



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**FORTALECIMIENTO OPERATIVO EN LAS PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS (PYME). CASO FRANCISCO
MORAZÁN.**

SUSTENTADO POR:

**GERMÁN ZEPEDA UMAÑA
KAIL PACHECO FLORES**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA M.D.C., HONDURAS, C.A.

OCTUBRE, 2015

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR
LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL
ROGER MARTINEZ MIRALDA**

**VICERRECTOR ACADÉMICO
MARLON BREVÉ REYES**

**FORTALECIMIENTO OPERATIVO EN LAS PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS (PYME). CASO FRANCISCO
MORAZÁN.**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN**

DIRECCIÓN EMPRESARIAL

**ASESÓR METODOLÓGICO
CARLOS ZELAYA OVIEDO**

**ASESÓR TEMÁTICO
HENRY ANDINO VELASQUEZ**

MIEMBROS DE LA TERNA

ALBERTINA NAVARRO

CESAR SUAZO

RAFAEL ATMETLLA



FACULTAD DE POSTGRADO

FORTALECIMIENTO OPERATIVO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYME). CASO FRANCISCO MORAZÁN.

Germán Zepeda Umaña y Kail Pacheco Flores

Resumen

Cada vez son más las pequeñas y medianas empresas (PYME) que nacen en nuestro país. Esto debido a la falta de oportunidades laborales. Las personas por su propia cuenta toman la decisión de convertirse en emprendedores. Lastimosamente estos nuevos propietarios de negocios cuentan con recursos limitados a la hora de establecerse. Para estos nuevos empresarios, no solamente la carencia de preparación académica, los obstáculos administrativos y la débil economía del país son variables que han ocasionado el cierre de estos nuevos negocios. ¿Cómo cada unidad de negocio está trabajando y cuál es la razón principal por las cuales estas cierran? Actualmente cada negocio trabaja en los problemas que enfrentan cada día, no pueden prevenir estas situaciones hasta que es muy tarde. Establecimos principios de lo que es una planeación estratégica para enfrentar los retos que se dan en cada uno de los mercados actuales y a través de los adecuados controles internos necesarios poder manejar de una manera más eficiente lo que son las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, compras y ventas. Proponemos entonces, un manual de controles internos para que cada empresa pueda utilizarlo y lograr que su productividad y producción sean consistentes y rentables. **Palabras claves:** manual de controles internos, planeación estratégica, preparación académica, productividad y rentabilidad.



OPERATIONAL REPOWERING TO THE SMALL AND MEDIUM COMPANIES
(SMEDCO). CASE FRANCISCO MORAZÁN.

Germán Zepeda Umaña y Kail Pacheco Flores

Abstract

There are more small and medium companies opening every day in our country. This is because of the lack of job opportunities. People on their own make the decision of becoming entrepreneurs. Unfortunately these new business owners find a lot of problems and don't count with the resources they need in order to establish their organization. For these new business men, not only the need of a good education, administrative delays or the weak economy of the country which are some of the main issues that force them to close their businesses. How each business unit is working and what is the main reason that these companies have to close? Every day, each business deals with its daily problems or situations, it's too hard for them to prevent or control any situation, and when they almost do, it's too late. We create the bases and needs of having a strategic planning for every company, so they can learn how to face every challenge found in the changing markets, and with the correct inner controls they can manage in a more efficiently way their daily activities such as, production, distribution, finances, purchase, selling and administrative operations. We propose a complete Internal Control Manual so that each company can be able to handle it and use it to accomplish the production and productivity they are looking for in order to be consistent and profitable. **Key words:** good education, internal control manuals, productivity, profitable, and strategic planning.

DEDICATORIA

Dedico esta Tesis a las personas que a lo largo de toda la maestría me brindaron todo el apoyo que necesite: A mi madre y a mi padre sin ellos no hubiera podido completar estos estudios, a mi esposa, gracias por el apoyo y la motivación que me brindo para poder terminar, gracias por tenerme una gran paciencia, a mis hijos por entenderme mientras estudiaba y a los compañeros de clase y a los catedráticos que compartimos en el transcurso de la maestría.

Germán Zepeda Umaña

A mi familia, catedráticos, amigos y compañeros que a lo largo de toda la maestría estuvieron presentes para brindarme su apoyo, por las largas horas de estudio y desvelo, que al final son el fruto de la culminación de esta Maestría.

Kail Pacheco

AGRADECIMIENTO

Primero que todo quiero agradecer a Dios por permitirme culminar esta etapa de mi vida. Agradecer a mis padres, a mi esposa y a mis compañeros, sin ellos esto no hubiera sido posible. También quiero agradecer a mi compañero Kail Pacheco ya que juntos nos ayudamos para poder terminar con este proyecto.

Germán Zepeda

Agradecer primero que todo a Dios por permitirme finalizar con éxito esta etapa de mi vida. A mis padres por haberme apoyado a lo largo de toda la maestría, a mis compañeros y catedráticos que me brindaron toda la colaboración posible. A mi compañero Germán Zepeda ya que trabajamos juntos para poder finalizar con éxito este proyecto.

Kail Pacheco

INDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	2
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	3
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	4
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	4
1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	5
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	7
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO	7
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO	13
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO.....	19
2.2 TEORÍAS	27
2.2.1 TEORÍA DE SUSTENTO	28
2.2.2 CONCEPTUALIZACIÓN.....	28
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	30
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA	30
3.1.1 LA MATRIZ METODOLÓGICA.....	30
3.1.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES	32
3.1.3 HIPÓTESIS.....	34
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS	35
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
3.3.1 POBLACIÓN.....	37
3.3.2 MUESTRA	38
3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS	40
3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA.....	40
3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS	40
3.4.1 TÉCNICAS (ENCUESTAS)	40
3.4.2 TÉCNICAS (ENTREVISTAS NO ESTRUCTURADAS)	41

3:4.3 PROCEDIMIENTOS.....	41
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN	41
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS	42
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS	42
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	43
4.1 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS.....	43
4.2 ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA.....	56
4.3 RESULTADOS DEL ANÁLISIS FODA.....	56
4.3 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO	58
4.4 DIAGRAMA DE ISHIKAWA	59
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	63
5.1 CONCLUSIONES	63
5.2.RECOMENDACIONES	64
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	65
6.1 MANUAL DE CONTROLES INTERNOS ADECUADOS	65
6.2 INTRODUCCIÓN.....	65
6.3 DESCRIPCIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO	66
6.3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	66
6.3.2 RECURSOS HUMANOS.....	71
6.3.3 COMPRAS	79
6.3.4 INVENTARIOS.....	82
6.3.5 DESTRUCCION DE PRODUCTO.....	88
6.3.6 CRÉDITOS Y COBRANZAS	93
6.4 PRESUPUESTO	99
6.5 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN.....	100
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	104

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En esta primera parte de la investigación damos a conocer cómo surge el problema, identificamos que las pequeñas y medianas empresas (PYME) tienen una variedad de problemas, financiamiento, acceso a préstamos, relación con proveedores, etc. Sin embargo encontramos una variable que no se ha analizado a fondo. ¿Cómo funcionan las PYME (operativamente)? Se mencionan algunos antecedentes sobre la situación actual de este sector. Mencionamos los principales objetivos que se buscan y hacemos una propuesta para que el fortalecimiento de las PYME sea el adecuado.

1.1 INTRODUCCIÓN

La pequeña y mediana empresa (PYME), es un sector muy importante para el país. Proporciona un aporte a la economía y a la generación de empleo. A pesar del crecimiento de este sector y de la importancia que estas empresas representan para la economía del país, aún falta brindar un mayor apoyo para su fortalecimiento.

El tema propuesto en esta investigación es el fortalecimiento operativo de las pequeñas y medianas empresas (PYME), a través de la utilización de un manual de controles internos en varias áreas o departamentos de las empresas. La presente investigación consta de seis capítulos para ir dándole forma, sentido y atención especial al tema en mención.

En el primer capítulo es donde se define, se enuncia y se plantea el principal problema en las PYME así como los objetivos a alcanzar. Seguidamente se encuentra el marco teórico, esta parte es muy fundamental ya que a través de expertos en el tema se citan varios criterios del porque es necesario tener controles internos dentro de las empresas, se hace especial mención a que antes que todo, las empresas deben de manejar y tener bien claro que es y cómo utilizar una planeación estratégica. El tercer capítulo demuestra lo que es la metodología, se explica lo que son las variables independientes y la variable dependiente, así como el enfoque y métodos utilizados (cuantitativo y deductivo) , se detalla que se utilizó una encuesta para recopilar información. En el cuarto capítulo se presentan los resultados y el análisis de las encuestas realizadas, así como la

elaboración de un análisis FODA del sector de las PYME actualizado. En el capítulo cinco se presentan las conclusiones y recomendaciones más importantes de esta investigación. Finalizando con la aplicabilidad de este modelo de manual de controles internos para que las PYME lo puedan desarrollar y así mejorar significativamente la gestión en sus empresas.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

El Índice de Desarrollo Humano (IDH) de Honduras mantuvo una mejoría durante las décadas de 1980 y 1990, pero luego se estancó. En la actualidad, Honduras es uno de los países de la región con menores logros en este aspecto, adolece de la menor renta per cápita (ajustada por la paridad del poder adquisitivo) y su esperanza de vida se encuentra entre las más bajas de los países de la región centroamericana.

De acuerdo con la OIT (2007): un entorno empresarial propicio requiere que las empresas cuenten con una demanda creciente y sustentable, un marco macroeconómico estable, previsible y con certeza sobre las políticas públicas. El crecimiento sustentable del tamaño de mercado incrementa el retorno y reduce el riesgo de las inversiones, a la vez que permite aprovechar economías de escala.

En la actualidad no se tiene ningún registro de un estudio que haya sido elaborado para proponer a las PYME utilizar un manual de controles internos (mejorar su gestión). Los únicos estudios o registros que se tienen sobre este sector son de factores socio económico.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad las PYME no cuentan con un modelo a seguir en lo que a controles internos se refiere. Esto, a parte de otras variables existentes limita cada vez más a estas empresas.

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Muchas de las empresas hondureñas no cuentan con controles adecuados para la administración de sus actividades debido a la falta de conocimiento de herramientas adecuadas las cuales podrían facilitarle el control de sus operaciones.

Las personas cuando crean sus empresas (PYME) siguen sus propias creencias y maneras muy personales de establecer estos negocios. Esto va formando una serie de organizaciones informales dentro del mercado los cuales termina afectando todo el entorno incluyéndolos a ellos mismos. Por otro lado, este es un sector muy importante dentro de la economía ya que contribuye a la producción y a la generación de empleo.

Lastimosamente y a pesar de la importancia que estas empresas representan para la sociedad, no cuentan con el apoyo necesario para consolidar y mantener en funcionamiento estos negocios. El sistema de alguna u otra forma evita que estas empresas se desarrollen y logren su máxima expresión. Añadido a esto, la falta de formación en gestión empresarial, afecta por completo el entorno de la empresa.

Dos formas del nacimiento de estas empresas:

- a. Aquellas que se originan como empresas en las que existe una organización y una estructura. Estas se desarrollaron dentro del sector formal de la economía.
- b. Aquellas que tuvieron un origen familiar preocupados por su supervivencia sin prestar demasiada atención a temas tales como el costo de oportunidad del capital, o la inversión que permite el crecimiento.

En Honduras existe un gran número de PYME. Estas surgen debido a la falta de oportunidades laborales que existe en el país. Esto motiva y obliga a las personas a crear estas empresas. En su mayoría son personas que han obtenido un mínimo de educación (apenas la secundaria completa). Debido a esto las personas se ven en la necesidad de buscar por sí mismas la manera de subsistir; esto no significa que sea malo, sin embargo al crear estos negocios un alto porcentaje termina cerrando en los siguientes 3 a 4 años, debido a falta de controles y maneras de cómo realizar una correcta y adecuada gestión dentro de la empresa.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La gran mayoría de las PYME no cuentan con un procedimiento o manual de políticas sobre controles internos. Debido a esto nace la interrogante de ¿Qué tan factible desde el punto de vista económico y social, fortalecer operativamente a las PYME?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Qué alternativa es más viable para fortalecer operativamente a las PYME?
2. ¿Cuáles son las principales razones por las cuales las PYME débilmente subsisten o cierran su negocio?
3. ¿Qué colaboración obtienen del gobierno y de la empresa privada?
4. ¿Qué experiencias respaldan el fortalecimiento operativo de las PYME?
5. ¿Qué se tiene que proponer de inmediato para ayudar a las PYME?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

A continuación se detallan el objetivo general y los objetivos específicos de la presente investigación. Esto nos dará una claridad y el propósito de lo que se quiere encontrar en el estudio. Nos enfocaremos en que hacer, como hacerlo y para que hacerlo. De acuerdo al problema que se ha identificado estos objetivos buscan la solución inmediata al problema planteado. Los objetivos se convierten en el norte a seguir y son fundamentales para orientarse en la debida solución.

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Mejorar la gestión empresarial de las PYME, mediante un manual de controles internos adecuados para que la productividad y producción sea consistente y rentable.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Identificar las causas por las cuales las PYME no ejercen controles internos de sus actividades operativas y productivas.
2. Analizar estas causas y experiencias afines.
3. Definir estas alternativas de solución.
4. Proponer un manual de controles internos adecuados que garantice la buena gestión de las PYME junto a una adecuada planeación estratégica.

1.5 JUSTIFICACIÓN

El control interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una entidad; es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras, son regidas por el control interno; además, es un instrumento de eficiencia y un plan que proporciona y establece reglamentos a seguir bajo condiciones específicas.

El mejor sistema de control interno es aquel que no daña las relaciones de empresa-clientes y mantiene en un nivel de alta dignidad humana las relaciones de dirigentes y subordinados; su función es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar las alternativas que mejor convengan a los intereses de la entidad.

Considerando el entorno negativo en que operan las PYME, los analistas se orientan más a encontrar las causas del fracaso en las propias PYME, en particular en la capacidad de gestión de sus responsables. Se encuentran las causas del fracaso en las siguientes situaciones:

1. Problemas para vender.
2. Problemas para producir y operar.
3. Problemas para controlar.
4. Problemas en la planificación.
5. Problemas en la gestión.

Considerando el mismo entorno negativo, los dueños del negocio se orientan más a encontrar las causas del fracaso a fuerzas externas de las empresas, que actúan en el entorno económico-político-social. Se encuentran las siguientes situaciones:

1. Deficientes programas de ayuda a las PYME.
2. Inexistentes fuentes de financiamiento.
3. Excesivos controles gubernamentales.
4. Altas tasas impositivas.
5. Alto costo de las fuentes de financiamiento disponibles.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Se dan a conocer las citas y pensamientos que otros autores han tenido sobre el tema. Como se relacionan estas citas con el tema de investigación. Es un fundamento que nos dan otros contribuyentes para llegar a tener una idea clara y bien definida de lo que se investigó.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO

Las cifras de fracaso de las PYME son abrumadoras en cualquier país que se analicen. Las mismas varían según el país, pero se mantienen en altos niveles negativos muy similares. En España, García Ordóñez, de la Universidad de Cádiz afirma que: “el 80% de las empresas quiebran en los primeros cinco años”. Estas cifras son confirmadas por “Emprendedor XXI”, de La Caixa, que advierte que “las estadísticas nos hablan de una elevada mortalidad en las empresas de nueva creación, más del 70% de los negocios no llegan a los cuatro años de vida”. De acuerdo con la CEPAL (2009): en los países subdesarrollados entre un 50 y un 75% dejan de existir durante los primeros tres años.

En los Estados Unidos de América “el promedio de vida de las empresas es de seis años y más de un 30% no llega al tercer año” (Samuelson y Nordhaus). La Asociación Argentina para el desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa afirma taxativamente que: “Sólo el 7% de los emprendimientos llega al 2º año de vida y sólo el 3% de los emprendimientos llega al 5º año de vida”.

Características de las PYME:

De manera muy general todas las pequeñas y medianas empresas comparten casi siempre las mismas características, por lo tanto, se podría decir, que estas son las características generales con las que cuentan (Amaro, 2009).

- Al estar administradas por sus propietarios, los responsables de la toma de decisiones son pocos, y muchas veces no cuentan con una administración financiera.

