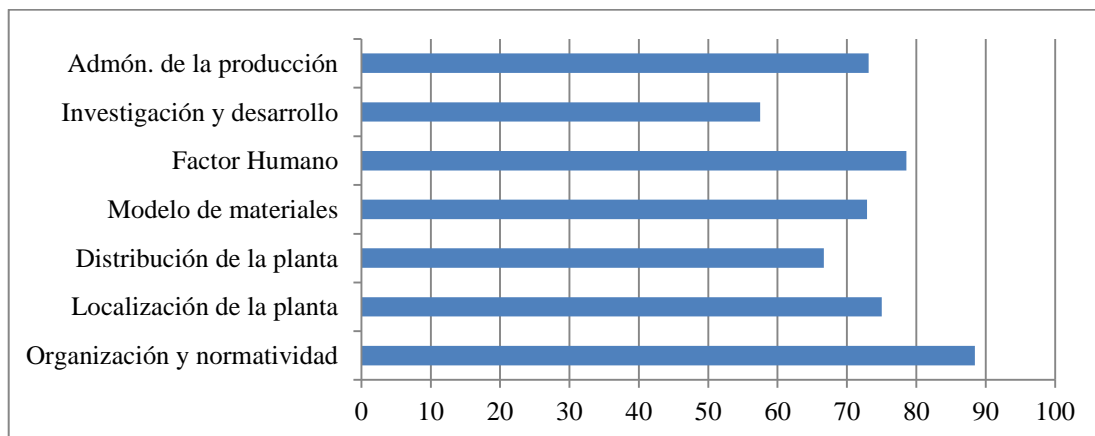
El problema que se presenta en el plan de ventas, es que a pesar de la claridad de los objetivos, no existe un área que se enfoque y se dedique a establecer la estrategia que permita a la empresa alcanzar los objetivos establecidos. Esto dificulta la venta del producto, porque no se tiene apoyo en esta área; la fuerza de ventas es reducida y quienes se encargan tienen otras responsabilidades. Esto dificulta el buen servicio al cliente, calidad del producto y el adecuado seguimiento post venta.

En cuanto a publicidad y promoción no se han establecido indicadores para medir su efectividad, por lo que se carece de información sobre los esfuerzos que han ayudado al aumento de las ventas y que han funcionado; la inversión es constante, pero no se tiene la medición adecuada para conocer su efectividad al igual, no se tienen datos registrados de quién recibe esta publicidad, si es el cliente objetivo o no.

II.12 Producción

El área de producción obtuvo una puntuación de 73 sobre 100. Las variables evaluadas son:

Cuadro 14
PRODUCCIÓN



Fuente: Propia (2010)

El área más crítica de la producción es el de investigación y desarrollo. Esto se concluyó porque el estudio reveló que la empresa no cuenta con un plan estratégico que incluya esta área. El Gerente ignora que la falta de inversión en la investigación y el desarrollo, permite encontrar o adquirir la tecnología necesaria que la lleve a la empresa a una mejora continua, especialmente, en calidad y producción.

Por otra parte , al evaluar la distribución de la planta se encontró la falta de un mapa, en el que se pueda apreciar si la forma en la que están colocadas las herramientas de trabajo y demás maquinaria, es la adecuada; se hace mención a lo anterior, porque en la empresa no tiene la información adecuada.

En cuanto a la localización de la planta, a pesar que se encuentra en las mejores zonas de altura de El Salvador, no se realizó ningún estudio para la ubicación, lo cual es importante porque las condiciones del suelo influyen en la producción y en la seguridad de las personas dentro de la compañía.

La empresa no posee un modelo de materiales, que permita un estándar para mantener la calidad que debe tener todo el material, insumo y maquinaria para realizar un proceso de producción adecuado.

Lo anterior, se relaciona con la falta de una adecuada administración de la producción, es decir, que la empresa carece de planeación, organización, dirección y control adecuado de la producción. Al carecer de lo anterior, se pueden generar costos altos por la utilización de procedimientos adecuados o deficiente calidad de materia prima; esto provoca desorden en la producción en donde se tienen grandes niveles de producción cuando no es necesario, lo cual genera costos elevados sin retorno de inversión y un número elevado de inventario; esto a su vez, no permite tener liquidez para volver a invertir; o, puede por la falta de planeación , que no se produzca la cantidad necesaria para satisfacer la demanda.

En la administración de producción, la empresa no ha establecido un registro físico de niveles máximos ni mínimos de inventarios; tampoco existe una acción específica que permita mejoras continuas en tiempos y costos del proceso de producción.

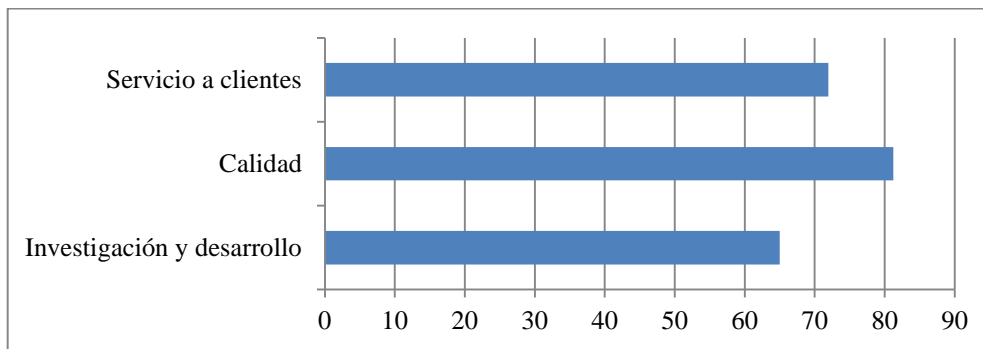
Con relación al factor humano el estudio reveló que no se tienen medidas específicas que permitan una mayor productividad de los colaboradores, es decir, que no se invierte en investigación y desarrollo para encontrar alguna opción tecnológica o herramientas que permitan mejorar el proceso de producción. Por eso, no existen herramientas que protejan a los colaboradores de accidentes y tener planes de prevención; en este aspecto, no se registra algún récord escrito que se utilice para el control de producción de cada uno de los colaboradores; en consecuencia, no se tiene la forma de determinar si necesitan capacitación o repaso de alguna actividad.

II.13 Servicio al cliente, calidad, investigación y desarrollo

La Auditoría Administrativa evaluó también las siguientes áreas:

Cuadro 15

SERVICIO AL CLIENTE, CALIDAD, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO



Fuente: Propia (2010)

Como antes se mencionó, el área de investigación y desarrollo no ha recibido atención por parte de los ejecutivos. Así mismo, es importante mencionar que el área de servicio al cliente es deficiente, porque la función de ventas está a cargo de personas que

tienen otras asignaciones, y por esto no dan el seguimiento adecuado a los clientes. En consecuencia, no se da el proceso de retroalimentación y la oportunidad de mejora que influye en la calidad de mecanismo e indicadores que permitan medirla.

Al culminar con la Auditoria Administrativa; ¿Qué herramientas aplicadas a los resultados de la Auditoría Administrativa podrían implementarse en las actividades más importantes de Café Río Verde?.

Por lo anterior se hace necesario plantear la siguiente propuesta para resolver la problemática encontrada en cada área crítica en la cual se ve afectada directamente dicha institución.

III. En camino de acción para la empresa Café Río Verde

Como contribución para que la empresa minimice, en alguna medida, los problemas detectados que se han mencionado en las partes anteriores a esta propuesta, se considera importante el diseño y la puesta en práctica del proceso administrativo, es decir, establecer planes y objetivos para las funciones de planeación, dirección y control, para que se puedan eliminar las fuerzas que bloquean el éxito empresarial.

Es por esto, que con base a la Auditoría Administrativa, se realizan las siguientes recomendaciones a la empresa:

III.1 De la planeación

La empresa Café Río Verde deberá realizar la planeación estratégica con el objetivo solucionar los problemas expuestos en el capítulo 2; por esto, que se sugiere que dicha función involucre los siguientes aspectos:

III.1.1 Misión

Se incluye una sugerencia de misión: “Somos una empresa dedicada a la producción y venta de café fabricado con altos estándares de calidad, buscando superar las expectativas del cliente más exigente. Apoyándonos en personal altamente capacitado, cumpliendo con la responsabilidad social y el medio ambiente” (propia). Se considera apropiado, que la misión sea definida con ayuda de los colaboradores y de preferencias mediante un proceso de lluvia de ideas.

Es importante tomar en cuenta que la misión debe ser un enunciado claro acerca del tipo de negocio en el que se halla la compañía o planea estar. Al formular una misión la empresa debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué funciones desempeña la organización?

- ¿Para quién desempeña estas funciones?
- ¿De qué manera trata de desempeñar las funciones?