- Tienen una orientación empresarial, de innovación y acción.
- Tienen relativamente pocos accionistas y con frecuencia guardan nexos familiares o de otro tipo entre ellos.
- Son objetivos como empresa, reflejan los objetivos personales del propietario.
- Existen en todas las industrias y con frecuencia incursionan en varias líneas industriales.
- Cuentan con una estructura organizacional horizontal y con pocos gerentes y un contacto estrecho entre el propietario administrador y el área operativa. Este tipo de estructura es eficiente para la toma de decisiones, aunque limita la cantidad de información recibida para decisiones más complejas; por lo tanto, este tipo de empresas busca la ayuda de profesionales para reunir y entender la información que requiera para toma de decisiones bien sustentadas.
- Sus necesidades a menudo implican financiamiento, tiene contactos limitados en los mercados financieros y escasa familiaridad con alternativas de financiamiento.
- Constantemente requieren Consultoría sobre estructuración y planeación fiscal, por los servicios profesionales que reciben, deben conjugar los objetivos de los propietarios con los del negocio.
- Suelen requerir, mas no siempre solicitan consultoría continua en la medida que crecen y se desarrollan.

En una publicación de Mendivil (2010) definió: Control Interno (CI) como un sistema de organización, los procedimientos que tiene implantados y el personal con que cuenta, estructurados como un todo.

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas en un negocio para salvaguardar sus bienes, verificar la exactitud y seguridad de los datos de contabilidad, desarrollar la eficiencia de las operaciones y fomentar la adhesión a la política administrativa (Téllez, 2004).

Además menciona los objetivos fundamentales:

1. Proteger los activos de la empresa.
2. Obtener información correcta y confiable, así como los medios para comprobarla.
3. Promover la eficiencia de las operaciones; y
4. Lograr la adhesión a las políticas de la dirección de la empresa.

Todos los objetivos de control interno tienen como base fundamental proteger a la empresa de cualquier anomalía que pudiera existir, en activos, pasivos y en general en la exactitud de los registros de la información financiera. Si las PYME cuentan con un adecuado control interno es menor el riesgo de fraude, además de que el control interno ayuda a conocer la situación financiera de la empresa, donde se encuentra el dinero obtenido por la operación de la misma, si existen deudas con los proveedores que ya se tengan que pagar, si los clientes ya saldaron sus cuentas y el dinero se encuentra en la cuenta de bancos o alguna inversión, por mencionar algunos ejemplos.

Para poder comparar entre países con diferencias en el PIB per cápita, la empresa típica considerada por la metodología de Doing Business tiene un capital de diez veces el PIB per cápita del país. En ese sentido, si el PIB per cápita de Honduras es L 40,077 (USD 1,970), una empresa con un capital diez veces el PIB per cápita (L 400,771) pagaría un aproximado de L 18,380 en los procedimientos requeridos para abrirla legalmente (un 45.9% del PIB per cápita).

Costo por país para la apertura de las PYME

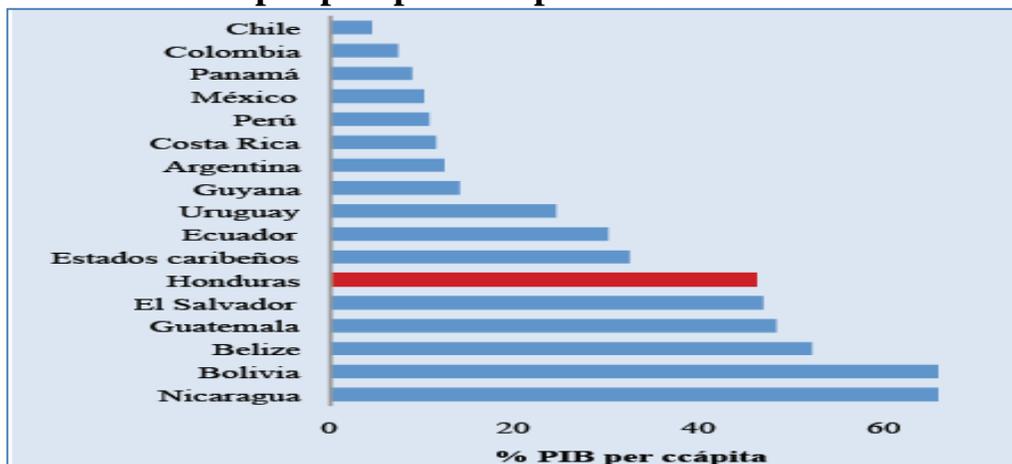


Figura 1. Costo para abrir una empresa.

Fuente: Banco Mundial (2013).

La importancia de la Planeación Estratégica

La importancia de la planeación para mejorar el rendimiento de las empresas es una premisa fundamental en la literatura acerca de estrategia empresarial (Koontz y Weihrich, 2004).

Bateman y Snell (2005) consideran: la planeación estratégica como el conjunto de procedimientos para la toma de decisiones respecto de los objetivos y estrategias de largo plazo de la organización. Se destacan tres aspectos principales:

- (a) Los objetivos, como fines principales relacionados con la supervivencia, crecimiento y valor de la organización.
- (b) Las estrategias, entendidas como el esfuerzo por equiparar las habilidades y recursos de la empresa con las oportunidades del ambiente externo.
- (c) Largo plazo, comúnmente un periodo de tiempo superior a tres años.

En un estudio realizado por Kraus et al. (2007) y Glaister et al. (2008), los autores encontraron: que existe una relación positiva y significativa entre la planeación y el rendimiento. También se han destacado la importancia de la sofisticación de la planeación. Peel y Bridge (1998) hallaron: que la rentabilidad y el logro de los objetivos se asociaron positivamente con una planeación minuciosa.

La CEPAL (2009) afirma que: las características centrales de la gestión orientada a resultados son:

- Identificación de objetivos, indicadores y metas que permitan evaluar los resultados, generalmente a través del desarrollo de procesos planificación estratégica como herramienta para alinear las prioridades a los recursos y establecer la base para el control y evaluación de las metas.
- Identificación de niveles concretos de responsables del logro de las metas.
- Establecimiento de sistemas de control de gestión internos donde quedan definidas las responsabilidades por el cumplimiento de las metas en toda la organización, así como también los procesos de retroalimentación para la toma de decisiones.
- Vinculación del presupuesto institucional a cumplimiento de objetivos.

- Determinación de incentivos, flexibilidad y autonomía en la gestión de acuerdo a compromisos de desempeño.

Vínculo entre la Planificación Estratégica y el Control de Gestión:

Ciclo de Control Interno

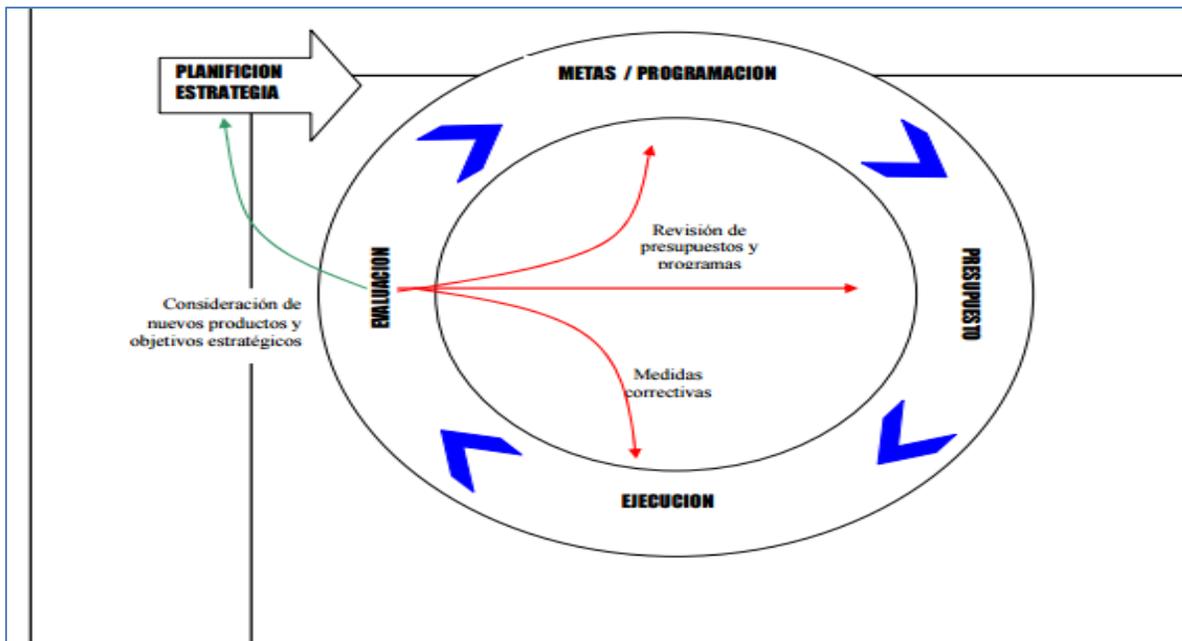


Figura 2. Ciclo del Control Interno.

Fuente. Robert (1998).

Se encuentran también algunas barreras para poder implementar una correcta planeación.

Factores que impiden una planeación:

Respecto a los factores que desalientan o impiden la planeación, diversas investigaciones han encontrado que la mayoría de las PYME no planean, la razón por la que no lo hacen generalmente no es bien entendida, por tal motivo, diversos esfuerzos de investigación se han abocado a identificar dichas barreras (Rodríguez, 2005).

Robinson y Pearce (1984) afirman que algunos de los factores más influyentes son:

- (a) El tiempo que los administradores dedican a planear.

- (b) Desconocimiento del proceso y secuencia de la planeación y como utilizarse.
- (c) Carencia de conocimientos técnicos especializados necesarios en el proceso de planeación.
- (d) Desconfianza del dueño para dar a conocer los planes a los empleados y consultores externos.

Beer y Eisenstat (2000) llegaron a la conclusión de que: “la ineficacia de la planeación se debe, entre otras cosas, a deficiencias en su ejecución”. A su vez, Lumpkin (1998) afirma que: “dichas dificultades inciden, de manera determinante, en el rendimiento de la empresa”.

Se han identificado también diversas barreras que dificultan la ejecución de la planeación. O'Regan y Ghobadian (2002) enuncian: en 8 de ellas, 5 de carácter interno y 3 externos.

Las internas se relacionan con:

- (a) Comunicación insuficiente.
- (b) La aplicación tomó más tiempo de lo previsto.
- (c) Déficit en la capacidad de los empleados.
- (d) Falta de claridad en los objetivos generales o no se entendieron adecuadamente.
- (e) Ineficacia en la coordinación para la ejecución.

Las de carácter externo están asociadas con:

- (a) Crisis que distrajeran la aplicación.
- (b) Surgimiento de problemas externos imprevistos.
- (c) Factores externos que impactaron la aplicación.

Estas barreras de ejecución están más asociadas a factores internos, además hicieron notar que las empresas que planeaban formalmente reducían el efecto de dichas barreras y garantizaban una aplicación más efectiva.

En los últimos tiempos, según puntualiza Pungitore (2006): debido al proceso de globalización / internacionalización, tanto el ambiente interno como el externo de la empresa, sufrieron una gran cantidad de cambios sustanciales debidos fundamentalmente a:

- un importante crecimiento de los volúmenes de operaciones basados en el avance tecnológico en materia de computación y telecomunicaciones donde Internet, como innovación básica, es el principal factor y en el abaratamiento del transporte (Menazzi, 2009).
- la cesión de los dueños de la gestión de los negocios a una administración profesional.

2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO

Es necesario tener controles internos en todo negocio, en especial en el sector de las PYME que estamos mencionando. A través de estos controles se pueden evitar o minimizar los riesgos. Hay algunas variables que no se pueden controlar, sin embargo existen otras que si se pueden controlar por medio de una serie de normas o procesos que se pueden llevar a la práctica. La realidad de nuestro país nos demuestra que en la mayoría de las PYME no existen ningún tipo de controles internos adecuados. Esto tiene mucho que ver debido a que la mayoría de estas empresas son familiares las cuales no cuentan con personas profesionales o capacitadas para dirigir dichas empresas, van resolviendo los problemas en el camino. Esto tiene que ver mucho con la informalidad en la cual se crean estas empresas.

Los errores y los fraudes tienen mayor probabilidad de ocurrencia en situaciones de excesiva concentración de poder y/o ausencia de control; y para que se produzcan deberían sortear una serie de medidas que son el control de acceso que debe habilitar la posibilidad de registrar determinadas transacciones específicamente a las personas autorizadas, los controles de consistencia y validación en las entradas, el control de razonabilidad en el procesamiento, los controles en los datos fijos, el control en la salida mediante el control por oposición de intereses, la intervención de la auditoría interna, y por último, la auditoría externa (Pungitore, 2006).

Por este motivo, Koontz (2004) plantea: ocho normas de puntos críticos para medir el desempeño real o esperado. A continuación se describen siete que son relevantes para el objetivo del presente trabajo:

- Normas físicas, que son medidas no monetarias comunes utilizadas en el nivel operativo, como ser horas hombres por unidad de producción o litros de combustible por caballo de fuerza producido por citar algunas.
- Normas de costos, que son medidas monetarias comunes utilizadas en el nivel operativo, y que atribuyen valores monetarios a aspectos específicos de las operaciones.
- Normas de capital, que surgen producto de la aplicación de medidas monetarias a objetos físicos y tienen que ver más con el capital invertido en la empresa que con los costos de operación.
- Normas de ingresos, que surgen de la asignación de valores monetarios a las ventas.
- Normas de programas, que surgen de la realización de evaluaciones puntuales de algún aspecto que se quiera medir.
- Normas intangibles, que son las más difíciles de establecer puesto que no son formuladas con una base de medidas físicas ni monetarias, por lo que requieren de criterios subjetivos. En este punto es importante mencionar que se concuerda con el autor en cuanto a la complejidad de su establecimiento y medición, pero se considera que es muy importante tenerlas en cuenta puesto que son creadoras de valor para la organización.
- Metas como normas, donde todas ellas sean verificables cuantitativa y cualitativamente en todos los niveles, dejando de lado los criterios intangibles.

Un factor muy importante para las PYME es la orientación que estas puedan recibir tanto del gobierno como de la empresa privada. A continuación se presenta una tabla que muestra los niveles de ayuda en porcentajes que han recibido las PYME:

Tabla 1. Empresas que han recibido capacitaciones y orientación.

Empresas que han recibido servicios de desarrollo empresarial		Tamaño de la empresa	
		Pequeña	Mediana
Servicios de desarrollo empresarial a través de una empresa privada o institución pública	Si	14%	20%
	No	86%	80%
Cuántas empresas/instituciones le han ofrecido servicios en los últimos 12 meses		1.6	1.7
Ha recibido información	Si, por Internet	5%	6%
	Si, por medio de CD	0%	3%
	No	95%	91%

Fuente: CCIT (2013).

Efraín Rodríguez, presidente de la Asociación Nacional de Medianos y Pequeños Industriales de Honduras (Anmpih) en la zona norte, estima que 9 de cada 10 miPYME abren sin un estudio de factibilidad, (La Prensa, 2014).

Según el reporte Doing Business: las áreas que concentran los mayores problemas están relacionadas principalmente al cumplimiento de contratos, la protección a los inversionistas, los trámites de apertura de empresa y el pago de impuestos.

Una característica importante en las PYME es la falta de formalidad y organización, carencia de manuales de procedimientos, de políticas que sean conocidas y aplicadas por todos los miembros de la empresa. El control interno es una parte importante que debe quedar clara en la empresa y que todos deben tener presente para una adecuada operación sin riesgos. Como se observa, el control interno en las PYME es de vital importancia para la optimización de los recursos y el desempeño de la empresa, tanto en lo administrativo como en la operación; beneficiando así desde los dueños hasta el propio cliente, debido a que éste tendrá un grado de confianza sobre la empresa y prevalecerá en el tiempo generando utilidades y crecimiento interno en la empresa. Las pequeñas y medianas empresas (PYME), tienen particular importancia para la economía, no solo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos (Revista El Buzón de Pacioli).