III.1.2 Visión

Se incluye una sugerencia de visión: “Ser la mejor empresa productora de café gourmet a nivel nacional e internacional cumpliendo con los estándares de calidad en la producción del mismo, buscando ser la primera opción en la mente del consumidor.” (Propia). De la misma forma, que en la misión, se considera apropiado, que la visión sea definida con ayuda de los colaboradores y de preferencias mediante un proceso de lluvia de ideas.

La organización también deberá promover valores como: honestidad, responsabilidad, solidaridad, respeto, lealtad y credibilidad; porque los colaboradores deben implementarlos en la organización y en el ámbito personal para llevar un estilo de vida integro fuera.

III.1.3 Objetivos

Estos objetivos deben ser redefinidos para que sean medibles, realizables y alcanzables; en función de lo que es y quiere ser la empresa. Para Café Río Verde, se sugieren:

- Reactivar el consumo del café en un 5% dentro del próximo año, mediante la utilización de herramientas para mejorar la calidad y la productividad.
- Mejorar el posicionamiento de mercado en un 5% tanto en El Salvador como en Estados Unidos, en un lapso de dos años.
- Mejorar el punteo de cada una de las áreas que fueron evaluadas durante la Auditoría Administrativa, en un 6% en la próxima evaluación en un año.
- Aumentar las ventas nacionales e internacionales en un 40% para los siguientes dos años.

- Ampliar la cartera de clientes nacionales e internacionales en un 20% para el siguiente año.

III.1.4 Elección de la estrategia empresarial

Se sugiere establecer una estrategia, pues esta representa la dirección y el enfoque (modelos administrativos que sirven de ejemplo para implementarlos en las compañías) de una organización a largo plazo. Una estrategia administra los recursos para responder a un ambiente en constante cambio y en particular a los mercados y clientes con el fin de cumplir las expectativas de los accionistas. Por lo tanto, en el caso específico de Café Río Verde, deberá enfocarse en la innovación, planeación amplia y poco detallada, evaluaciones personalizadas.

Gracias al estudio, se observa que la empresa necesita para la implementación inmediata de planes ordenados de acuerdo a lo que buscan ser en un futuro. Es necesario comentar que la estrategia puede cambiar según las condiciones del entorno, pero es indispensable contar con ésta para que posea un enfoque específico y trabaje con base a la misma.

Si la empresa debe establecer una nueva estrategia, se considera necesario tener establecidas las políticas de la organización, pues según Chiavenato (2001, p.179), éstas “son planes trazados para enfrentar problemas que presentan y que no tienen solución rutinaria y llevan a la organización a reconocer objetivos específicos y trabajar en conjunto para alcanzarlos de manera bastante definida”. Es óptimo que Café Río Verde determine políticas para inversionistas, clientes, proveedores, empleados y de servicio al cliente.

Las políticas que se deben manejar en la empresa, son las siguientes:

- Política de los inversionistas: Cumplir con los inversionistas, conforme a lo establecido al momento de realizar la inversión. Retribuirle el porcentaje de las

ganancias respecto a su inversión en el lapso acordado y en la forma de pago en la que se acordó. Las decisiones tomadas de acuerdo al rumbo de la empresa serán tomadas únicamente por el Gerente General de la empresa, por lo que el inversionista hará únicamente su inversión sin derecho a opinar sobre el manejo de la misma.

- La política de los clientes podría contemplar que a cada cliente se le tratara de manera individual, contemplando su relación con la empresa podrán optar a descuentos o extensión en los días de pago. El producto le será entregado de manera eficiente, de acuerdo a su ubicación geográfica.
- La política para proveedores puede contener lo siguiente: Pagar a tiempo los montos de acuerdo a la negociación, y que los proveedores entreguen el pedido correcto y a tiempo. En caso que el pedido no sea el acordado el proveedor deberá correr con los costos de devolución.
- Política de servicio al cliente: Atender al cliente de manera eficiente, con una comunicación constante para lograr determinar cuáles son sus necesidades y suplirlas de la mejor manera posible.
- Política de empleados: Es el capital principal de la empresa por lo que cada empleado se respetará como persona individual, tomando en cuenta sus obligaciones y responsabilidades.

III.1.5 Planes tácticos y operacionales

Dado que Café Río Verde tiene problemas relacionado al área de niveles y horizonte de trabajo, se considera necesario llevar a cabo el proceso de planeación a nivel estratégico, sin olvidar la importancia de la implementación de planes para cada departamento que exista en la empresa, asignando sus propios objetivos, metas y actividades a realizar; los departamentos que se sugieren tengan la organización, se describen más adelante. Es importante establecer planes operaciones como los siguientes:

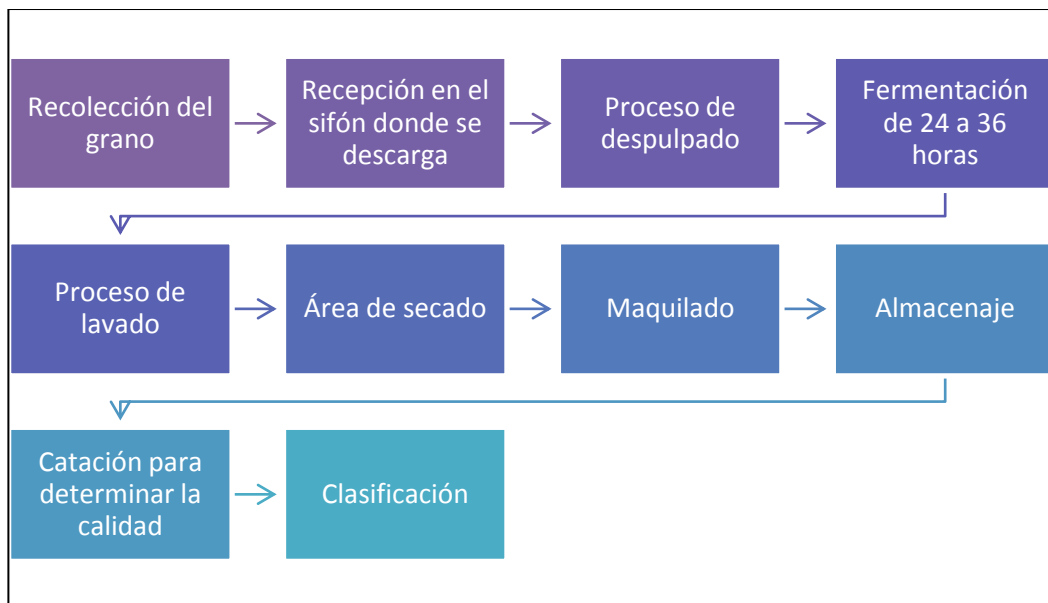
III.1.5.1 Procedimientos

Dado que éstos representan una secuencia de pasos que se deben seguir para ejecutar, es indispensable que se documenten cada uno de los procedimientos tanto operativos como administrativos.

- Producción del café:

Cuadro 16

PRODUCCIÓN DE CAFÉ



Fuente: Propia (2010)

Se sugiere utilizar la siguiente plantilla con el objetivo de controlar la producción, y así poder evaluar la efectividad de los procedimientos:

Cuadro 17

CONTROL DE PRODUCCIÓN

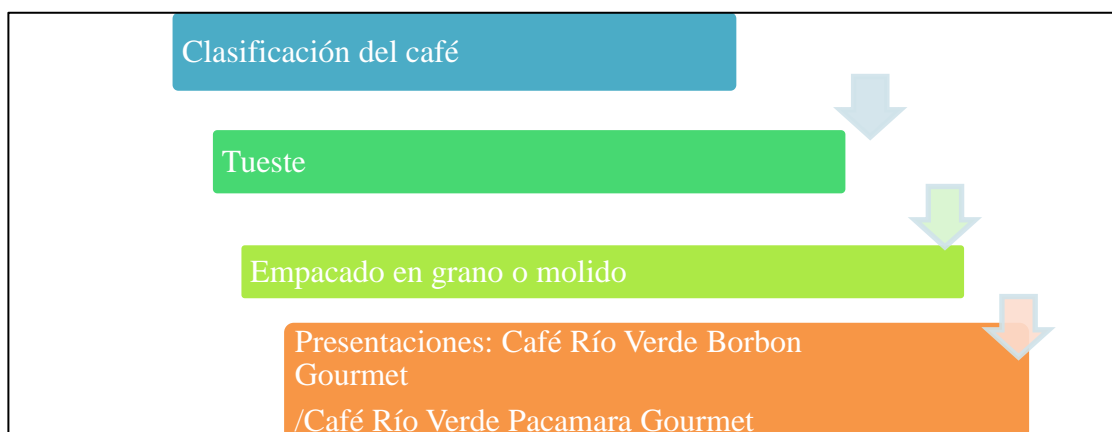
	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Sept				.Oct				Nov.				Dic.							
Cantidad producida	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Borbón																																																				
Pacamara																																																				
otros																																																				
TOTAL																																																				

Fuente: Propia (2010)

- Empacado:

Cuadro 18

EMPACADO

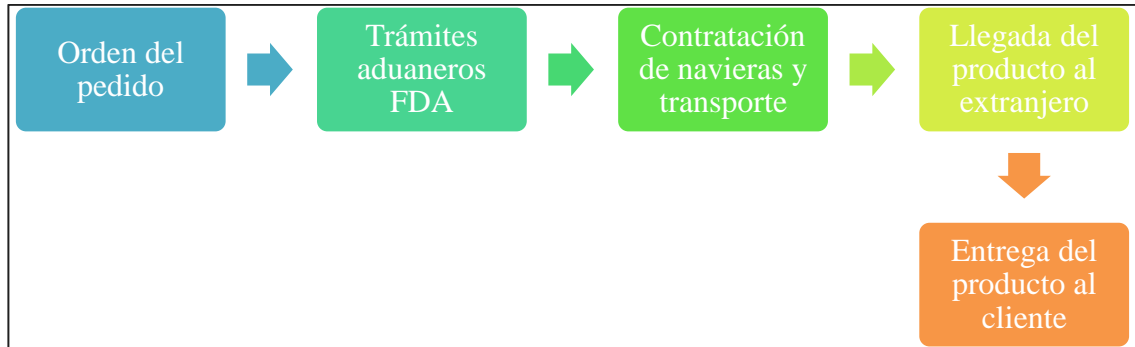


Fuente: Propia (2010)

- Procedimiento de exportación:

Cuadro 19

EXPORTACIÓN



Fuente: Propia (2010)

III.1.5.2 Presupuestos

Café Río Verde deberá definir una cantidad determinada de fondos para cada área que exista en la organización.

III.1.5.3 Reglamentos

Primero que nada, la organización debe considerar la creación de un Código de Ética, el cual deberá ser compartido con los colaboradores y accionistas; deberán realizarse actividades que evalúen el conocimiento de los empleados y socios, acerca del documento.

Por otro lado, también es importante que se creen normas en cuanto horario de trabajo, vestuario adecuado tanto para las áreas operativas (ellos deberán utilizar siempre equipo de seguridad para evitar accidentes) como administrativas; debe incluir la forma y fecha de pago, entre otros aspectos.

Las normas que deben cumplirse en la empresa, deben ser:

Cuadro 20

NORMAS

Vestimenta	<ul style="list-style-type: none"> • Empleado que no labore en la finca puede utilizar playera o camisa; de preferencia blanca, pantalón de lona y cincho y camisa adentro del pantalón. Zapatos lustrados y pelo corto. • El empleado que labore en la finca podrá utilizar la vestimenta que le sea más fácil para trabajar
Ética y valores	<p>Todo empleado debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser honrado • Proactivo • Sincero • Amable • Puntual y responsable <p>Todo empleado deber ser honesto consigo mismo y con sus responsables.</p>
Orden y limpieza	<p>Al momento de realizar su trabajo debe trabajar ordenadamente, dejando las herramientas en su lugar y ayudar a que todo se encuentre en el lugar indicado al momento que cualquier otra persona lo utilice.</p> <p>Es importante mantener la limpieza en su lugar de trabajo para aprovechar el tiempo.</p>
Condiciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Si el empleado se ausenta por causas de enfermedad y otro tipo de situación, informar inmediatamente al jefe inmediato. • El colaborador tendrá las prestaciones de ley. • Respetarse mutuamente.

Fuente: Propia (2010)

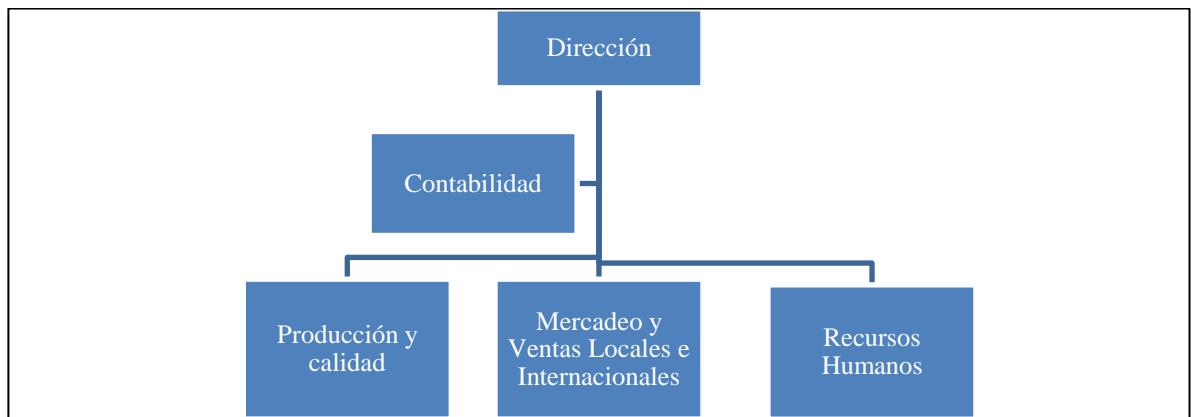
III.2 De la organización

Derivado de los resultados comentados en el capítulo anterior, se sugiere que Café Río Verde defina nuevamente la manera en que se manejará la función de organización y de esta manera se considera que podrá resolver esos problemas antes mencionados.

Por esto, se considera necesario implementar el siguiente organigrama el cual deberá contar con varios departamentos, ya que permitirá la especialización de dichos órganos o cargos, y se tendrá la posibilidad de concentrarse única y exclusivamente en su trabajo específico; también proporciona mejor supervisión técnica y desarrolla comunicaciones directas, más rápidas y sin intermediación de otros niveles, lo cual reduce posibles distorsiones.

Cuadro 21

ORGANIGRAMA CAFÉ RÍO VERDE



Fuente: Propia (2010)

El organigrama es una herramienta que permite la división del trabajo organizacional y la asignación de recursos empresariales, tener una estructura organizacional permite que las personas conozcan la forma en la cual se dividirán las tareas. Es de suma importancia que la empresa establezca los objetivos de cada departamento, siempre en función de la misión, visión, objetivos organizacionales y estrategia.

En esta instancia, Café Río Verde tendría un organigrama, pero no sirve de nada si no se utiliza de la forma adecuada. Por lo tanto, se considera importante la distribución y división de funciones de manera documentada; cabe mencionar, que en esta actividad, se definirán perfiles de puestos, habilidades y aptitudes necesarias, escala salarial, responsabilidades, tareas, objetivos del puesto, entre otros aspectos, todo a cargo de

recursos humanos quienes deberán tomar en cuenta que los departamentos cumplirán con las funciones que se mencionarán en las siguientes páginas.

El área de dirección de la empresa se podría encargar de la definición de objetivos en conjunto con los colaboradores de ésta; con base a los mismos, deberán definir planes de acción. El Director o Gerente se encargará de realizar análisis de los estados financieros consolidados por el contador, también deberá apoyar los procesos de documentación, ya que es la persona que cuenta con mayor conocimiento de las actividades empresariales y del producto. Se encargará la dirección y control de la organización, en conjunto con todos los colaboradores.

El Departamento de Contabilidad puede continuar como una especie de outsourcing, ya que ninguna persona tendrá a cargo esa función y por el contrario, será tarea de un contador particular que se encargará de aquellos aspectos relacionados como declaración de impuestos, trámites relacionados con los mismos, proceso y requisitos de facturación, manejo de libros contables, consolidación de estados financieros.

El Departamento de Producción estará a cargo de un supervisor, quien tendrá a su cargo la buena ejecución de los procesos necesarios para producir el café, al mismo tiempo, deberá documentarlos, analizarlos y actualizarlos cuando sea necesario siempre y cuando estén relacionados con los objetivos.

Los empleados y el supervisor se encargarán de definir las metas del departamento y planes de acción para alcanzarlos, es importante que definan las cantidades de café a producir, las condiciones en las cuales deben realizar el proceso y en lo relacionado con la administración de inventarios, manejo de bodegas donde estará el producto almacenado; luego, el supervisor deberá adquirir la aprobación de gerencia ante todas las sugerencias que obtenga de su opinión y la de los empleados.

Se considera indispensable que en la producción, se asigne un encargado de supervisar la calidad, quien deberá establecer estándares y realizar análisis para determinar si éstos se cumplen.