Se considera que toda empresa, en este caso específicamente todas las PYME deben de conocer y practicar el principio básico de lo que es elaborar una planeación estratégica. Primero que toda empresa debe de tener muy bien establecido lo que es su misión y visión. G. Morrissey (1995, cap.4) afirma: “Sin temor a equivocarme, considero que la elaboración de la declaración de misión de su empresa es el paso más importante que usted puede tomar en todo el proceso de planeación”. La Visión es una declaración pensada para comunicarse ampliamente. “Una declaración de visión se plantea para inspirar y motivar a quienes tienen un interés marcado en el futuro de la empresa”.

Al mencionar las maneras informales de cómo se crean la mayoría de las PYME, estas también presentan debilidades estructurales en cuanto a la falta de herramientas para crear estrategias que permitan una gestión para proyectar la empresa en el mediano y largo plazo, junto con la falta de planeación, lo que se convierte en una limitante para la inserción en el ámbito internacional poniendo en riesgo su continuidad en el mercado nacional. Así como el difícil acceso a líneas de crédito, por lo cual no es posible la inversión en tecnología, en capital de trabajo y en know how. Su gestión administrativa, financiera, contable y operativa es muy informal y se hace de forma intuitiva, no utilizan la contabilidad para la toma de decisiones (Beltrán, Torres, Camargo y Bello, 2004).

Cada compañía debe formular planes, se debe comprometer a cumplirlos y, después, lleva a cabo las acciones que tal cumplimiento implica (Kenneth, 1984).

Toda empresa tiene que darle importancia al proceso de definir a donde se quiere llegar a través del tiempo. Es en ese momento donde se define la misión y los valores del negocio, pues la primera establece el objetivo fundamental que guiará a la empresa, y los valores son fundamentos que regulan la forma de hacer negocio en una empresa (Ramírez y Cabello; 1997).

El propósito de la planeación estratégica es posibilitar un desarrollo coherente de las organizaciones, que permita coordinar las acciones de las diferentes subunidades mediante criterios unificados que resuelvan conflictos de interés y que provean suficiente claridad a todos los estamentos de la empresa sobre los objetivos que persiguen y los métodos escogidos por ellos (Sánchez, 2003).

Álvarez y Duran (2009) definieron a las PYME: La pequeñas y medianas empresas son entidades independientes, con una alta predominancia en el mercado de comercio.

Según el reporte Doing Business del Banco Mundial (2013) confirma que: las áreas en donde se concentran los mayores problemas están relacionados principalmente al cumplimiento de contratos, la protección a los inversionistas, los trámites de apertura de empresas y el pago de impuestos.

Mayores obstáculos entorno empresarial de Honduras



Figura 3. Obstáculos entorno empresarial de Honduras.

Fuente: Banco Mundial (2013).

Principales restricciones en las PYME

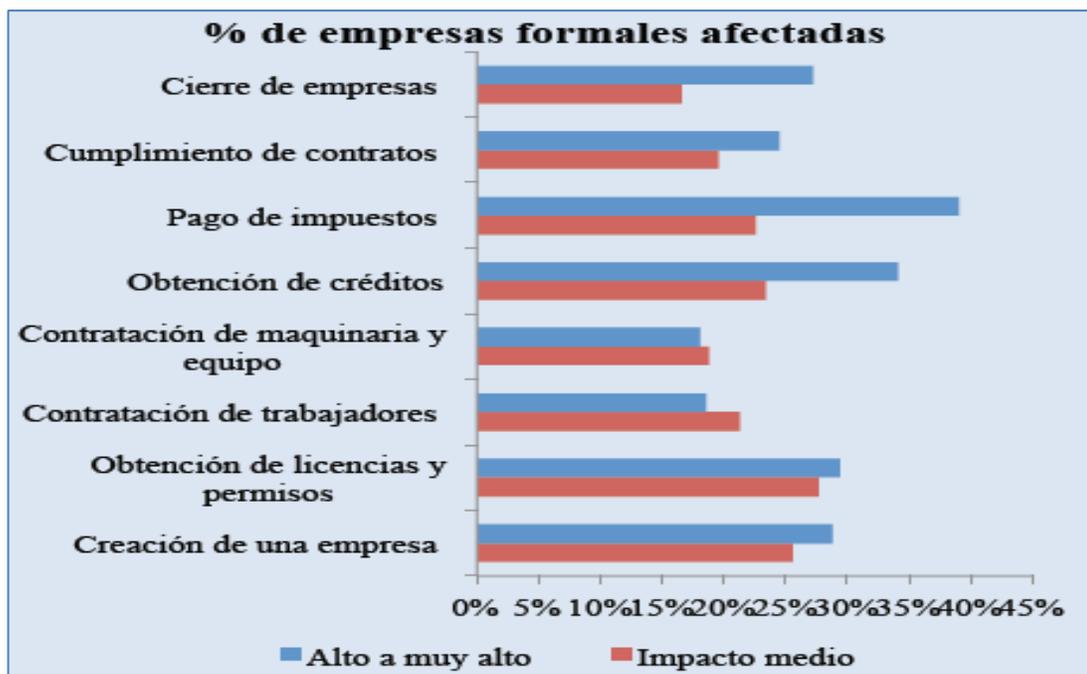


Figura 4. Restricciones regulatorias según encuesta a las empresas.

Fuente: Banco Mundial (2013).

Los niveles de pobreza son muy elevados en el país; Tegucigalpa y el departamento de Cortés, que se sitúan como focos de desarrollo, presentan los menores grados de pobreza. Sin embargo, estos alcanzan niveles importantes en el medio rural. En los departamentos, eminentemente rurales, ubicados en el eje lenca, al oeste del país y en el departamento de Choluteca en el sur, se estima que más del 80% de la población no tiene la capacidad económica de cubrir sus necesidades básicas. Estructuralmente, por lo tanto, el desarrollo social en el oeste se distribuye de forma paralela al de desarrollo central Tegucigalpa–departamento de Cortés, mientras que los departamentos del este sufren de niveles de pobreza intermedios.

El análisis interno del país, a nivel de sus unidades departamentales y municipales, muestra importantes inequidades en el desarrollo humano. Solo 11 municipios de los 298 presentan un índice de desarrollo humano medio-alto. Estos se ubican esencialmente en el norte y en el centro del país. Varios de ellos corresponden a zonas urbanas, como Tegucigalpa y San Pedro Sula, y a regiones con actividades dinámicas en turismo, como Islas de la Bahía. Los territorios más desfavorecidos, con niveles de desarrollo humano bajos y medio-bajos (152 municipios) se

concentran en el occidente de Honduras y en ciertas regiones del centro y en el extremo este del país.

Las disparidades se enfatizan aún más al analizar la condición del desarrollo humano al interior de algunos departamentos. A manera de ejemplo, en el departamento de Ocotepeque, el municipio de Dolores Merendón presenta un IDH bajo (0.477), mientras que el municipio de Ocotepeque cuenta con un IDH medio de 0.672. Otro ejemplo de las fuertes disparidades internas es el departamento de Francisco Morazán, con el municipio de Distrito Central que tiene un índice de desarrollo humano medio alto (0.759), en marcado contraste con la situación de la población de Curarén IDH = 0.511 (Índice de Desarrollo Humano 2009. PNUD en Honduras).

El país necesita una estrategia clara y articulada para promover la cultura de emprendimiento. Entre los principales obstáculos identificados están la débil y desarticulada política en materia de emprendimiento, el difícil acceso de los jóvenes emprendedores a los servicios financieros, la baja inversión pública y privada en innovación, y la poca interacción entre universidades y sectores privado/público para desarrollar proyectos conjuntos.

2.1.3 ANÁLISIS INTERNO

Se realizó la consulta en la Cámara de Comercio e industrias de Tegucigalpa (CCIT) y se obtuvo como están constituidas y clasificadas las pequeñas y medianas empresas en cuanto a niveles de ventas y número de empleados.

Tabla 2. Tamaño y clasificación de las PYME en el Distrito Central.

Tamaño de Empresa	Rango de Ventas anuales	Rango de Empleados
Pequeña	De L 700,000 a L 2,000,000	5 a 10
Mediana	Más de L 2,000,000	11 en adelante

Fuente: CCIT (2013).

Los pasos para poder constituir una empresa legalmente en Honduras con sus licencias y registros son:

Licencias y registros para las PYME

Empresa legalmente constituida	Requisitos generales	Inscripción en la Cámara de Comercio
		Permiso de operación
		Autorización de libros contables
		Permiso para instalación de rótulo
	Requisitos especiales por rubro	Licencia ambiental
		Registro de marcas, patentes y derechos de autor
		Código de barras
		Registro de barras
		Registro sanitario
		Licencia sanitaria
		Inscripción en la Cámara de Turismo
		Licencia de distribuidor o representante
		Permiso de exportación
		Permiso de importación

Figura 5. Licencias y registros para iniciar una empresa.

Fuente: CONAMIPYME (2008).

La encuesta ENEH (2012) encontró: que el 69% de las empresas registradas y el 61.7% de las no registradas consideran que los trámites municipales tienen un impacto negativo (medio-muy elevado) sobre sus negocios.

Impacto de trámites y reglamentaciones en PYME

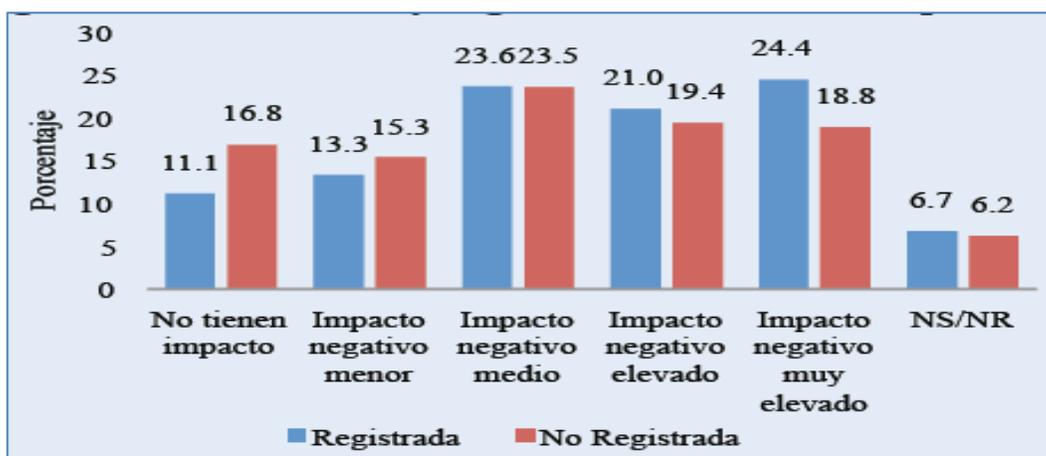


Figura 6. Percepción sobre el impacto de trámites y reglamentaciones municipales.

Fuente: ENEH (2012).

La percepción es mucho más negativa cuando nos enfocamos en los trámites y reglamentaciones municipales (Figura 5). Es por ello que resulta de gran importancia realizar reformas que reduzcan el tiempo y/o costo de realizar estos trámites.

Dos factores contribuyen a la rápida incorporación tecnológica por parte de las pequeñas empresas (celular, computadora, Internet); por un lado, los costos decrecientes de la tecnología, y por el otro, la mayor simplicidad en su uso. La evidencia muestra que a pesar del rezago tecnológico que viven los países de la región, existen segmentos empresariales dinámicos que ya se encuentran subidos en la ola de la tecnología. El reto es que los otros segmentos empresariales den el salto y se sumen a la modernidad (Zevallos, E., 2007).

Proceso evolutivo de una empresa

De acuerdo a Mintzberg (1989): las organizaciones se forman o instalan generalmente en la forma empresarial donde el líder fundador ostenta un gran poder personal. La organización se construye sobre la base del estilo personal del mismo y suele contar con la lealtad del personal, con quienes seguramente el líder construyó una relación personal. Esta configuración estructural es fundamentalmente de naturaleza precaria puesto que depende de un solo individuo y no existe un mecanismo racional de autocorrección.

El proceso básico que se debe llevar a cabo para mejorar las PYME son:

- Planear
- Hacer
- Verificar
- Actuar

Estos cuatro conceptos resultan ser de mucha relevancia, ya que mediante la aplicación de estos se podrá detectar y comprender que es lo que ocurre en las diferentes áreas y departamentos de las empresas y así poder actuar a tiempo y facilitar la toma de decisiones necesarias que se necesiten.

Proceso de mejora en las Empresas

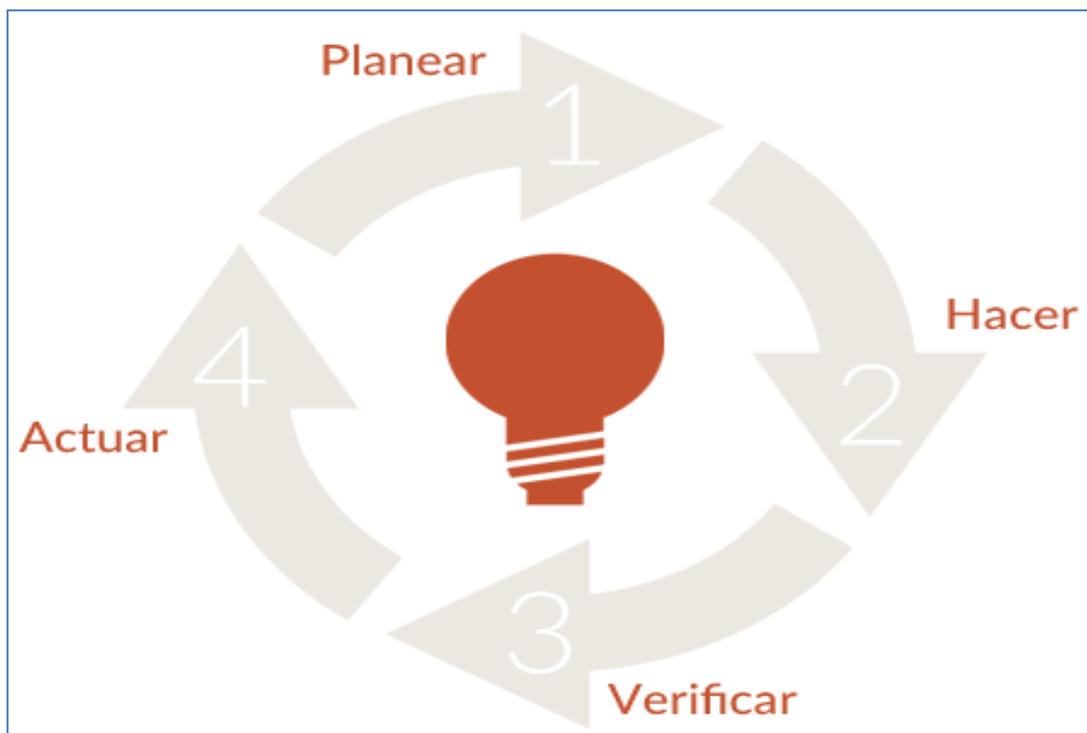


Figura 7. Proceso básico para mejorar las PYME.

Fuente: W. Edwards Deming (1989).

Un entorno empresarial propicio debe contar con emprendedores que tomen riesgos para aprovechar mercados, que generen valor y empleo decente, intensifiquen la competencia, y se orienten sobre la productividad e innovación para dar viabilidad a sus iniciativas. Sin un fuerte espíritu de emprendimiento es difícil que se maximicen las oportunidades de negocios propiciadas por las otras reformas propuestas en este trabajo (Acs, Z., 2006).

Peter Drucker, quién con su gran claridad expresa: “el empresario innovador se basa en los mismos principios, aunque el empresario sea una gran institución o un individuo que comienza solo su empresa arriesgada. Hace poca o ninguna diferencia que la empresa sea comercial o una organización de servicios públicos; ni siquiera si la empresa es gubernamental o no. Las reglas son casi exactamente las mismas; hay una disciplina que podíamos llamar gerencia empresarial innovadora”.

También se debe de reconocer la importancia de lo que son manuales de controles para la buena gestión dentro de las empresas. El manual en una empresa tiene como principal propósito,

exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos y relaciones (Marlene Torres, 2014).

Los manuales administrativos son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados (Haroldo Herrera, 2011).