Cuadro 22
CONTROL DE CALIDAD

Evaluación de Calidad
Nombre del encargado: _____
Siembra del grano
Tipo de grano: _____
Cantidad de plantas: _____
Tipo de abono: _____
Última fecha en la que se abonó: _____
Fecha de evaluación: _____
Observaciones: _____

Fuente: Propia (2010)

Para realizar lo antes mencionado, los directores deberán recibir el apoyo del Departamento de Recursos Humanos, el cual se encargará de los procesos de definición de perfiles de puesto, reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación, remuneración y desarrollo del colaborador. Es importante que los empleados puedan contar con actividades culturales, deportivas como campeonatos de fútbol, algunos concursos donde se relacione el conocimiento del colaborador acerca de la empresa, reconocimientos, etc.

Se considera necesario que Café Río Verde cuente con un área de mercadeo y ventas, pero que, específicamente, se dediquen al área local e internacional. La función de este departamento será la de aumentar las ventas de la empresa buscando un complemento con encargados de investigación de mercado, definición de precios, atención al cliente, promociones y publicidad. De la misma forma en todos los departamentos, los colaboradores deberán definir los objetivos y planes de acción para que dirección los apruebe.

Es necesario tomar en cuenta que no solamente se necesita promover el producto y conocer a los clientes. Para exportar, la organización podrá contar con el mismo departamento de mercadeo y ventas para dedicarse a los trámites y logística de las exportaciones. Ésta deberá estar perfectamente coordinada con dirección, mercadeo y ventas internacionales y producción, ya que por el momento el volumen de ventas que se maneja no es de gran tamaño.

La empresa deberá contar con un departamento de servicios generales que se encarguen de aspectos como la seguridad, parqueos, limpieza, etc.

Ante lo expuesto con anterioridad, se ha buscado una sugerencia mediante la cual no exista mucha concentración en las tareas. Las actividades aún siguen centralizadas, aunque se debe considerar que la empresa tiene un año de operaciones, por lo tanto, puede ser clasificado como normal debido a la falta de presupuesto para incurrir a la contratación de más personal.

Se debe analizar que la adecuada distribución de funciones o un adecuado balance de tareas, ya que beneficia la productividad de la empresa; es por ello que se sugiere a la organización hacer un esfuerzo por tener el número de personas adecuado y no sobrecargar por falta de recursos financieros.

En cuanto a cultura organizacional, se observó en el capítulo 2 que fue un área con buen puntaje durante la evaluación. Por lo tanto, es recomendable seguir incentivando y

cultivando un ambiente de cordialidad, honestidad y amistad para que el clima organizacional sea adecuado y así se pueda vivir adecuadamente la cultura dentro de la empresa.

Otra área que fue evaluada durante la Auditoría Administrativa, es el cambio organizacional. Se considera ideal que se establezca un proceso específico para sobrellevar los cambios repentinos y se sugiere dividirlo en tres etapas:

- La primera etapa deberá analizar en conjunto con los colaboradores, aquello que obligará a tomar la decisión de cambiar algo que se estaba realizando. Por lo tanto, en esta etapa se debería comunicar a todos los miembros de la empresa, acerca de esa necesidad de cambio, mediante correos electrónicos, sesiones o reuniones informativas, publicidad dentro de la empresa, nuevos manuales, entre otras herramientas. Sin embargo, lo principal es realizar un plan con objetivos específico y un programa donde se estime cuánto tiempo y cuánto costaría la nueva propuesta.
- La segunda etapa podría definirse como la implementación del cambio como etapa de prueba. Se piensa que lo más importante es que los empleados conozcan su papel dentro del proceso, qué es lo que se espera de cada uno y los objetivos que deben alcanzar; así mismo, deberá establecerse un periodo de aprendizaje (en caso de ser un nuevo proceso).
- Luego de la etapa de prueba mencionada anteriormente, deberán decidir con los miembros que integran Café Río Verde, si la nueva propuesta de cambio logrará los objetivos establecidos en un inicio. También se deberá evaluar si las nuevas prácticas han sido adoptadas por las personas, si necesitan más capacitación, etc.

La empresa también mostró la necesidad de realizar estudios administrativos, por lo tanto se recomienda realizar uno catalogado como de corto plazo, cada seis meses, tomando en cuenta que también se establecerán más adelante algunas herramientas de control que se llevarán a cabo en el corto, mediano y largo plazo. Es importante que se

establezca un manual para llevar a cabo dicho estudio por medio del Gerente de la empresa; se considera indispensable que contenga un análisis del organigrama, de las funciones y responsabilidades de cada empleado, costos administrativos, evaluar el aspecto legal de la empresa (lo cual será contratado como outsourcing cuando se necesite), entre otros aspectos.

Se considera de suma importancia la implementación de algunos instrumentos técnicos. Como se mencionará a lo largo de este capítulo, algunos de éstos que se deberán utilizar serán análisis FODA, análisis Porter, Auditoría Administrativa; algunos más específicos como por ejemplo la supervisión directa, estandarización, enriquecimiento de cargos.

III.3 De la dirección

Gracias las conclusiones obtenidas durante el capítulo 2, se determinó que el área de dirección necesita algunas acciones específicas, comenzando con la definición de un “Plan específico para la gestión de colaboradores de Café Río Verde”, el cual tendrá partes importantes que serán determinantes para combatir aquellos problemas mencionados en esta área específicamente. Se considera que la aplicación de este plan, se podrá mejorar en la función de dirección, además de establecer acciones específicas para los aspectos señalados como problema.

Este plan deberá estar manejado por el Departamento de Recursos Humanos, en coordinación con la Dirección de la empresa; se sugiere esté integrado por los siguientes aspectos:

- Objetivos del factor humano
- Definición de perfiles de puestos

- Reclutamiento y selección, el cual estará apoyado de los perfiles y realizado por una persona que deberá recibir las hojas de vida de los candidatos. El departamento deberá al mismo tiempo considerar el reclutamiento interno como primera opción para cubrir una vacante, de lo contrario podrían recurrir al reclutamiento externo utilizando medios como prensa y referencias.

Se deberá evaluar aspectos como experiencia, metas personales, conocimientos técnicos, capacidad de trabajo en equipo y honestidad, como los aspectos más importantes para laborar en la empresa. Si el puesto es operativo, se deberán realizar algunas entrevistas y pruebas para conocer la manera en que estas personas trabajan. Si el puesto es administrativo, deberán prepararse entrevistas y exámenes de conocimientos técnicos y aptitudes.

De esta manera, se seleccionará al mejor candidato según el puesto disponible; es importante que las personas encargadas de seleccionar evalúen si el futuro colaborador es apto para realizar trabajo en equipo, si está motivado, si maneja adecuadamente las relaciones con sus compañeros y tiene habilidades para comunicarse.

- Contratación: se sugiere que la empresa firme contratos con los colaboradores para establecer los términos sobre los cuales estarán en la organización.
- Luego, se realizará la inducción en la cual se mostrará al nuevo trabajador aspectos importantes de la empresa como misión, visión, objetivos, información de su puesto, presentación del personal, etc. La inducción será preparada en conjunto con dirección y recursos humanos.
- El plan también deberá contener la variable de evaluación, en la que se sugiere realizar la de 360 grados a través de la cual todas las personas que estén en contacto con un empleado específico, lo evalúen. Deberán evaluar jefes, colegas, subordinados, clientes y proveedores (cuando aplique). Es necesario que se creen formatos independientes de evaluación y se apliquen de manera mensual; también

deberá realizarse una reunión de manera semestral con cada colaborador y de manera anual una evaluación de desempeño 360 grados ya que se considera una herramienta que permite la comunicación efectiva.

Cuadro 23

EVALUACIÓN DE PERSONAL (JEFATURA)

<u>Evaluación al Jefe o Encargado</u>	
Persona a evaluar:	_____
Puesto que desempeña:	_____
1. ¿Fomentó trabajo en equipo?	
SÍ	No
2. ¿Fue fácil trabajar con el supervisor?	
SÍ	No
3. ¿Le gustaría seguir bajo su dirección?	
SÍ	No
Porqué	_____

4. ¿Se sintió motivado a realizar las tareas de manera adecuada?	
Si	No
Porqué	_____

5. ¿Qué aprendió durante la dirección del supervisor?	

6. ¿Qué no le gustó y lo que le gustó de trabajar bajo la dirección del supervisor?	