No solamente los manuales sino que también a través de lo que es un control interno se ha logrado una respuesta a las necesidades de gestión en las organizaciones actuales, para lo cual se requiere un proceso que permita ajustar los sistemas de control interno al nuevo entorno y a las nuevas técnicas de gestión, incorporando cambios tecnológicos, la globalización de los mercados, gestión de la calidad total, reingeniería y otros que son fundamentales para esta implementación (Jensen, 1995).

“El control administrativo, incluye, pero no limita, el plan de la organización, los procedimientos y registros relacionados con los procesos de decisión que se refieren a la autorización de las transacciones por parte de la administración, tales autorizaciones han sido definidas como una función administrativa asociada directamente con la responsabilidad por el logro de los objetivos de la organización y como un punto de partida para el establecimiento del control contable de las transacciones” (Cuellar, 2003, Párr. 4).

“La administración moderna, en todas sus órdenes, requiere del fortalecimiento de un sistema de control interno, con el firme propósito de librar una lucha frontal efectiva contra el flagelo de la corrupción y por la transparencia de sus actuaciones. En ella la autoridad correspondiente, está obligada, a conocer y entender a cabalidad la organización, el negocio, para poder identificar, priorizar y medir sus riesgos, establecer y aplicar políticas adecuadas para ejercer la administración del mismo y liderar iniciativas para identificarlos, analizarlos y controlarlos” (Granda, R., 2006, p. 221).

“El levantamiento de un mapa de riesgos, que se da a través de la observación de los elementos intangibles de la organización, y su finalidad es la de reducir el riesgo organizacional

administrándolo. Se parte de la base de que el riesgo nunca es igual a cero. Se diseñan estrategias y acciones” (Granda, R. 2006, p. 224).

De acuerdo a la encuesta ENEH (2012) confirma que: el principal motivo declarado por los encuestados para crear empresas está relacionado con emprendimiento, es decir, el deseo de organizar una empresa propia y haber encontrado una oportunidad en el mercado. Este resultado, de acuerdo a lo esperado, es más frecuente en los empresarios de las empresas registradas. Por su parte, los empresarios del sector informal manifiestan en su segunda respuesta una decisión más cercana a condiciones adversas, como la necesidad de complementar el ingreso familiar, y no encontrar un empleo asalariado.

Motivos de inicio de las PYME



Figura 8. Principales motivos por los cuales se inició la empresa (%).

Fuente: ENEH (2012).

De acuerdo a los resultados anteriores, se puede deducir también en términos de lo planteado por Acs, Z (2006) que: “el perfil emprendedor del empresariado hondureño necesita desarrollar más la aptitud para la innovación”. Esto se deduce del hecho que sólo una tercera parte de los emprendimientos surgen motivados por la expectativa de crear valor.

De acuerdo a los datos de educación y a las tipologías elaboradas por Nübler (2013) afirma: se puede clasificar a la estructura educativa hondureña como “strong middle”. Esto significa que la distribución de frecuencias de los niveles educacionales está fuertemente concentrada en el centro y se diluye en los extremos. Es decir, son pocos los hondureños que no han completado la educación primaria o que han llegado a completar estudios universitarios y terciarios. De hecho, la mediana de la distribución se encuentra en el nivel de educación secundaria incompleta, lo cual le abriría a Honduras la posibilidad de tener una base industrial amplia en términos de su participación en la actividad económica pero no profunda en cuanto su grado de diversificación y complejidad tecnológica.

De acuerdo con datos del BID, en promedio solamente 5 de cada 10 jóvenes se encuentran matriculados en educación secundaria, lo cual representa una de las tasas de deserción más alta en América Latina.

Se considera y se debe de tomar en cuenta entonces incorporar este manual de controles internos dentro de lo que es el plan de nación de Honduras, como un instrumento para fortalecer la gestión dentro de las PYME. Un plan de nación es una guía de acciones específicas para alcanzar una “Visión de País”, el caso de Honduras se comprende entre los años de (2010-2022-2038).

Este plan de nación plantea una serie de beneficios para los diferentes sectores del país. La Asociación Nacional de Industriales de Honduras, ANDI (2013) afirma: En el marco de implementación de la Estrategia para Apoyo y Fomento a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa y el Gran Acuerdo Nacional la Secretaria de Industria y Comercio y el Ministerio de la Presidencia, se promueve y prioriza la atención de la micro, pequeña y mediana empresa MIPYME, a través de los modelos basados en las alianzas público-privado-academia.

La Secretaria de Industria y Comercio (SIC) en conjunto con socios estratégicos entre ellos la Asociación Nacional de Industriales de Honduras (ANDI), a través de la Subsecretaria de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, ha impulsado la creación de los Centros de Desarrollo Empresarial e Inteligencia de Mercado (CDE) para la Micro Pequeña y Mediana Empresa, en las regiones priorizadas de acuerdo a la Ley Plan de Nación y Visión de País, cada uno de estos centros está dirigido por consejos regionales de desarrollo, un comisionado regional y

organizados en mesas de trabajo, que es de donde emanan todas las necesidades y peticiones que son planteadas a la presidencia de la república.

El objetivo de los CDE-MIPYME consiste en brindar asistencias específicas e individualizadas que respondan a las necesidades de los empresarios de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en cada región, en respuesta a las exigencias y tendencias de los mercados e innovación tecnológica integrando a los sectores público, privado y académico.

Este proyecto cuenta con el apoyo de 17 instituciones públicas que impulsan y promueven al sector MIPYME formando la Comisión de Alto Nivel Inter Institucional (formalizada en mayo de 2012), la cual estableció la creación de 6 Centros de Desarrollo Empresarial (CDE-MIPYME) para el año 2013.

También se menciona lo siguiente de acuerdo a los términos de referencia en la página de honducopras (2013) que: En conjunto la Secretaría de Estado en el Despacho Presidencial a través de la Unidad de Apoyo Técnico Presidencial (UATP-SDP) y la Secretaría de Industria y Comercio (SIC) a través de la Sub Secretaría MIPYME-SSE, se proponen implementar los Centros de Desarrollo Empresarial y de Inteligencia de Mercado (CDE-MIPYME), como una estrategia de armonización y coordinación de las distintas Secretarías de Estado, que además permita ordenar y alinear a programas y proyectos financiados con la cooperación internacional en su estrategia de salida en la regiones de intervención. Surge de las necesidades expresadas por los principales líderes empresariales representativos del segmento MIPYME y SSE del país, fue diseñado en conjunto con la ANMPIH (Asociación Nacional de Micro y Pequeña Industria de Honduras), quienes a través de diferentes talleres, coordinados por la Subsecretaria MIPYME-SSE, de la Secretaria de Industria y Comercio, mediante metodología de trabajo facilitada por la Unidad de Apoyo Técnico Presidencial (UATP), de la Secretaría de la Presidencia.

Los empresarios del segmento MIPYME por primera vez en la historia nacional forman parte del diseño de un modelo que responde a la solución de las principales restricciones que han obstaculizado su desarrollo a través de los años.

Por lo tanto, incluir esta propuesta dentro de este plan sería un gran aporte ya que para realizar y asegurarnos de que se establezcan controles internos dentro de las empresas se debe de empezar creando conciencia así como ir estableciendo una nueva cultura y forma de pensar dentro de las personas y esto no se crea tan fácilmente, se necesita tiempo y dedicación. A través de este plan de nación se establecerán muy bien los lineamientos y la importancia de llevarse a cabo este tipo de controles para poder mejorar la gestión operativa en el interior de las empresas, de igual forma el uso de manuales de control interno se trabajaría por un largo plazo dándole así la importancia y el tiempo necesario para asegurarnos de que los usuarios lo lleguen a implementar y se confirme de que es una herramienta indispensable para mejorar la gestión y el rendimiento de ellas.

El plan de nación debe desarrollarse bajo el marco de una alianza pública privada que implique grandes acuerdos en cuanto a contenido, intensidad y financiamiento, debiendo estar debidamente alineado con los ejes prioritarios de la Estrategia Nacional de Competitividad. Su ejecución debe estar vinculada con el dinamismo comercial externo y las circunstancias prevalecientes en los mercados globales y el programa debe contar con un horizonte de planificación en el largo plazo.

2.2 TEORÍAS

Con el propósito de contribuir a reducir la pobreza y la inequidad, en el marco del Programa de País, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) apoya la generación de oportunidades de empleo digno en áreas urbanas y rurales, priorizando como población meta pequeños productos, particularmente mujeres y jóvenes. Asimismo, apoya la constitución de empresas y cooperativas, la formación profesional y el acceso a mecanismos de créditos e información de inteligencia de mercado. Además apoya la construcción y manejo de infraestructura productiva y social en zonas urbanas y rurales.

Asimismo, el proyecto estará contribuyendo a la siguiente Meta de Desarrollo Nacional contenida en el Marco de la Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), para el periodo 2012-2016: “En el marco de los derechos económicos y convenciones ambientales, contribuir a una Honduras productiva, generadora de empleos dignos, que aprovecha de manera sostenible e integrada sus recursos naturales” , y al efecto directo : La población pobre accede a oportunidad de empleo en condiciones de equidad, mediante la implementación de políticas y estrategias.

2.2.1 TEORÍA DE SUSTENTO

Las pequeñas y medianas empresas no cuentan con el control interno adecuado, debido a que gran parte de ellas son empresas familiares, en la mayoría de los casos, carecen de formalidad, de una organización adecuada y falta de manuales de procedimientos y de políticas que sean conocidas por todos los integrantes de la empresa. El Control Interno debe ser empleado por todas las empresas independientemente de su tamaño, estructura y naturaleza de sus operaciones, y diseñado de tal manera, que permita proporcionar una razonable seguridad en lo referente a: La efectividad y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, y el acatamiento de las leyes y regulaciones aplicables (Ricardo Aguirre Choix, 2012).

2.2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

A continuación se describen y se definen las palabras, términos y siglas principales que se utilizan en proyecto de investigación:

ANDI: Asociación Nacional de Industriales de Honduras.

CCIT: Cámara de Comercio e Industrias de Tegucigalpa.

CDE: Centros de Desarrollo Empresarial

CONAMIPYME: Comisión Nacional de Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Ente que está constituido como rector de las políticas, estrategias y programas de fomento a la MIPYME.

Control Interno: conjunto de áreas funcionales en una empresa y de acciones especializadas en la comunicación y el control en el interior de la empresa.

INFOP: Instituto Nacional de Formación Profesional.

Manuales: documento para la consulta el cual se crea para obtener información detallada, ordenada, sistemática e integral de las instrucciones, responsabilidades e información sobre

políticas, funciones y procedimientos que se realizan en la organización para lograr el cumplimiento de los objetivos.

Mediana empresa: modalidad de MIPYME caracterizada por poseer ventas anuales que oscilan a más de L2, 000, 000.00, equivalentes a más US\$ 101,207.92 y con un número entre 11 y 25 empleados (CCIT, 2013).

Pequeña empresa: modalidad de MIPYME caracterizada por poseer ventas anuales que oscilan entre L 700,000.00 a L2, 000, 000.00, equivalentes a US\$ 35,422.77 y US\$ 101,207.92 respectivamente y con un número entre 5 y 10 empleados (CCIT, 2013).

Planeación Estratégica: proceso formal de seleccionar la misión y las metas generales de una organización tanto a corto como a largo plazo, determinar metas divisionales, departamentales e incluso individuales basadas en las metas organizacionales, elegir estrategias y tácticas para el cumplimiento de esas metas, y asignar recursos (personas, dinero, equipos e instalaciones) para el cumplimiento de dichas metas, estrategias y procedimientos (Hellriegel y Slocum, 1998, p. 157).

PYME: categoría de empresas privadas compuestas por la pequeña y mediana empresa clasificadas de acuerdo al criterio de volumen de ventas anuales y número de empleados (CCIT, 2013).

SIC: Secretaria de Industria y Comercio.

UATP: Unidad de Apoyo Técnico Presidencial.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

Demuestra la congruencia en el documento para obtener los resultados y objetivos definidos, así como la resolución del problema a través de una propuesta o solución para llevarla a cabo. Todo debe de tener una secuencia lógica para que la solución al problema sea la más clara posible. Se debe de tener muy bien definidas las variables con que se trabaja para ver cómo influyen en el producto que se dio como solución. Lo más importante, ver como se podrá realizar la aplicación del producto.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

3.1.1 LA MATRIZ METODOLÓGICA

En este esquema se puede ver cómo se desarrolla cada parte para llegar a resolver los objetivos propuestos en la investigación. Representa el proceso a utilizar y cada uno de sus componentes, con la finalidad de tener todos los conceptos claros y bien definidos.

Se define el título de la investigación, el problema específico de lo que se quiere probar, se plantean las principales preguntas de investigación, los objetivos generales y específicos así como los dos tipos de variables (dependiente e independiente) que puedan influir en el problema. Nos ayuda a ver el panorama completo de la investigación y como cada parte va complementándose con las demás.

Se da a conocer la solución (MCI) para contrarrestar a estas variables independientes y así poder optimizar y generar una mejor gestión en el manejo de las empresas para que puedan actuar en forma y tiempo de acuerdo a las situaciones que se le presenten.

Tabla 3. Matriz Metodológica PYME.

Titulo	Problema	Preguntas de Investigación	Objetivos		Variables	
			General	Específicos	Independiente	Dependiente
Fortalecimiento Operativo en las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Francisco Morazán.	Las Pymes no cuentan con un Manual de Controles Internos adecuados	1. ¿Qué alternativa es más viable para fortalecer operativamente a las PYMES?	Mejorar la gestión empresarial de las PYMES, mediante un manual de controles internos adecuados para que su productividad y producción sea consistente y rentable.	1. Identificar las causas por las cuales las PYMES no ejercen controles internos de sus actividades operativas y productivas?	· Costos (C)	M a n u a l I n d e e r C n o o n t r o l
		2. ¿Cuáles son las principales razones por las cuales las PYMES débilmente subsisten o cierran su negocio?		2. Analizar estas causas y experiencias afines.	· Financiamientos (F)	
		3. ¿Qué colaboración obtienen del gobierno y de la empresa privada?		3. Definir estas alternativas de solución.	· Nuevas tecnologías (NT)	
		4. ¿Qué experiencias respaldan el fortalecimiento operativo de las PYMES?		4. Proponer un manual de controles internos adecuados que garantice la buena gestión de las PYMES.	· Requerimientos de permisos y licencias (P y L)	
		5. ¿Qué se tiene que proponer de inmediato para ayudar a las PYMES?			· Regulaciones (R)	
					· Impuestos (I)	
					· Barreras al acceso de información (BAI)	
					· Insuficiente acceso a Internet (IAI)	

3.1.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

Existen ciertas variables que podrían ser una limitante y que las empresas de menor tamaño tienen que considerar para hacerle frente a la economía del mercado local y del mercado global. Con la creación, la actividad que desarrollan y los pocos recursos con que cuentan la mayor parte de estas empresas tienden a desarrollar bajos niveles de integración con la industria, bajos niveles de preparación gerencial, bajo poder de negociación, bajos niveles de asociación empresarial, empleo de modelos gerenciales de baja competitividad, reducidos niveles de calidad, capacitación insuficiente de sus cuadros técnicos y operativos, entre otros asociados al grado de aislamiento como factor que determina la falta de competitividad (Salcedo, 2005).

A continuación se mencionan las variables que se consideraron más importantes y que afectan en todo su contenido a las PYME:

Variable dependiente:

- Manual de control interno (MCI)

Variables independientes:

- Costos (C)
- Financiamientos (F)
- Nuevas tecnologías (NT)
- Requerimientos de permisos y licencias (P y L)
- Regulaciones (R)
- Impuestos (I)
- Barreras al acceso de información (BAI)
- Insuficiente acceso a Internet (IAI)

Es necesario brindarle apoyo a las PYME a fin de crear una capacidad competitiva que le permita insertarse a una economía globalizada en condiciones más favorables.

Tabla 4. Operacionalización de las variables.