7. Aspectos a mejorar:	

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN	

Fuente: Propia (2010)

- Se sugiere a Café Río Verde incluir la Capacitación dentro del plan de factor humano. Es importante que los objetivos se establezcan con base a las evaluaciones realizadas determinando posteriormente el plan de trabajo con la persona; se considera necesario mencionar que se deben realizar capacitaciones para mejorar la productividad técnica pero también para liderazgo, comunicación y trabajo en equipo.
- Remuneración deberá ser parte importante, ya que son una fuerte manera de motivar a las personas. Para ello es indispensable que la empresa no solo piense en los salarios y prestaciones de ley, sino también implemente bonos por productividad. Podrían premiar públicamente aquellos empleados con mejores resultados, realizar desayunos y convivencias con los mejores de cada mes. Otras prestaciones adicionales pueden ser: Seguro médico, servicios médicos dentro de la empresa, transporte gratuito, actividades deportivas y celebraciones de cumpleaños.
- El desarrollo de equipos deber ser un área a trabajar, por lo tanto, es de suma importancia que primero se establezca un diagnóstico mediante talleres que no estén relacionados con el trabajo, sino con el compañerismo en otras actividades. Con base en eso, dirección en conjunto con recursos humanos deberán definir un plan específico basado de preferencia en un modelo existente como el de delegación de actividades. El plan debe estar enfocado a largo plazo y nombrar un representante que se encargue de motivar a los demás miembros del equipo; es importante mencionar, que el líder no debe ser el supervisor del departamento o gerente de la empresa, sino un colaborador con actitud positiva, capacidad de convencer y cualidades para actuar de manera proactiva. Posteriormente, se deberá programar constantes evaluaciones y capacitaciones para que el liderazgo se de de manera adecuada.
- Para que las personas puedan tener una comunicación efectiva, se considera que no solo estar de frente lo puede permitir, ya que en muchas ocasiones las personas no podrán verse a los ojos. Por lo tanto, recursos humanos y dirección deben considerar la creación de una red interna para los colaboradores de la empresa, mediante la cual

se tenga un correo electrónico, un portal con noticias relevantes y con resultados de la empresa. En el mismo portal podrán anunciarse actividades, concursos, convivencias, premios otorgados, etc. Con esto se estará implementando la tecnología en la empresa para mejorar el manejo de información.

- Podrían realizarse concursos para implementar nuevas ideas en las etapas de cambio, por lo tanto se deberá evaluar cada sugerencia en cuanto a costos, tiempo y facilidad de implementación.

De esta manera, la empresa podrá comenzar a mejorar en sus áreas críticas en cuanto a dirección, pues cabe resaltar que se necesitan empleados que se identifiquen con la organización y se involucren de tal forma que se sientan motivados para aportar ideas creativas e innovadoras. Para mejorar algún proceso, es ideal que se busque la organización de talleres para generar una lluvia de ideas, la cual debe ser respaldada por investigaciones de parte de la gerencia y de los colaboradores.

III.4 Del control

Las variables evaluadas durante la Auditoría Administrativa se evaluaron variables como la naturaleza, calidad, herramientas, áreas de aplicación, procesos, niveles y sistemas. Es por eso que se sugiere establecer un proceso específico de control que podría considerarse la solución para los problemas expuestos en el capítulo anterior.

Se considera importante que la empresa implemente el control mediante cuatro fases, como se muestra a continuación:

La fase de establecimiento de estándares de desempeño se traduce en la definición de indicadores que permitirán medir lo que realiza la empresa. Los estándares que Café Río Verde deberá definir, serán seleccionados en función del departamento; sin embargo los principales serán: volumen de producción, índice de accidentes, calidad de producción (definir los aspectos que indican que el producto es de calidad), funcionamiento de las máquinas, tiempo de producción, rotación de empleados, costo de procesamiento de un

pedido, costo de almacenamiento, costos directos e indirectos de producción, entre otros; todos estarán representados por una cifra entera o un porcentaje.

La segunda fase es la evaluación de desempeño, por medio de la cual se obtendrán aquellas cifras reales alcanzadas por la empresa, es decir que se podrá definir cuál fue el desempeño real de la organización.

Para la realización de esta etapa, la empresa puede apoyarse en herramientas importantes como la Auditoría Administrativa y es por eso que se sugiere realizar la misma de manera anual, porque se obtienen beneficios en las diferentes áreas y mejoran sus procesos. Ésta no solo es considerada como una opción administrativa, sino es reconocida por el personal como necesaria. Al igual, permite al empresario corregir los problemas y debilidades detectadas en la marcha, sin esperar que el estudio termine en su totalidad.

Con base en esto, se realizará la tercera fase que es comparar el resultado final versus los estándares establecidos en la primera fase. Esto con el objetivo de evaluar que tan productiva está siendo la empresa y asegurar la calidad del producto que se está fabricando.

Y finalmente, con base a las fases anteriores se establecerán acciones correctivas indicando cuándo, cuánto, dónde y cómo debe ejecutarse la corrección; por lo que se recomienda utilizar como indicadores la siguiente herramienta:

III.5 Del área financiera

Cuando se evaluó el área financiera de Café Río Verde, se encontraron algunos problemas, con base a los mismos se considera de vital importancia cumplir con los siguientes pasos para lograr disminuir las deficiencias:

- Presentación de informes contables de parte del contador designado y contratado por la empresa. Estos deberán contener información de aspectos como ventas, volumen de producción, compras, gastos, costos, utilidades, etc. Con base a esos informes que serán básicamente estados financieros consolidados, el gerente de la empresa deberá realizar análisis horizontal y vertical, obtener porcentajes utilizando razones financieras. Estas herramientas le permitirán ver a la dirección, la situación financiera y podrán localizar aquellas áreas en las que se necesita trabajar.
- Los análisis de costos son sumamente importantes ya que determinan el porcentaje de utilidades que tendrá la empresa. Es por eso que se necesitan separar los costos variables y fijos, para luego definir las ventas y obtener el punto de equilibrio, el cual será muy útil para determinar si los costos fijos y/o variables son muy elevados y por ende, tomar acciones correctivas; asimismo con el nivel de ventas.
- Junto con la auditoría administrativa, se deberá realizar también una auditoría financiera cada año.

III.6 Aspectos específicos

El primer aspecto evaluado fue el de activos fijos y gracias a los resultados, se sugiere que Café Río Verde cree un documento en Excel, mediante el cual lleve un control de la maquinaria, vehículos, mobiliario y equipo que adquieren. Deberán registrar fecha de compra, valor, depreciación por año, depreciación acumulada y cuál será el valor de desecho. Es importante tomar en cuenta que deberán establecer estándares para cada máquina y así realizar algún cambio en el momento adecuado.

Cuadro 24

MANEJO DE INVENTARIO

Manejo de inventario						
Nombre del encargado _____						
Fecha	Código de producto	Monto de adquisicion	Monto de venta	Ganancia o pérdida	En bodega	En uso

Fuente: Propia (2010)

Para el manejo de almacenes e inventarios, es importante primero determinar la cantidad óptima que se debe mantener en bodega y para ello, se recomienda la utilización de la fórmula de lote económico de compra. Se necesitará definir los costos de almacenamiento, costo de ordenar pedidos, tiempo máximo en que el producto podrá estar en bodega, entre otros aspectos. Habrá una persona del departamento de producción que se encargue de generar la orden de compra, firmar por la recepción del pedido, mantener actualizado un documento que contenga el número de unidades dentro de bodega.

El tercer elemento es proveedores, quienes deberán ser seleccionados cuidadosamente por el departamento de producción y la dirección de la empresa. Se deberá establecer un proceso para seleccionar los mismos y en cuanto se decidan el nombre de la empresa, es importante establecer una negociación en cuanto a tiempos de entrega, precios por volumen, cuándo se puede solicitar un reembolso y devolución, etc. Deberá manejarse una política por escrito, compartirla con ellos ante la cual ambas partes deberán aceptar. Es importante comenzar a diseñar un catálogo, mediante el cual se muestre la información relevante y los resultados de trabajar con cada organización.

III.7 Servicios generales

Como se mencionó anteriormente, la empresa necesita un responsable de los servicios tales como transporte, limpieza, obras, mantenimiento y vigilancia. No como departamento pero si tomarlo en cuenta ya que es ideal que se establezca un plan con objetivos e indicadores de desempeño. Café Río Verde podrá considerar realizar un estudio comparativo entre contratar empresas como outsourcing para que brinden estos servicios o, realizar un proceso de contratación para llevar a cabo esta función; es por ello que después del análisis, el departamento deberá documentar el procedimiento que sigan para elegir.

III.8 Exportaciones, adquisiciones y distribución de espacio

Para esta evaluación se tomaron en cuenta aspectos como las importaciones, adquisiciones y distribución de espacio.