Variable Independiente	Definición		Dimensiones	Indicador	Items	Unidades (Categorías)	Escala
	Conceptual	Operacional					
Costos	Importe o cifra de un producto o servicio.	Incremento en impuestos	Precios, Costos Fijos, Costos variables	Costos mas altos	¿Utiliza informes que comparen los presupuestos con los gastos realizados?	Si No	1 2
Financiamiento	Recursos monetarios y de crédito que se destina a una empresa	Tasas muy altas para financiarse	Instituciones, Capacidad de pago y endeudamiento, largo y corto plazoz	Tasas mas altas	¿Cuál es su principal problema como empresa constituida?	Enumérelas del 1 al 8, siendo el número uno la más importante.	1 2 3
Nuevas Tecnologías	Nuevas herramientas, procesos	Falta de capacitación para utilizarlas	Programas, maquinaria, capacitaciones	Cambios y actualización es mas rapidas	¿Recibe capacitaciones de parte de empresas o instituciones?	Si No	1 2
Permisos y Licencias	Autorización, acto administrativo	Procesos tardados	Públicos, privados, permisos de operaciones	Mayor numero de permisos y licencias	¿Cuál es su principal problema como empresa constituida?	Enumérelas del 1 al 8, siendo el número uno la más importante.	1 2 3
Regulaciones	Establecimiento de normas o reglas	Cada vez hay mas regulaciones (burocracia)	Procesos, modelos a seguir, imposiciones, instrumentos administrativos	Mas regulaciones	¿Tiene normas o reglas (manual) establecidas para el desempeño del trabajo y de su empresa?	Si No	1 2
Impuestos	Cargas obligatorias al estado	Nuevas tasas y cada vez mas impuestos	Nuevas tasas, conceptos, registros	Mas impuestos, mayores tasas	¿Cuál es su principal problema como empresa constituida?	Enumérelas del 1 al 8, siendo el número uno la más importante.	1, 2, 3
Barreras acceso información	Elementos que dificultan la obtención de la información	Poca o ninguna formación para obtener y manejar la información	Intervención tecnológica, apoyo empresa privada	Mas formas de acceso a la información	¿Qué tipos de registro utiliza para controlar sus operaciones?	Contabilidad formal Cotización de materias primas Control de inventarios Asistencia de personal Ninguno	1 2 3
Insuficiente acceso internet	Elementos insuficiente para manejar la información de internet	El acceso solamente es para redes sociales	Conocimiento y manejo, instructivo para el uso	Mas lugares con acceso a Wifi	¿Tiene a su disposición la ayuda de una computadora para guardar sus archivos?	Si No	1 2
Variable Dependiente	Definición		Dimensiones	Indicador	Items	Unidades (Categorías)	Escala
	Conceptual	Operacional					
Manual de control interno	Instrumento y guía de instrucciones que sirve para el uso de un dispositivo, corrección de problemas o establecer procedimientos	Un manual con las opciones de poder dirigirnos en mejorar la gestión a través de procedimientos establecidos	Checklist, conocimiento y manejo, condiciones de trabajo adecuadas, acceso a manuales	Menos modelos de manuales para mejorar la gestión interna	¿Tiene normas o reglas (manual) establecidas para el desempeño del trabajo y de su empresa? ¿Utilizan una planeación estratégica en su empresa?	Si No	1 2

Dimensiones de la Variable Dependiente y Variables Independiente

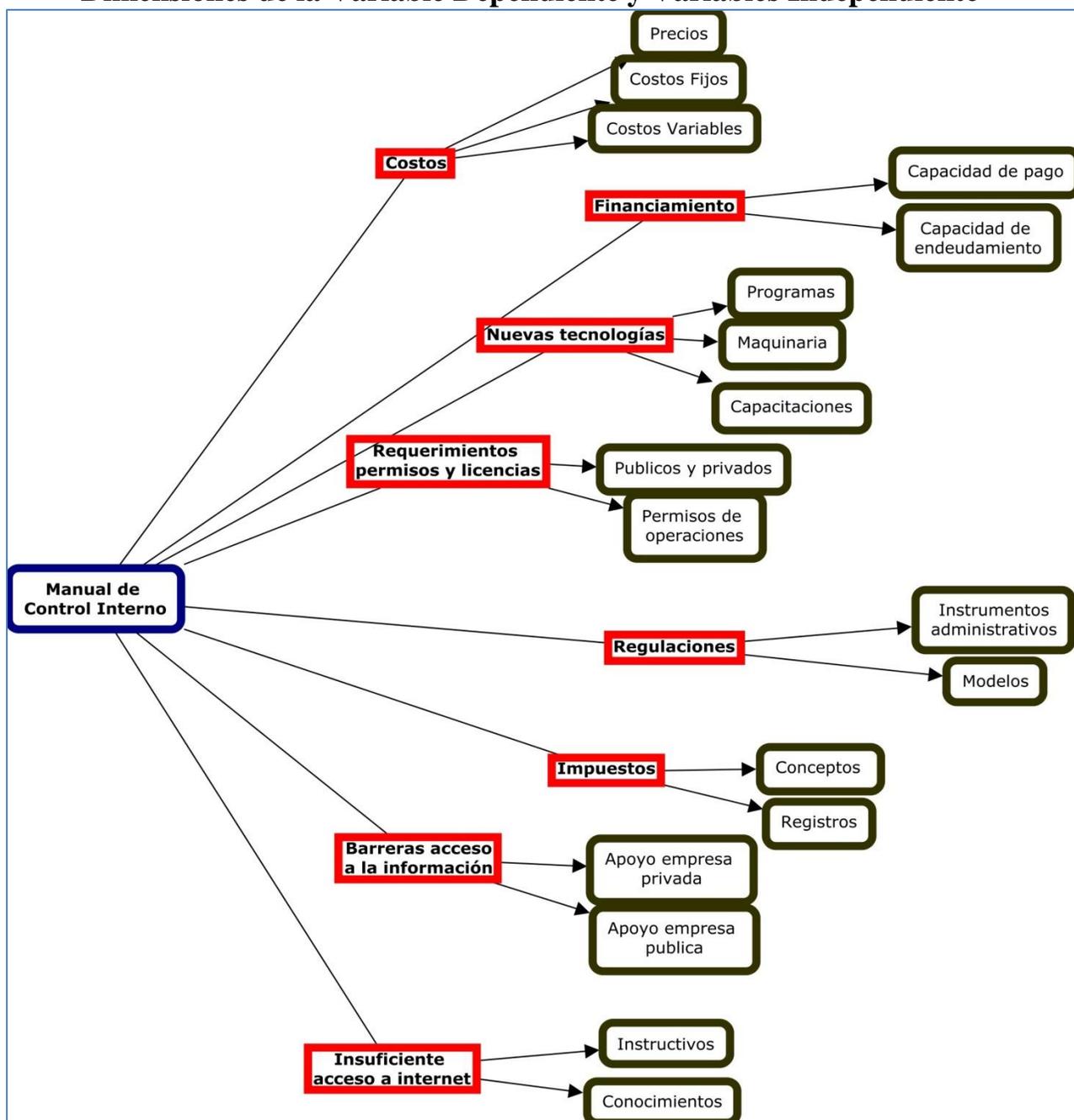


Figura 9. Variable Dependiente y Variables Independientes.

3.1.3 HIPÓTESIS

¿El fracaso de las PYME se debe a la falta de controles y procesos internos en las empresas para poder enfrentar diferentes situaciones? ¿El éxito de una pequeña y mediana empresa está condicionado por los conocimientos que tiene su personal?

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

Para el presente estudio se utilizó un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo). Sin embargo en la presente investigación se representó con mayor fuerza al enfoque cuantitativo debido a que este recolecta y analiza datos para probar una hipótesis. En este enfoque la única forma confiable de conocer la realidad es a través de la medición numérica y el análisis de datos. Solamente así los estudios poseerán los niveles de validez y confianza en el proceso. Este proceso se basa en ser hipotético deductivo el cual busca generalizar los resultados obtenidos hacia poblaciones más amplias. Utiliza estadísticas y la experimentación para medir las variables.

Mientras que el enfoque cualitativo considera el todo, también se basa en métodos de recolección de datos, pero, sin medición numérica, tales como descripciones y observaciones. Las técnicas que más se utilizan en este enfoque son la observación no estructurada, las entrevistas abiertas, grupos focales y la revisión de algunos documentos. El enfoque cualitativo no pretende generalizar a partir de los resultados.

En esta investigación se procedió inicialmente en identificar un problema dentro del sector de las pequeñas y medianas empresas (PYME), aquí utilizamos el método cualitativo, enumeramos varias ideas e identificamos a los posibles problemas. Una vez identificando este problema procedimos a plantear una hipótesis a través de las preguntas de investigación, aquí aplicamos el enfoque cuantitativo. En la fase de recopilación de datos fortalecimos el enfoque cuantitativo ya que se utilizó una encuesta con preguntas cerradas para poder obtener la información necesaria.

Bajo el enfoque cuantitativo se utilizó lo que es el método hipotético deductivo y el analítico. Para este método hipotético deductivo es necesario la creación de una hipótesis para que se pueda dar a entender de una forma clara el tipo de problema que se está investigando, va de lo general a lo particular, para este propósito se utilizaron las encuestas. Nos ayuda a realizar una combinación con la hipótesis que se plantea al mismo tiempo que con las deducciones que se pueden realizar para llegar a una conclusión. Para realizar este método es necesario plantearse lo siguiente:

1. Planteamiento del problema
2. Creación de hipótesis
3. Deducciones de consecuencias de la hipótesis
4. Contrastación: Refutada

De acuerdo con el método analítico es necesario conocer la naturaleza del problema a investigar. A través de este método nos da la posibilidad de conocer de una mejor manera el problema, con el cual podemos obtener nuevas conclusiones y nuevas formas de plantear el tema de estudio así como nuevas opciones de soluciones o establecer nuevas teorías. Analizar es desintegrar el objeto de estudio para estudiar todas sus partes y ver cómo se relacionan entre sí.

Esquema de Enfoques utilizados:

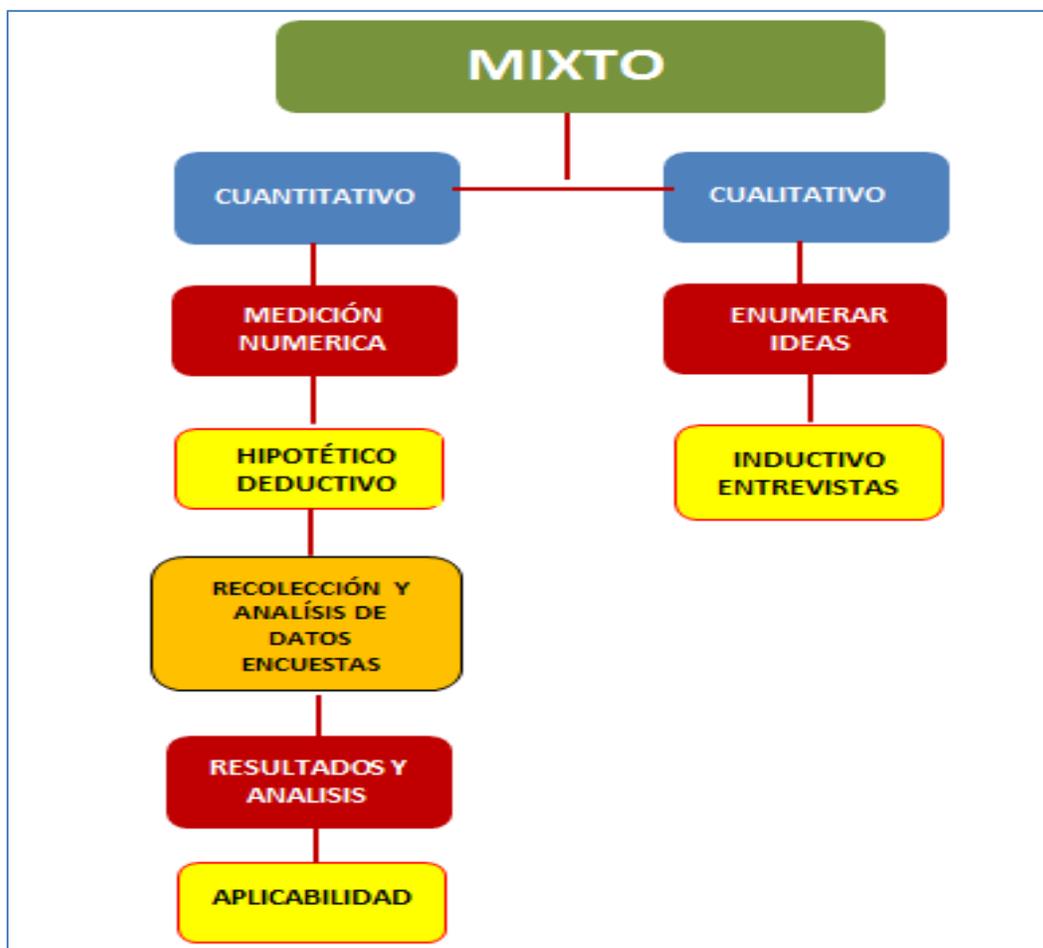


Figura 10. Diagrama de los Enfoques.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo al orden de importancia para poder desarrollar esta investigación. Se identificó inicialmente problemas que se dan dentro del sector de las PYME, para luego establecer objetivos y maneras de resolver el problema, nos fundamentamos con investigaciones realizadas por otros autores en el marco teórico y luego conocer los resultados a través de la metodología y así poder concluir y recomendar las acciones a seguir.



Figura 11. Diseño de la investigación.

3.3.1 POBLACIÓN

El último censo oficial que se realizó a las pequeñas y medianas empresas nos dice que en Honduras hay alrededor de 127,330 (CCIT, 2013, p.18). Esta cantidad de negocios fueron verificadas debido a que los contadores ubicados en cada uno de estos lugares son de tipo comercial, lo cual ayudo significativamente a establecer el conteo. Debido a la gran cantidad de negocios que existen y dándose a conocer que la mayor parte de estas empresas se encuentran en las zonas urbanas, se decidió trabajar solamente en el sector de Francisco Morazán, Municipio del Distrito Central. Solamente en esta zona se encuentran 7,009 negocios que están debidamente inscritos en la Cámara de Comercio e Industrias de Tegucigalpa (CCIT). Se tomó esta población como representativa para considerar los resultados y aplicarlos al resto de las empresas. Estas PYME se dividen de la siguiente forma:

Tabla 5. Numero de PYME en el Distrito Central.

	Cantidad de PYME		
Zona	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Total
Francisco Morazán D.C.	4,699	2,310	7,009

Fuente: CCIT (2013).

3.3.2 MUESTRA

La muestra debe de llegar a ser representativa de la población. Para efectos de la presente investigación ya conocemos nuestra población de PYME que se localizan en Francisco Morazán, son 7,009 entre pequeñas y medianas empresas. La investigación debe de tener un tamaño de muestra idóneo y adecuado para que se pueda comprobar con seguridad lo que se pretende en el estudio.

Para efectos de la presente investigación definiremos que nuestra población es finita, es decir contable y la variable de tipo categórica, primero se debe de conocer "N" o sea el número total de casos esperados.

Si la población es finita, es decir conocemos el total de la población y queremos saber cuántos del total tendremos que estudiar la fórmula sería:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Ecuación 1. Fórmula para poblaciones finitas.

Fuente: Grant, E. L y Leavenworth, R. S. (2005).

Dónde:

- N = Total de la población
- $Z_{\alpha} = 1.96$ al cuadrado (si la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- d = precisión (en su investigación use un 5%).

$$n = \frac{7,009 (1.96)^2(0.05)(0.95)}{(0.05)^2(7,009-1) + (1.96)^2(0.05)(0.95)}$$

$$n = \frac{1,278.97}{17.52 + 0.1824}$$

$$n = \frac{1,278.97}{17.7024}$$

$$n = 72.2483957$$

Al sustituir cada número en cada variable, obtenemos el resultado. En este caso se hicieron un total de 72 encuestas de la población en estudio. Este número se dividió proporcionalmente entre el peso del tamaño de cada empresa, por lo tanto, se obtuvo lo siguiente:

Tabla 6. Peso proporcional por tamaño de empresa.