En cuanto a las importaciones, se mencionó que se delegará la responsabilidad al departamento de mercadeo y ventas, el cual estará conformado por personas con experiencia en el área para cumplir con todos los requisitos y documentos que implica realizar ambos procedimientos; es importante que también se realice un instructivo que contenga los pasos para lograr llevar a cabo estas funciones o se aclare el proceso de estas actividades. El contenido de dicho instructivo debe ser:

PROCEDIMIENTO DE EXPORTACIÓN

Instrucciones: Luego confirmar la venta al exterior, es necesario seguir los siguientes pasos para entregarle al cliente final el producto:

QUÉ SE NECESITA (EXPORTACIÓN):

1. Declaración de mercancía extendida por el CENTREX (transmisión electrónica de la declaración).
2. Factura comercial de exportación
3. Documentos de transporte: Conocimiento de embarque, carta de porte, guía área u otro documento equivalente.
4. Licencias, permisos u otras relacionadas a regulaciones no arancelarias como: certificado de origen, fitosanitario o zoosanitario, según corresponda de acuerdo al producto y a la exigencia del país al cual se va a exportar.
5. Manifiesto de carga
 - a. Factura Comercial
 - b. FAUCAS
 - c. Visados de Facturas
 - d. Autorización de El Consejo Salvadoreño del Café
 - e. Certificados de origen

Fuente: Expo El Salvador (2006)

En cuanto a las adquisiciones, es importante crear un instructivo de procedimientos a seguir para llevar a cabo esta función; como se explicó con anterioridad, deberá estar relacionada con el manejo y administración de inventarios. El encargado de esta función debe contar con el catálogo de proveedores y además deberán recibir la aprobación de un comité de compras que se reúna según el tipo de compra y monto; es importante que la persona especialista de las adquisiciones, tenga conocimientos de registros, licencias, certificados, etc. para presentarlos al comité.

Se sugiere a Café Río Verde diseñar un formato que sirva para realizar la compra y deberá archivarse con toda la papelería de soporte necesaria, de esta manera se podrá llevar una consolidación en un documento de Excel, acerca de las compras que se realicen. Cabe mencionar que la persona encargada de compras deberá trabajar de la

mano con la persona encargada de importaciones en caso de que las compras se soliciten del extranjero.

Cuadro 26

CONTROL DE COMPRAS

CONTROL DE COMPRAS								
Factura No.	Fecha	Monto	Proveedor	Autorización		Cheque Emitido		
				Si	No	No.	Monto	Fecha

Fuente: Propia (2010)

El tercer elemento evaluado fue el de distribución de espacio; este deberá estar a cargo del departamento de servicios generales. Es importante realizar un estudio donde se analice si todo el equipo y material esté correctamente distribuido; luego de dicho estudio es importante plasmar en documentos los planos de la empresa y más indispensable aún, establecer salidas de emergencia y que el espacio sea adecuado para la movilización. También deberá incluir cuadros de distribución de trabajo, estadísticas de trabajo, aspectos ergonómicos, iluminación, ventilación, análisis de los ruidos, de los servicios sanitarios y su ubicación.

III.9 Recursos financieros

El área financiera conlleva mucha responsabilidad, experiencia y conocimientos actualizados, pues se pueden utilizar una serie de herramientas que permitan conocer la situación real de la empresa tomando en cuenta ingresos, egresos, activos, inversiones, etc.

Por ello, se recomienda a la empresa que el gerente general sea el responsable de esta área, sin olvidar que el supervisor de cada departamento deberá manejar un presupuesto según las actividades. La responsabilidad del manejo de presupuesto, debe recaer en una persona que tenga experiencia, que posea buenas relaciones personales, que tenga conocimientos de su área y de esos costos en los que se podrían incurrir.

Dado que la empresa es aún pequeña, no es recomendable contratar demasiado personal, es por ello que el gerente y dueño deberá desempeñar la función de administrador y velar por las finanzas; sin embargo, es importante considerar que deberá delegar ciertas funciones y más adelante contemplar la posibilidad de contratar a un administrador.

En cuanto a las fuentes de financiamiento, cabe mencionar, que la empresa únicamente utiliza el dinero de los inversionistas para operar; sin embargo, deberán analizar la capacidad para contraer una deuda con un banco para disminuir riesgos y operar con dinero de terceros.

Continuando con las demás variables evaluadas durante la Auditoría, es importante mencionar que la empresa deberá llevar registros actualizados y claros de todos ingresos, egresos, costos variables y fijos, inversiones, préstamos, etc. De esta forma, será más fácil aplicar herramientas de evaluación y tomar decisiones.

III.10 Comercialización

Para esta área específica, se recomienda a Café Río Verde realizar un plan de mercadeo modelo (puede estar sujeto a cambios según necesidades específicas de la empresa), pues con el mismo se podrán cubrir aspectos como estudios de la competencia, publicidad y promoción, estudio de mercado, condiciones de mercado, ubicación geográfica y plan de ventas.

Se sugiere que el plan de mercadeo se realice en las áreas de mercadeo y ventas local e internacional, y podría contener las siguientes partes:

- Objetivos de organización para evaluarlos y establecer los específicos del plan de mercadeo.
- Evaluación del negocio, es decir, definición del segmento de mercado (tamaño de la demanda) y mercado meta (mercado primario, secundario y potencial). Para esto, se puede utilizar el siguiente cuadro de referencia:

Cuadro 27

EVALUACIÓN DEL NEGOCIO

Mercado Primario	Mercado Secundario	Mercado Potencial
<u>Variables demográficas</u> Edad: Sexo: NSE: Otras:	<u>Variables demográficas</u> Edad: Sexo: NSE: Otras:	<u>Variables demográficas</u> Edad: Sexo: NSE: Otras:
<u>Variables psicográficas</u> Grupos de referencia: Cultura: Religión: Otras:	<u>Variables psicográficas</u> Grupos de referencia: Cultura: Religión: Otras:	<u>Variables psicográficas</u> Grupos de referencia: Cultura: Religión: Otras:
Otras Variables a considerar:	Otras Variables a considerar:	Otras Variables a considerar:

Fuente: Girón (2009).

- Evaluación de las ventas y participación, el cual deberá establecer las cifras específicas de:
 - Ventas en los últimos dos años (de preferencia mostrar tendencias por mes).
 - Ventas por marca en los últimos dos años (de preferencia mostrar tendencias por mes).
 - Comportamiento de la participación del mercado en los últimos cinco años.
 - Las ventas y el comportamiento de las mismas de la industria del Café en El Salvador y en Estados Unidos.
 - Análisis comparativo de ventas con los principales competidores.

- Evaluación del producto y promoción, por medio del cual se realice un análisis comparativo con los principales competidores, elaboración del ciclo de vida del producto, descripción de las actividades promocionales en los últimos dos años.
- Evaluación de los canales de distribución, su eficiencia y limitaciones, también se considera necesario desarrollar un listado de clientes por canal de distribución. Deberá incluir también un cuadro de costos por canal y comparativo de precios con respecto a la competencia.
 - Luego de obtener la información anterior, se deberá realizar un análisis FODA mediante el cual se puedan conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de lo que está realizando la empresa en la actualidad en cuanto a mercadeo.
 - Será necesario plantear los objetivos del plan de mercadeo.
- En función de los objetivos, deberá establecerse la estrategia en cuanto a precio, plaza, promoción y producto.
- Luego se deberá realizar un programa y calendario para cada una de los planes estratégicos, así como un presupuesto y el establecimiento de estándares de desempeño para realizar labores de control.

III.11 Servicio al cliente

Otra de las áreas evaluadas fue la de servicio al cliente. Se sugiere que Café Río Verde siga un modelo para mejorar sus relaciones; por lo tanto el proceso más importante es al momento de la venta; a continuación se evalúa de manera sencilla dicha actividad:

Cuadro 28

CICLO DEL SERVICIO

Procedimiento: Venta

1. Se contacta el cliente por medio de una llamada, correo electrónico o persona a persona	El vendedor le contestó con amabilidad en caso de la llamada, en cuanto al correo electrónico contestó de manera rápida y clara y de persona a persona la actitud era sencilla, y proactiva.
2. Se le ofrece los productos, dando a conocer las características del mismo	El vendedor solamente le dijo cuáles eran los disponibles pero no le ofreció otra variedad.
3. Se le informan los precios que tienen los productos	Se le da amablemente los precios, los descuentos o los días de pago
4. Se realiza o no la venta	Al momento de consolidar la venta, el vendedor fue amable y le dio las indicaciones de la hora en que sería entregado el producto
5. El vendedor agradase su atención.	El vendedor le agradeció su atención y compra de manera amable y brindo servicio post venta. Además, el producto fue entregado en el tiempo y lugar indicado.