Tamaño de Empresa	Cantidad de Empresas	Peso en %	Total de Encuestas
Pequeña	4,699	67%	48
Mediana	2,310	33%	24
Total	7,009	100%	72

3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis para esta investigación fueron las PYME, específicamente las que se encuentran en el departamento de Francisco Morazán. Estas empresas fueron analizadas debido a su estructura, tamaño y número de empleados. "La unidad de análisis es una definición abstracta, que denomina el tipo de objeto social al que se refieren las propiedades. Esta unidad se localiza en el tiempo y en el espacio, definiendo la población de referencia de la investigación" (Corbetta, Piergiorgio, 2003 p. 87).

3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA

La unidad de respuesta de la investigación esta presentada en porcentaje % y la cantidad de PYME analizadas en datos numéricos positivos.

3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

Se realizó un análisis FODA, este es una herramienta sumamente útil para recopilar información. Aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, empresa o proyecto, en este caso seria del sector de las PYME. Así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica del sector y planear una estrategia para el futuro. Thompson y Strikland (1998) establecen que: "el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa". Este FODA se aprecia en la sección de resultados y análisis.

3.4.1 TÉCNICAS (ENCUESTAS)

Para esta investigación acerca de las PYME y tener un escenario y un contexto de estas empresas se elaboró una encuesta para darle mayor presencia al enfoque cuantitativo utilizado. A través de esta encuesta se obtuvieron datos sobre la situación actual, como es su gestión empresarial y las

principales carencias y limitantes que las PYME enfrentan en el día a día. Mediante el análisis de esta encuesta se realizó con mayor fundamento una propuesta para llevarla a cabo de manera de que esta ayude a mejorar las gestiones operativas de las PYME.

3.4.2 TÉCNICAS (ENTREVISTAS NO ESTRUCTURADAS)

En el momento que se estaban realizando las encuestas, se procedió a realizar una serie de entrevistas no estructuradas, las cuales se hicieron específicamente a algunos de los dueños o gerentes de las empresas. Esto se dio de forma espontánea durante el momento en que se estaba llenando la encuesta.

3.4.3 PROCEDIMIENTOS

En el proceso de la investigación del proyecto se tuvo acercamientos con algunas instituciones que trabajan en la situación y análisis de las PYME, una de ellas fue la Cámara de Comercio e Industrias de Tegucigalpa (CCIT), también la Secretaria de Industria y Comercio (SIC), esto con la finalidad de obtener información sobre las PYME de Francisco Morazán para poder comenzar con la investigación y análisis.

Se elaboró una encuesta, la cual se aplicó del 9 de Agosto al 28 de Agosto a diferentes PYME para poder conocer el entorno de estas empresas, al mismo tiempo se realizaron entrevistas no estructuradas a ciertos dueños para conocer más acerca de las situaciones de la muestra seleccionada.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Una fuente de información es el lugar de donde se obtienen datos o información que habrá de ocuparse como parte del trabajo de Investigación. Cada una de estas fuentes de información tiene una función o importancia propia (Becerril, F., 1997, p. 111).

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias son los recursos de donde se obtuvo la información que contiene los datos formales que no han sido evaluados por otras personas o no han hecho otros estudios relacionados con el tema. Para la presente investigación se utilizó una encuesta que fue completada por las PYME y una entrevista no estructurada que se le hizo a uno que otro dueño de estas empresas.

Bounocore (1980, p.229) define a las fuentes primarias de información como: “las que contienen información original no abreviada ni traducida: tesis, libros, monografías, artículos de revista, manuscritos. Se les llama también fuentes de información de primera mano”.

La información a través de estas fuentes también se obtuvo a través de la solicitud de información en la Cámara de Comercio e Industrias de Tegucigalpa.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias se obtienen de informes en el cual se ha tomado información de fuentes primarias, quiere decir que dicha información fue reorganizada que nos sirven para confirmar los hallazgos encontrados en la investigación.

Bounocore (1980, p.229) las define como: aquellas que “contienen datos o informaciones reelaborados o sintetizados...”.

Las fuentes secundarias de información utilizadas en la investigación incluyen:

- 1) Libros
- 2) Manuales
- 3) Tesis
- 4) Artículos
- 5) Sitios Web
- 6) Investigaciones y estudios realizados

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Se presentan los resultados que se obtuvieron de las herramientas y técnicas utilizadas, en este caso se demuestran los resultados de las encuestas aplicadas a un grupo de pequeñas y medianas empresas, para medir si cuentan principalmente con manuales dentro de sus empresas y si tienen herramientas para los adecuados controles internos que deberían de realizar para fortalecer su gestión operativa. Se presenta también un análisis FODA que se hizo al sector de la PYME en general.

4.1 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS

A continuación se presenta la encuesta aplicada a una muestra de PYME de Francisco Morazán:

ENCUESTA

El objetivo de esta encuesta es identificar las razones para poder mejorar la gestión empresarial dentro de las PYME. Lea detenidamente cada pregunta, revise todas las opciones y elija la alternativa con que mejor se identifica su empresa. Marque sus respuestas con un X.

1) ¿Cuánto tiempo tiene la empresa de estar en operaciones?

2) ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?

_____ De 1 a 4

_____ De 5 a 10

_____ De 11 en adelante

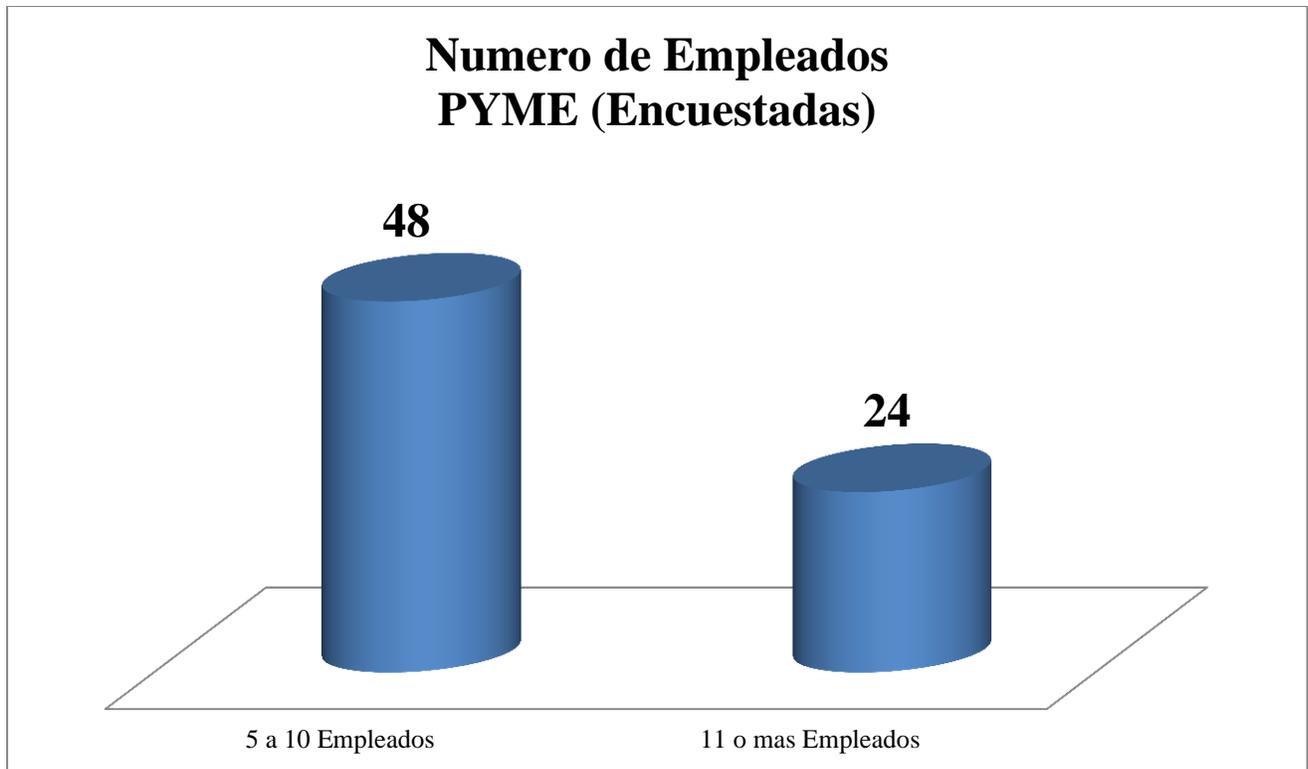


Figura 12. Número de empleados en las empresas encuestadas.

Se encuestaron un total de 72 empresas. En el sector PYME se encontró que hay más empresas pequeñas que medianas, esto más que todo tiene que ver debido al tamaño de estas empresas en cuanto al número de empleados se refiere.

Las pequeñas empresas son las que más surgen dentro del mercado hondureño, esto debido a que están constituidas prácticamente por el núcleo familiar (padre, madre, hermanos), esta tendencia se ha mantenido a través de los años debido más que todo a la situación económica del país.

En la actualidad las pequeñas empresas son las que más presencia tienen en el sector sin embargo son también las que con mayor frecuencia se ven obligadas a cerrar sus negocios por diferentes factores (planeación y controles).

3) ¿Cuál es su principal problema como empresa constituida? Enumérelas del 1 al 8, siendo el número uno la más importante.

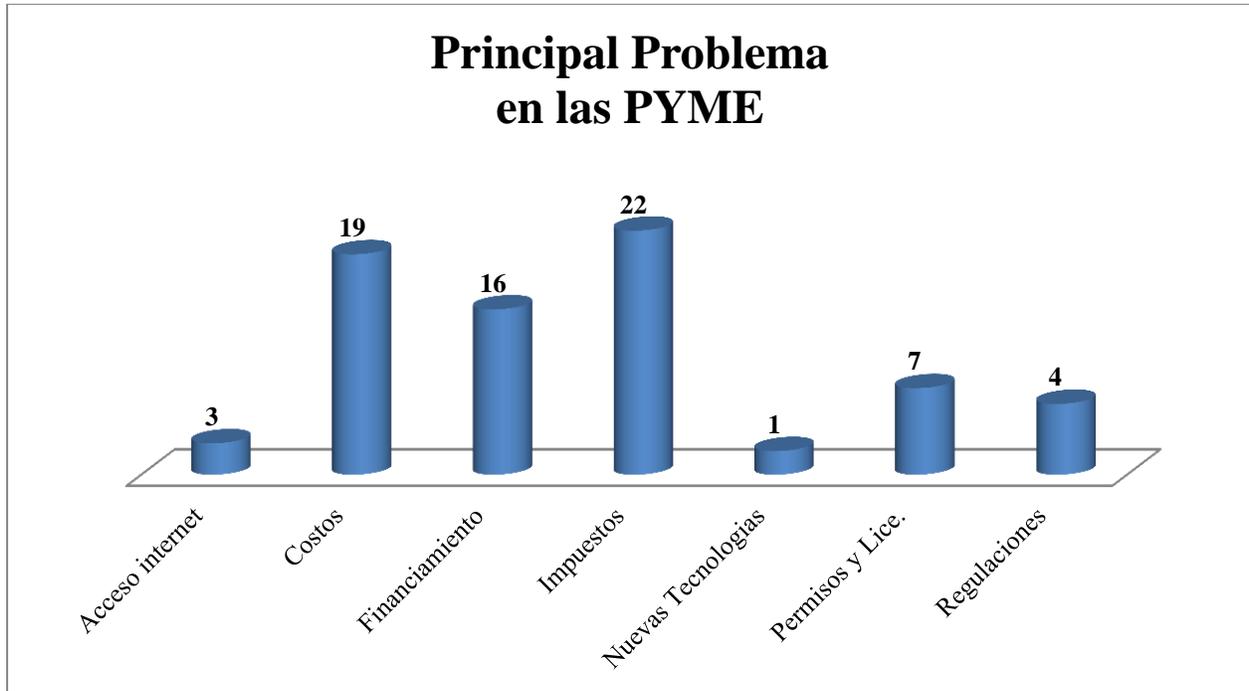


Figura 13. Principales problemas para las PYME.

Las PYME expresaron que cada día los obstáculos para salir adelante son cada vez más grandes, la gráfica nos demuestra que en la actualidad los impuestos promovidos por el gobierno son el principal obstáculo por el cual no les permite desarrollarse de una manera más óptima. El segundo factor problemático que enfrentan las PYME son los costos que encuentran en lo que son materias primas, transportes e insumos.

El gobierno de Honduras está en una situación muy delicada en donde la corrupción ha venido a empobrecer y a destruir aún más las arcas del estado, debido a esto los gobiernos necesitan recaudar más fondos para poder financiarse, esto lo hacen a través del establecimiento de más tasas de impuestos lo cual limita a todo emprendedor que quiera arrancar con un negocio.

Lastimosamente el panorama futuro para las PYME no es muy agradable ya que los costos no disminuirán y las tasas de impuestos cada día son más. Esto a parte de las otras variables que se mencionan detiene a personas emprendedoras que quieren constituirse como empresa.

4) ¿Recibe capacitaciones de parte de empresas o instituciones?

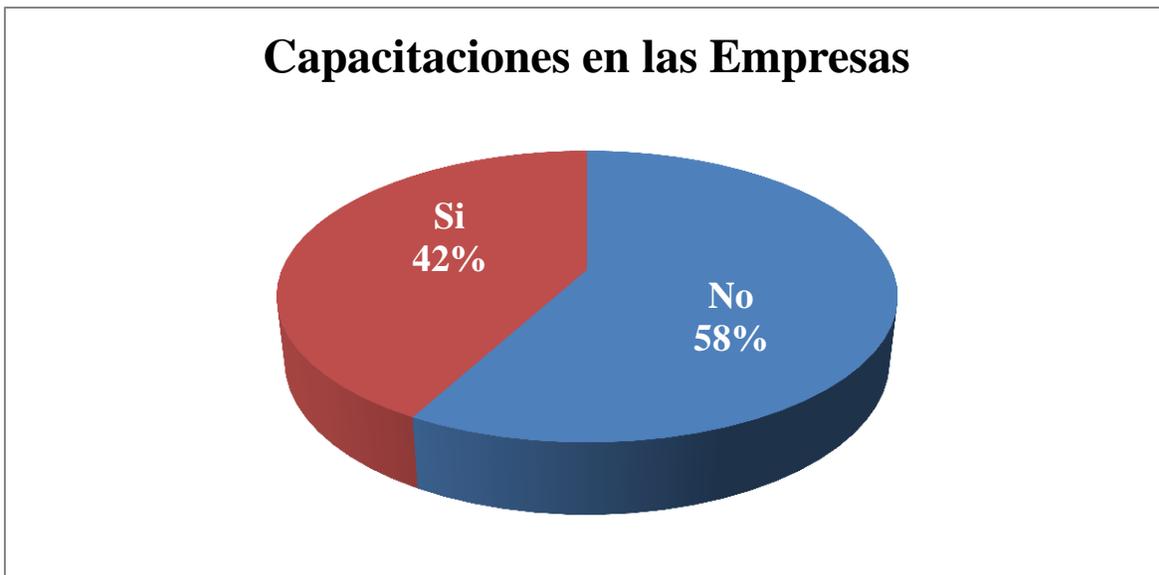


Figura 14. Capacitaciones en las PYME.

Lamentablemente confirmamos que los programas de capacitación para este sector no se dan con regularidad. Un 58% de las empresas encuestadas no ha tenido ningún tipo de capacitación lo cual limita a la gente a establecer nuevos procesos o controles que le ayuden en la vida del negocio.

La tendencia para el sector es la misma, la cultura organizacional que existe para las capacitaciones es muy baja. Si se dan capacitaciones por parte de las instituciones públicas o privadas pero otro factor que se presenta es que los dueños de las empresas no llegan a estos talleres. Piensan que es una pérdida de tiempo.

No reciben capacitaciones y al recibirlas no las implementan por costos o por falta de seguimiento. ¿En realidad se dan las capacitaciones en las áreas que las PYME necesitan para poder desarrollar sus negocios o son solo charlas para que sepan de los procesos y nuevas leyes que surgen para estar bien con el estado?

5) ¿Tiene normas o reglas (manual) establecidas para el desempeño del trabajo y de su empresa?

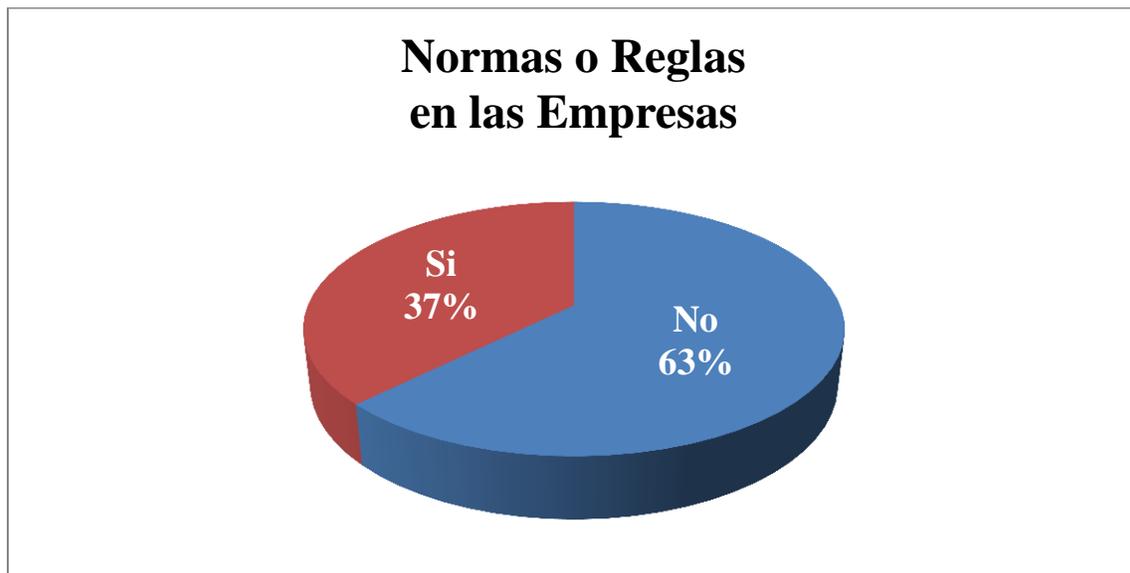


Figura 15. Manuales dentro de las PYME.

Un 63% de las PYME encuestadas no cuentan con reglas o normas establecidas, el concepto de manuales de controles internos es nula para ellos. Se caracterizan por resolver los problemas del día. Es un alto porcentaje lo cual es preocupante ya que el negocio de esta forma está a la deriva.

En la realidad no se ha tomado el tiempo para establecer un modelo de manual sobre controles internos para el sector de las PYME. El sector se defiende mediante las experiencias que viven del día a día. Se encontró un conflicto entre dueños de negocios y analistas del sector. Los primeros mencionan que sus problemas son debido a que no hay programas especializados para las empresas y los segundos afirman que las PYME no prosperan debido a la falta de gestión de parte de ellos.

En las pequeñas empresa no conocen ningún tipo de control interno, lo que utilizan es su propio razonamiento sobre las situaciones. Las medianas empresas utilizan más el concepto pero no lo aplican y solamente dicen conocerlo para no verse en la pena de decir que no lo utilizan.

6) ¿Qué tipos de registro utiliza para controlar sus operaciones?

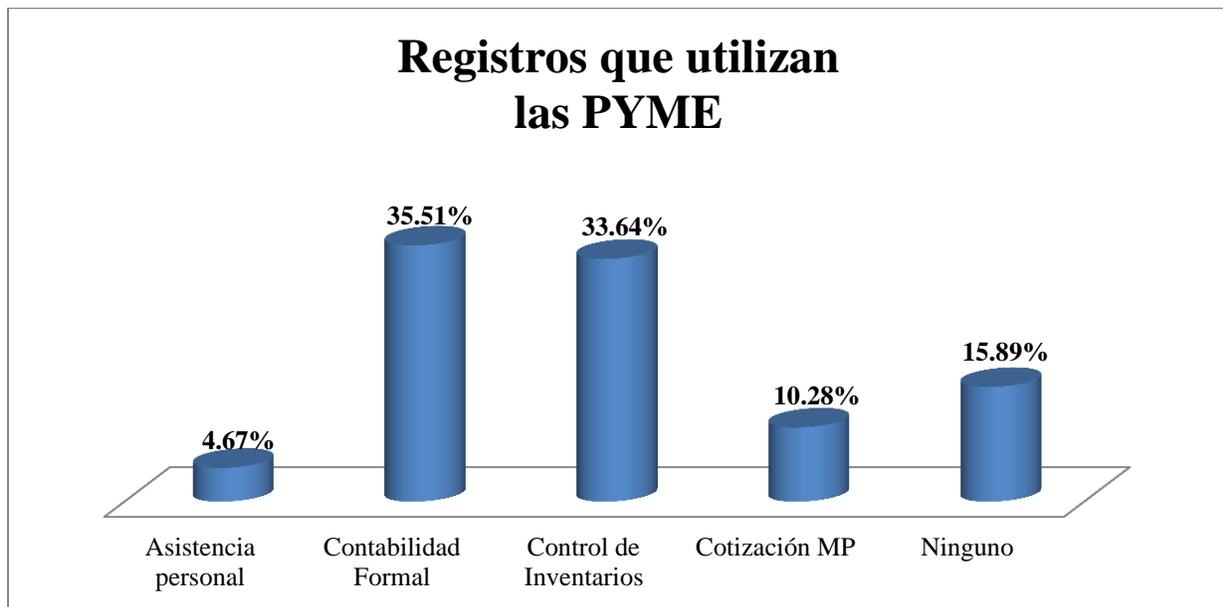


Figura 16. Registros más usados en las PYME.

Muy importante que se tengan registros contables y manejo adecuado en los inventarios, un 35.51% y un 33.64% respectivamente. Sin embargo estos registros no son confiables ya que no se llevan al día, lo utilizan una vez y luego no, con el tiempo lo vuelven a utilizar pero luego vuelven a descuidarlo.

Esto ha sido un círculo vicioso a través de los tiempos, los registros que se utilizan no son consistentes y no se llevan de una manera ordenada. A pesar de que una gran parte de las PYME encuestadas dice llevar un registro siempre tienen problemas con sus inventarios y sus cuentas por pagar y cobrar.

Para tener este tipo de registros es necesario tener una formación y una consistencia en los archivos del negocio, esto dará una mayor solidez al sector y control sobre sus actividades.

7) ¿Tiene a su disposición la ayuda de una computadora para guardar sus archivos?



Figura 17. El uso de computadoras en las PYME.

Definitivamente la computadora es una herramienta que ahora está al alcance de la gran mayoría. La encuesta demuestra que un 69% de la población encuestada tiene una computadora. Esto se encuentra en la mayoría de los hogares y negocios.

El avance de las tecnologías y el uso de estas herramientas son indispensables para realizar cualquier actividad, son los cuadernos y libros del pasado. La tendencia es que todo sea cada vez más automático y más práctico. Evitar filas, acortar distancias, reducir tiempos, romper fronteras es lo que se tiene que manejar para ampliar los mercados.

Al contar con una computadora se tiene una herramienta muy útil para poder llevar la historia de las empresas. Ventas, compras, sociedades, alianzas, créditos, proveedores, etc. Sin embargo la mayor parte no lo utiliza para esto. Solamente la utilizan para tener cosas básicas y navegar por internet, mantienen un correo electrónico el cual no revisan periódicamente, así que la

herramienta tan importante no está siendo utilizada de la manera más idónea, agregando a esto no cuentan con la formación necesaria para trabajar en los diferentes programas que esta provee.

8) ¿Utilizan una planeación estratégica en su empresa?

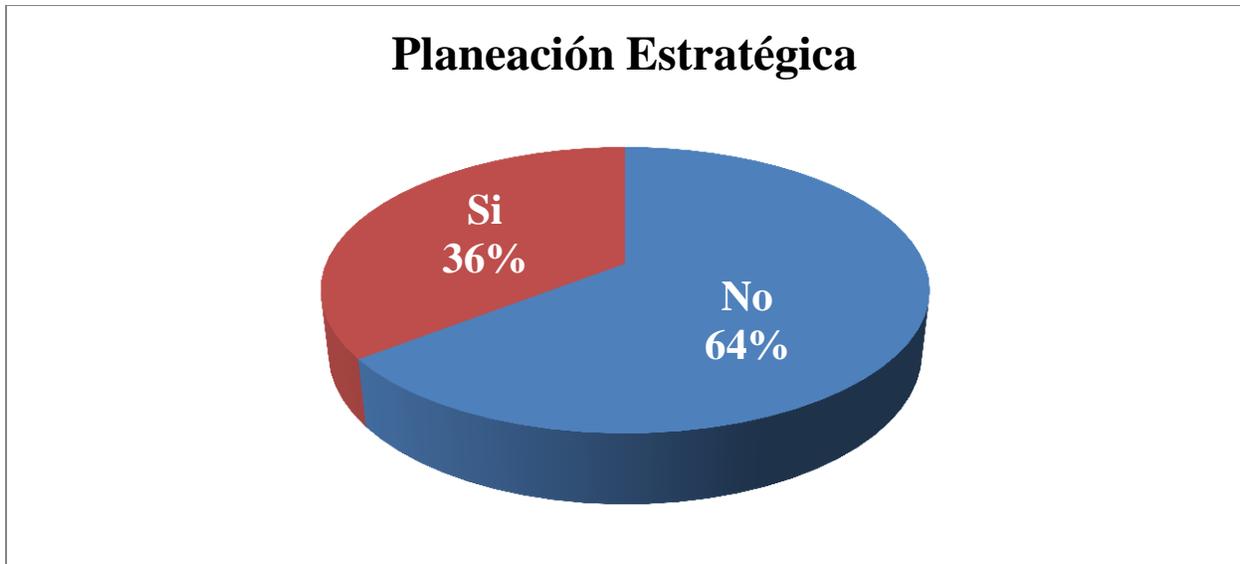


Figura 18. Planeación Estratégica en las PYME.

Este dato obtenido es sumamente importante ya que un 64% no maneja y no sabe lo que es trabajar con una planeación estratégica. Esto viene a limitar de una gran forma al sector de las PYME. La planeación resulta ser la base de todo negocio, una misión y una visión bien definidas es importante.

La misión y visión viene desde el principio y los orígenes de las empresas, si se desconoce no se tiene bien definido lo que se quiere hacer ni a donde se quiere llegar. Debido a la falta de estas bases es que tienen un corto promedio de vida y deciden cerrar operaciones.

Es muy importante crearles la cultura de manejar una planeación estratégica para poder definir bien sus objetivos, no solo en materia de ventas si no de planes estratégicos que los lleven a mejorar su gestión ante cualquier situación que se les presente.

9) ¿Tiene establecidas políticas para sus cuentas por cobrar y sus cuentas por pagar?

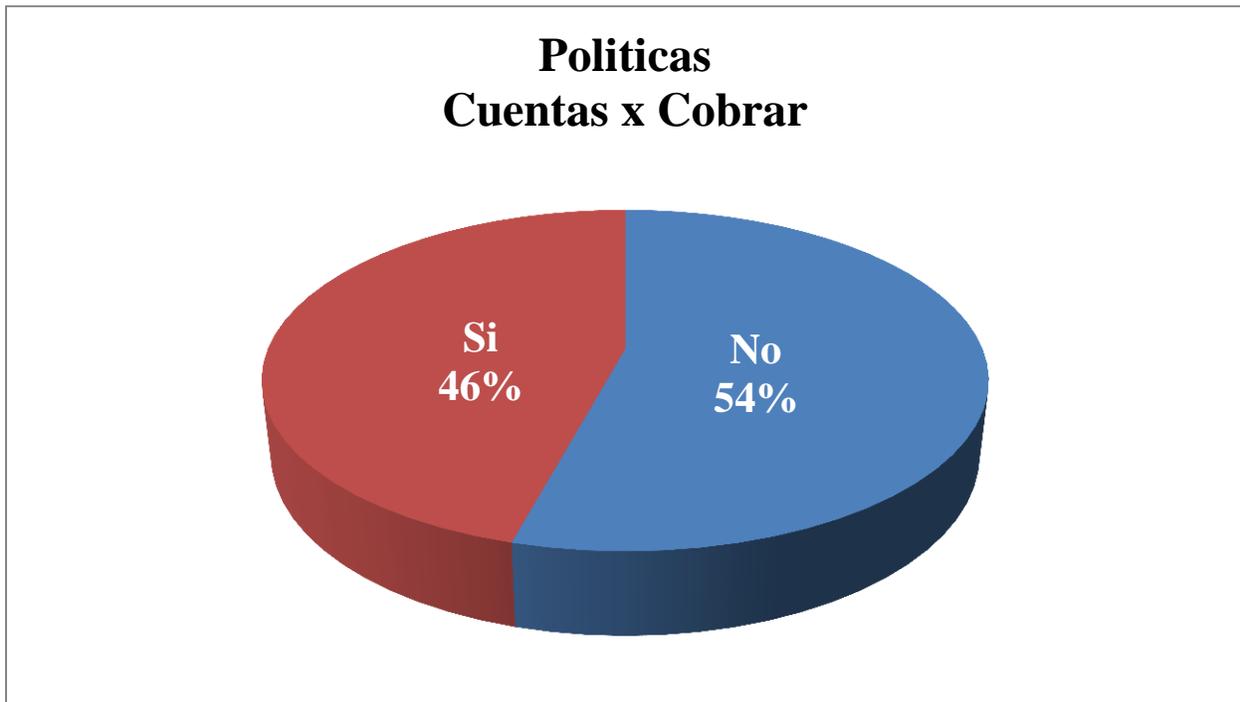


Figura 19. El manejo de las Cuentas x Cobrar en las PYME.

El 54% de los encuestados no tiene políticas sobre cuentas por cobrar lo cual nos indica un descontrol completo en las finanzas de las empresas.

Si esta variable no se regula o controla a nivel interno la dirección del negocio no será otra que el cierre del negocio. No se tendrá un control de los ingresos que deben de entrar a la empresa.

Si no se mantiene un control con respecto a esta variable no se tendrá la liquidez necesaria para seguir invirtiendo en el negocio y poder crecer dentro del mercado. Para conservar y atraer a nuevos clientes una estrategia puede ser ofrecer a estos clientes la opción del crédito, si se maneja este tipo de políticas es más que necesario llevar un buen control de las cuentas por cobrar.

Si se piensan hacer cambios en esta política con respecto a los créditos deben de considerar dos aspectos, las variaciones en las ventas y los cobros que estén ligados a estas, ya que se espera que las ventas mejoren al tener políticas de crédito flexibles.

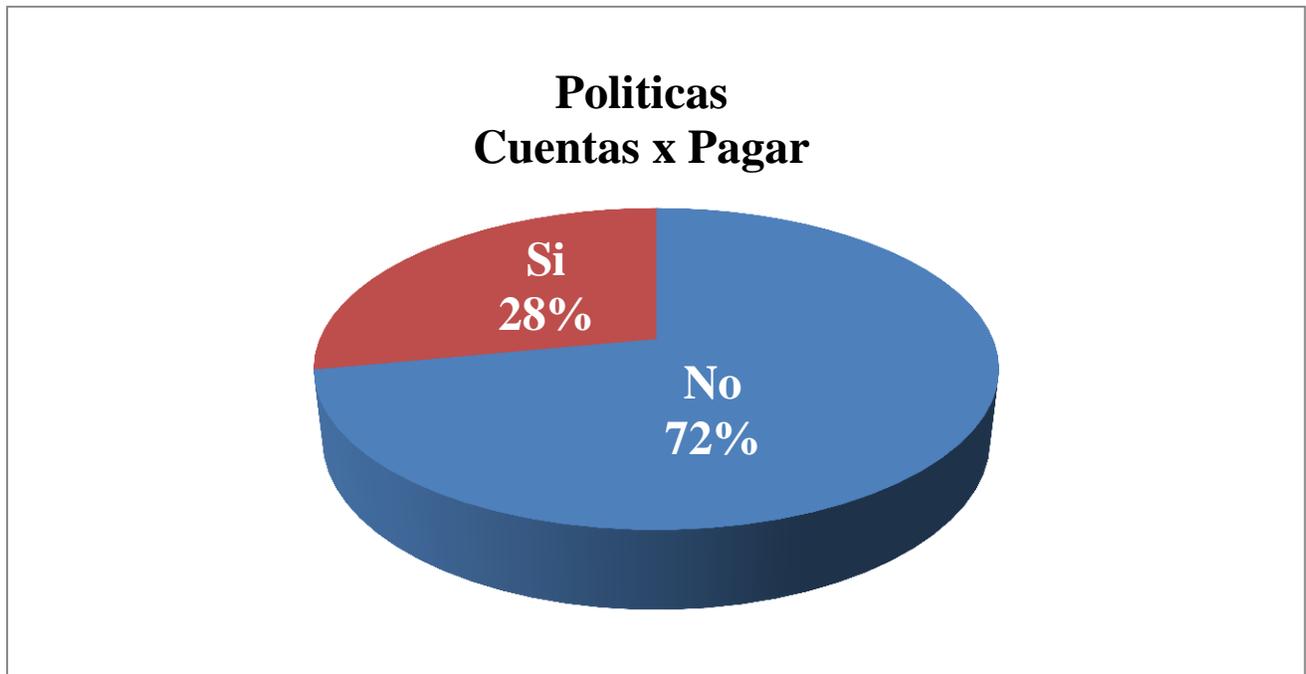


Figura 20. El manejo de las Cuentas x Pagar en las PYME.