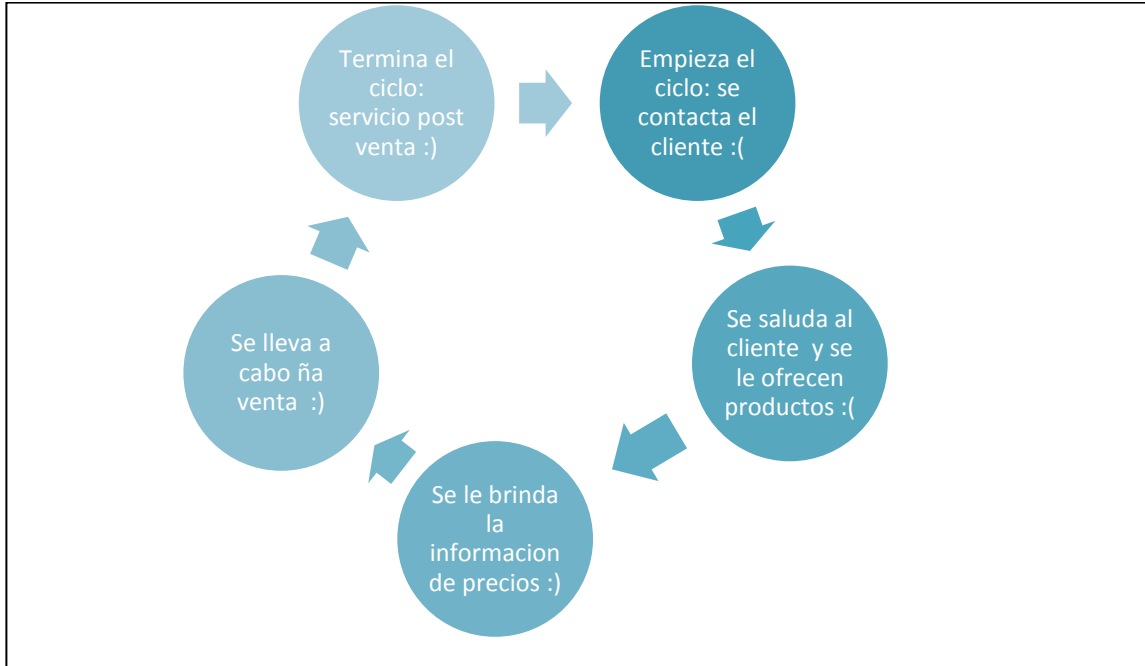
Fuente: Propia (2010)

El ciclo de servicio indica todos aquellos procedimientos en los cuales se tiene contacto con el cliente de una o otra manera. Durante el proceso se llega a conocer si la empresa y su servicio está cumpliendo o no con las expectativas del cliente. Se puede tomar por ejemplo el siguiente cuadro basado en el proceso anterior.

Cuadro 29

MOMENTOS DE LA VERDAD

Procedimiento: venta



Fuente: Propia (2010)

Se propone que para los momentos de la verdad dando una suposición como la anterior en la que el cliente no está contento (representado por la carita triste) se tomen acciones correctivas en esos pasos, por ejemplo si no se están ofreciendo los productos se le podría mandar un correo electrónico en el caso de que este sea por medio de este una lista de todos los productos, si fuese de persona a persona presentar de manera visual los productos que le ofrece y si es por teléfono preguntarle al cliente qué características busca para ofrecerle el producto adecuado.

Se propone utilizar la siguiente plantilla para el análisis y elaboración del plan de acción:

Cuadro 30

PLANES DE ACCIÓN ANTE LOS MOMENTOS DE LA VERDAD

Problema: _____

Responsable: _____

Fecha de elaboración _____

Actividad	qué	cuándo	cómo se puede resolver

Fuente: Propia (2010)

Con lo anterior, la empresa deberá establecer una persona responsable de definir los momentos de verdad, el cual es descrito por Albrecht, et al (1994, p. 30) como “ese preciso instante en que el cliente se pone en contacto con un negocio y, sobre la base de ese contacto se forma una opinión acerca de la calidad del servicio y virtualmente de la calidad del producto.” Con base a esto, se pueden establecer actividades y acciones correctivas que permitan presentar un beneficio al cliente, pues gracias al análisis anterior, Café Río Verde podrá definir los aspectos importantes que los consumidores buscan en un café, por ejemplo: sabor, precio, etc.

Luego de todo el análisis y de dar algunas sugerencias, se puede observar que la empresa presenta un gran reto, especialmente porque el mercado está lleno de competidores grandes y pequeños, que en cualquier momento pueden tomar ventaja sobre los consumidores y sus preferencias. Es por ello, que todas las personas que conforman la empresa estén comprometidas con sus labores y tengan capacitaciones,

talleres y otras actividades que les permita sentirse motivados. Por lo que se le recomienda a la empresa el siguiente esquema de sugerencias:

Cuadro 30

HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN

Objetivos	Mediciones observables	Metas	Iniciativas para alcanzar las metas	Recursos
1. Elaborar una estrategia de planeación durante los primeros dos meses del presente año.	Planeación	Establecer una misión y visión clara para la gerencia y los colaboradores que integran la empresa.	Implementar una charla motivacional en donde se de a conocer cuál es la visión y la misión de la empresa.	Talento humano materiales de apoyo como carteles
1.1 Establecimiento de objetivos a nivel gerencial.		Determinar los objetivos necesarios que le permitan a la empresa lograr un crecimiento constante que a su vez sea	Evaluar la capacidad de la empresa, con base a experiencias pasadas para plasmar estos objetivos oficialmente.	Experiencia y conocimiento de información de la demanda, producción y ventas por parte de la gerencia.
1.2 Determinar la estrategia adecuada para la empresa.		Conocer y plasmar la información del ambiente externo e interno de la empresa para evaluarlo constantemente.	Recaudar toda la información que sea utilizada por la empresa para establecer planes de acción.	Internet y herramientas administrativas como la Matriz de FODA.
1.3 Plasmar físicamente las políticas de la empresa.		Lograr que las políticas sean conocidas por los integrantes de la empresa.	Charlas en las que se les de a conocer las normas y políticas de la empresa.	Comunicación informal y documentos físicos visibles a todo público.
1.4 Lograr definir los documentos de evaluación para la empresa.		Utilizar los documentos necesarios para que la empresa logre un control eficiente de sus actividades.	Investigar y hacer uso de plantillas de control adecuadas para el seguimiento de la productividad de la empresa.	Talento humano, programas de software, outsourcing.
2. Determinar guías y parámetros para los procedimientos básicos	Organización	Definir los parámetros, organigrama de la empresa para poder establecer una estructura a nivel gerencial.	Evaluar las responsabilidades de cada persona e investigar sobre indicadores que ayuden a evaluar posteriormente las acciones correctivas.	Delegación de autoridad, talento humano y experiencias pasadas.
3. Fomentar el trabajo en equipo aportando ideas innovadoras que apoyen las actividades de la empresa.	Dirección	Determinar las actividades que ayuden a lograr el trabajo en equipo para mayores resultados.	Charlas motivacionales por el Gerente General sobre el desempeño de cada persona y dar a conocer datos generales del progreso empresarial	Comunicación informal y verbal, materiales físicos, actividades fuera de la empresa como jugar fútbol en equipo, entre otras actividades
4. Encontrar aquellos sistemas que le permitan a la empresa llevar una evaluación constante de sus procesos y progreso de los mismos.	Control y Evaluación	Obtener un sistema confiable y de uso fácil para lograr llevar a cabo un control cada cierto tiempo para conocer los aspectos a mejorar y los que se están llevando a cabo correctamente.	Utilización de un sistema sencillo para el uso del personal.	Capacitaciones en computación, para utilizar principalmente excel y word para almacenar una historia de la empresa.
4.1 Elaboración de cartera de clientes y proveedores para determinar las conveniencias de cada uno de éstos para		Utilizar un record histórico de las relaciones de la empresa con sus clientes y proveedores.	Evaluación del cliente de acuerdo a sus pagos, ventajas y desventajas de cada uno de los proveedores. Plantillas	Gestión de alianzas estratégicas, memos, correos electrónicos, estados de cuenta, conciliaciones, facturas.
5. Identificar y controlar la entrada y salida de dinero.	Finanzas	Encontrar los documentos principales para conocer la situación de la empresa, principalmente en la gerencia para la toma de decisiones.	Herramientas financieras principales.	Estado de Resultados, Balance General, memos, razones financieras principales; como fórmula de endeudamiento, liquidez, de rotación de activos, etc.
5.1 Análisis de cuentas por cobrar y pagar, así como inventario inversiones, entre otras.		En el área gerencial es necesario que se conozca nivel general cuáles son los activos de la empresa, cuáles son las deudas que tiene, los temas de urgencia a resolver a nivel, etc.	Investigación y recolección de la información financiera de la empresa y recibir capacitación en área financiera.	Contratos y servicios, correo electrónico, estados de cuenta mensuales, existencia de inventarios, conteo físico de inventario, condiciones del producto.
6. Lograr establecer los perfiles de los puestos con las características necesarias para cada puesto dentro de la empresa.	Recursos Humanos	Lograr determinar las obligaciones de cada persona dentro de la empresa.	Implementar las medidas necesarias desde el momento de reclutamiento, hasta las capacitaciones de los	Elaboración del perfil de puesto, reclutamiento, inducción, capacitación, etc.
6.1 Al momento de ser capacitados se debe lograr hacer conciencia en los colaboradores en áreas personales, como		Los colaboradores deben poseer una cultura de higiene, orden y limpieza al momento de trabajar, así como el	Capacitaciones trimestrales sobre aspectos diferentes. Charlas educacionales.	Materiales de apoyo, comunicación audiovisual.
7. Determinar las expectativas del cliente y la posición de la empresa ante éstas.	Servicio al cliente	Lograr conocer si la empresa cumple o no las expectativas del cliente y tomar acciones correctivas en los diferentes aspectos a mejorar.	Implementación de herramientas para conocer la posición de la empresa.	Encuestas, llamadas telefónicas, mystery shopper.

Fuente: Propia (2010)

Dándole prioridad a las actividades anteriores se sugiere el siguiente cronograma establecido para los siguientes 6 meses:

Cuadro 32

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividad	Julio				Agosto				Sept.				Oct.				Nov.				Dic.			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1. Planeación																								
Misión y visión	■																							
Objetivos	■																							
Estrategia	■	■																						
Políticas	■	■																						
Plantillas de control	■	■	■	■																				
2. Organización																								
Indicadores y guías	■	■	■	■	■																			
3. Dirección																								
Trabajo en equipo	■	■	■	■	■	■																		
Llevar a cabo las actividades planteadas												■				■				■			■	
4. Evaluación																								
Adquisición de sistemas	■	■																						
Cartera de clientes y	■	■			■				■				■			■				■				
Conteo físico de productos	■	■			■				■				■			■				■				
Conteo de activos	■																							
5. Finanzas																								
Documentos principales financieros	■	■			■				■				■			■				■				
Análisis de situación					■				■				■			■				■				
Elaboración de presupuesto	■				■				■				■			■				■				
Capacitación financiera para el Gerente					■																			
6. Recursos humanos																								
Capacitación en higiene													■											
Capacitación de conocimientos grales. del café																								
7. Servicio al cliente																								
Encuestas	■				■								■											
Servicio Post venta			■				■					■				■				■			■	

Fuente: Propia (2010)

La propuesta anterior se basa en las necesidades principales para la empresa, ya que en la actualidad todas las organizaciones tienen grandes retos; esto se debe a varios factores, como el comercio y la globalización, que provocan el desarrollo interno de éstas para elevar el grado de calidad y productividad.

Al mencionar mayor productividad en una empresa, se habla de las actividades realizadas eficientemente, no solo en referencia a la producción sino considerando los aspectos internos de ésta, desde la planeación, organización, dirección y control para tener mayor competitividad en el campo que se desarrolle. Por lo tanto, se espera que Café Río Verde pueda tomar medidas a tiempo para seguir creciendo en el mercado nacional e internacional.

SÍNTESIS FINAL

En la actualidad cada vez más, las organizaciones necesitan de la recopilación exhaustiva de datos para determinar los aspectos que le permitan controlar sus actividades. Es una necesidad que ha sido plasmada durante la historia y con el propósito de contextualizar el proceso de enriquecimiento de la Auditoría Administrativa.

Es por esto que se ha tomado la decisión, de aplicar esta herramienta para estudiar la situación actual de una pequeña empresa como lo es Café Río Verde. Se consideró que un análisis de este tipo permite a la compañía determinar el desempeño global de sus actividades en un periodo específico y con base al mismo, se han realizado a lo largo de este escrito, una serie de sugerencias, las cuales se consideran importantes para iniciar un crecimiento sostenible.

Se considera importante, especialmente, para las pequeñas empresas el aumentar su capacidad de lograr mejores resultados, a mediano y largo plazo, implementando esa serie de pasos sugeridos para dar solución a cada uno de los problemas comentados en la investigación.

De igual manera, se sugiere diseñar e implementar planes de acción que motiven a los miembros de la organización a ser más productivos, tomando en cuenta que es una de las maneras más efectivas de lograr el crecimiento de la empresa a corto, mediano y largo plazo, pues las empresas en la actualidad tiene grandes retos para seguir creciendo, no solo en el mercado nacional, sino internacional.

GLOSARIO

Cooperativas: la que se constituye entre productores, vendedores o consumidores, para la utilidad común de los socios.

Estándares: que sirve como tipo, modelo, norma, patrón o referencia.

Especialización: acción y efecto de cultivar con especialidad una rama determinada de una ciencia o de un arte.

Gestión: acción o efecto de hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

Implementación: acción o efecto de poner en funcionamiento, aplicar métodos, medidas, etc., para llevar algo a cabo.

Imprescindible: necesario, obligatorio.

Metodologías: conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal.

Posicionamiento: lugar que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene de una marca.

Proyecciones: es una herramienta que nos permite ver en números el futuro de la empresa.

Sistemáticamente: de modo que sigue o se ajusta a un sistema.

REFERENCIAS

- ALBRECHT, K., et al. *La Excelencia en el Servicio*. Traducido por Jesús Villamizar. Primera edición. Bogotá: 3R Editors, 1998. 237 p. Traducción de: The Service Advantage.
- CHIAVENATO, I. *Administración: Proceso Administrativo*. 3era edición. Colombia: Editorial McGrawHill, 2000. 432 p.
- FRANKLIN, E. *Auditoría Administrativa*. 1era Edición. Ciudad de México: Editorial McGrawHill, 2001, 565 p.
- THIERAUF, R. *Auditoría administrativa con cuestionarios de trabajo*. 1era Edición. Ciudad de México: Editorial Limusa, 1984, 275 p.
- GORDILLO, S. *Auditoría Administrativa como herramienta de control en las cooperativas de ahorro y crédito de la cabecera departamental de Huehuetenango*, Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Huehuetenango, 2007.
- DONIS, J. Catedrático del curso Microeconomía en la Universidad del Istmo, 2008.
- GIRÓN, R. Catedrático del curso Plan de Mercadeo en la Universidad del Istmo, 2009.
- GAYTÁN, C. Dueño de la empresa Café Río Verde. Entrevista realizada el 12 de marzo de 2010.
- CNN En Español. Disponible en: <http://www.cnnexpansion.com/economia/1010/02/25el-mercado-mundial-huele-a-café> [Consulta: 11/octubre/2010].

Centralamerica Data, Disponible en: http://www.centralamericadata.com/es/article/home/El_Salvador_15_millones_para_sector_cafetalero [Consulta: 03/noviembre/2010].

Consejo Salvadoreño del Café. *Diagnóstico de Consumo de Café de El Salvador*. Disponible en: http://www.consejocafe.org/index.php?option=com_content&view=article&id=72:consumo-de-cafe-&catid=37:delcsc&Itemid=75 [Consulta: 12 de octubre 2010].

Organización Internacional del Café. *Coffee Market Report*, Disponible en: <http://dev.ico.org/documents/cmr-0910-e.pdf> [Consulta: 26/septiembre/2010].

Real Academia Española. Disponible en: <http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?> [Consulta: 26/septiembre/2010].

AGUIRRE, F. Tendencias de la demanda mundial del café. *Revista Vinculando*. 1999. Disponible en: <http://vinculando.org/mercado/cafe/tendmundodem.html> [Consulta: 21/agosto/2010].

DONALDE, F., Antecedentes históricos de la Auditoría Administrativa. *Gestiopolis.com*, 2010. Disponible en: www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/ahaa.htm[Consulta: 21/agosto/2010].

GONZÁLEZ, M., Auditoría y Control Interno. *Gestiopolis.com*, 2002. Disponible en: www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/apumegp.htm [Consulta: 21/agosto/2010].

SALES, M., Capital Humano y Conciencia de calidad. *Gestiopolis.com*, 2002.
Disponible en: www.gestiopolis.com/canales/bthh/articulos/39/chcc.htm[Consulta:
21/agosto/2010].

Exporta El Salvador, 2006. Disponible en: [www.bmi.gob.sv/pls/portal/docs/PAGE/
BMI_HTMLS/BMI_HTMLS_PULSO_EXPORT/12.GUIA_BASICA_DE_EXPORTACION_2006.PDF](http://www.bmi.gob.sv/pls/portal/docs/PAGE/BMI_HTMLS/BMI_HTMLS_PULSO_EXPORT/12.GUIA_BASICA_DE_EXPORTACION_2006.PDF) [Consulta:21/agosto/2010].