Un 72% no tiene ninguna política sobre las cuentas por pagar. Esto es un completo descontrol que se tiene en las empresas.

Sin un control o política establecida llevara a un cierre indiscutible del negocio. Esto es parte vital de las empresas ya que no tendrán opciones a financiamientos futuros si no tienen un orden o control financiero.

Definitivamente no podrán obtener acceso a financiamientos, las deudas irán creciendo sin poder evitar el cierre del negocio, estarán registrados en la central de riesgos y esto dificultara créditos para poder salvar el negocio.

Para que la empresa no corra tanto riesgo en que sus deudas crezcan de manera descontrolada, las cuentas por pagar deben de ser un filtro para que las obligaciones que la empresa tiene con sus proveedores sean liquidadas en tiempo y forma. Es muy importante que estos pagos se hagan bajo una metodología que genere confianza y en conjunto de los manuales internos llevar muy bien los controles.

10) ¿Controla el inventario de productos terminados?

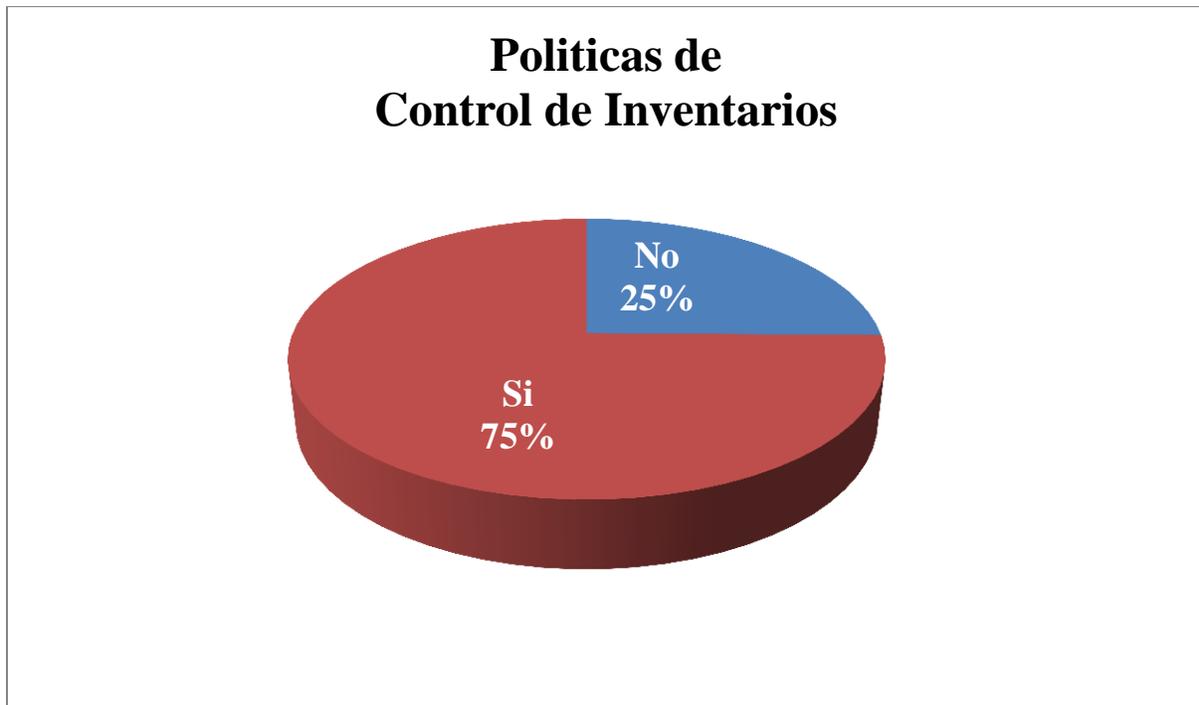


Figura 21. Control de Inventarios.

Un 75% afirma tener controles de inventarios. Es sumamente satisfactorio que tengan este control ya que es dinero que mantienen en sus bodegas e incluso por si llegan a manejar alguna política de devoluciones.

El inventario es una inversión parada si se encuentra dentro de las bodegas si no se controla ocasionara perdidas irremediables al negocio.

Estar al pendiente de cuanto inventario se tiene, elaborar los pedidos con tiempo de anticipación para poder surtir a los clientes se traduce en ventas para el negocio. Sin embargo se percibió que la mayor parte de las empresas encuestadas respondió por pena que si manejan estos controles, siendo otra la realidad.

11) ¿Utiliza informes que comparen los presupuestos con los gastos realizados?



Figura 22. Manejo de informes y presupuestos en las PYME.

El 60% de las empresas encuestadas no elabora informes de compras ni maneja un presupuesto de gastos. Situación muy desfavorable para los negocios.

Esto se vuelve indispensable para las PYME, ya que no tienen registros de si están gastando más de lo que perciben y siendo así los llevara a un cierre del negocio de una manera más rápida e inevitable.

Estos deben de ser controles internos muy bien llevados por los dueños de los negocios. Esto demuestra que hay mucho por hacer para ordenar cada empresa. Gastar más de lo que ingresa es sumamente peligroso. En la mayoría de las empresas los ingresos tienden a ser estables, mientras que los gastos siempre varían. Para poder ahorrar es bueno que los gastos no superen el 90% de los ingresos.

12) ¿Posee controles para el manejo del fondo de caja chica?



Figura 23. Controles de Caja Chica.

La gran mayoría no tiene, ni maneja una caja chica esto lo demuestran las encuestas con un 58%. Al no tener controles más que mentales de los ingresos y egresos de la empresa toman dinero de donde sea para suplir sus necesidades más próximas.

Se debe de manejar una cantidad de efectivo para no confundir los ingresos y no perjudicar las ventas (principio de identidad). Esto hará que se tenga una relación sana para poder salir de los apuros que se presenten en el día a día de la empresa. Se debe de tener un límite y hacer los cuadros y desembolso de manera consistente para contar siempre con esa ayuda.

Se aconseja siempre contar con un fondo de caja chica para poder controlar los gastos menores que se tienen que pagar en efectivo en el día a día, para esto, se debe de considerar cuales son los tipos de gastos en que se incurren en la operación.

4.2 ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA

Durante el proceso de llenado de encuestas se tuvo un momento en donde los encuestados dieron a conocer un poco más de sus problemas y como ellos lo manejan para poder resolverlo. Debido a esto se realizó una serie de entrevistas no estructuradas para conocer más en detalle lo que nos comentaban. Algunas de las preguntas que se hicieron en el momento fueron:

¿Por qué no tiene procedimientos de controles internos?

¿Por qué no se llevan a cabo las capacitaciones que han recibido?

¿Cuál es la principal deficiencia de las instituciones de soporte al sector?

¿Cuenta con algún documento o modelo a seguir como guía para resolver algunos problemas?

Las personas entrevistadas coincidieron en que pasan tan llenos de problemas que no les da tiempo de implementar las estrategias a largo plazo, más bien la implementan de acuerdo a las diferentes situaciones que surgen en el día a día.

En toda ocasión mencionaron que lo que más los ahoga son los impuestos, licencias y permisos que deben de tener para poder operar. Esto es otro factor que los bloquea para implementar los conceptos de controles.

Las medianas empresas tienden a tener un concepto más claro de lo que es planeación estratégica y la utilización de controles internos. Estas están mejor constituidas y son más anuentes a poner en práctica lo aprendido.

4.3 RESULTADOS DEL ANÁLISIS FODA

En la presente investigación se realizó lo que es el análisis FODA y una encuesta aplicada a un muestreo de PYME de Francisco Morazán. Bajo esta perspectiva se hace este estudio considerando esta herramienta para obtener el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), tomando en cuenta aspectos de mayor relevancia dentro del sector completo de las PYME. Podremos contar con una base de información actualizada de estas empresas y así ser capaces de desarrollar propuestas (manual de control interno) para mejorar sus operaciones y funcionamiento.

A continuación se presenta un análisis FODA del sector de las PYME para tener una mejor perspectiva de cómo se encuentra este sector.

FORTALEZAS

- La materia prima utilizada es de origen nacional, debido a esto se reduce el riesgo de un desabastecimiento y los costos tienden a ser relativamente bajos.
- Los productos o servicios ofrecidos tienen como mercado meta a un segmento amplio (asalariados y de recursos limitados).
- La inversión en la contratación de personal es poca.
- Existe una flexibilidad laboral, de acuerdo a la demanda del mercado puede flexibilizar esta mano de obra o capacidad de producción.

OPORTUNIDADES

- Los rubros en donde están representadas las PYME es amplio.
- Genera un mayor interés de parte de empresas o instituciones para apoyar este sector.
- Mejora de tasas de intereses por parte de las instituciones financieras.
- Generación de nuevos empleos de acuerdo al tamaño de la empresa.
- Puede hacer crecer las exportaciones elaborando productos terminados.
- Con un modelo de controles internos podrá mejorar en la gestión de la empresa.

DEBILIDADES

- No conocen y no priorizan sus necesidades financieras. Piensan que el crédito es lo más importante sin tener definida la factibilidad de la inversión que generará el préstamo.
- Acceso a servicios financieros del sector formal es restringido.
- Las condiciones de crédito del sistema financiero formal (garantías sólidas, registros legales, etc.) son complicadas y difíciles de cumplir
- Fragilidad e inestabilidad financiera de la empresa. Ineficiente manejo de recursos financieros.
- Falta de claridad en los instrumentos legales para que estas empresas puedan operar. Hace que sus intereses sean constantemente afectados.

- Los accesos a incentivos y beneficios de leyes o regímenes que fomentan a la producción resultan muy limitados.
- Falta de instrumentos administrativos de controles internos para optimizar su gestión.
- Alta capacidad de endeudamiento.
- La rentabilidad del sector es muy bajo, difícilmente cubrir a los gastos financieros.
- Acceso a materias primas de menor calidad debido a los precios elevados. Se pierde competitividad.
- Poco conocimiento de técnicas de venta, mercadeo y promoción.
- Falta de capacitaciones constantes.

AMENAZAS

- Con la globalización y apertura de los mercados se forman tratados económicos regionales y de comercio internacional lo cual hace que exista mayor competitividad con empresas extranjeras que ofrecen mejores diseños, calidad, precios, etc.
- Existen empresas tradicionales por lo cual estas tienden a quedarse al margen de los mercados internos y externos.
- Poca o limitada intervención de tecnologías nuevas en los procesos.

4.3 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

El objetivo de un manual para el fortalecimiento de las empresas tiene como base fundamental proteger a la empresa de cualquier anomalía que pudiera existir, en activos, pasivos para disminuir el riesgo de la empresa, así mismo ayuda a conocer la situación financiera en la que está la empresa.

4.4 DIAGRAMA DE ISHIKAWA

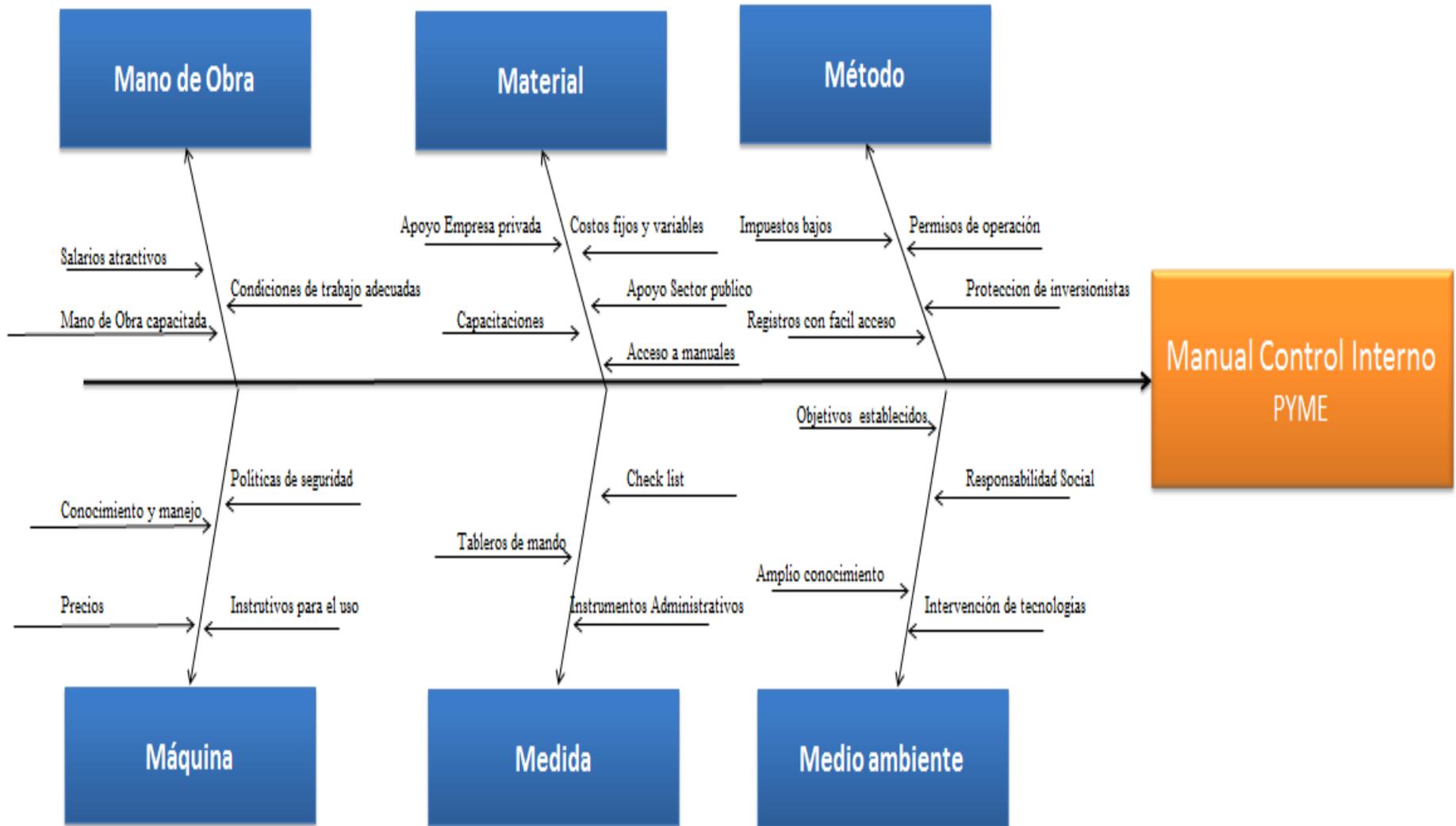


Figura 24. Diagrama de Ishikawa PYME.

En actualidad dentro de las PYME, las personas encargadas de administrarlas deben de tomar decisiones continuamente, el cual marcaran el rumbo de la empresa. Por este motivo se decidió crear el manual de control interno, para un mejor manejo y administración de las mismas, el cual servirá de guía para que las personas que administren las PYME tengan como guía los procesos que pueden aplicar dentro de las empresas y como pueden manejarlas.

Al llegar a implementar un manual de controles internos se logran aspectos positivos en el entorno de las PYME, así como en la gestión de sus operaciones diarias.

Mediante el diagrama de Ishikawa podemos determinar cómo desarrollar, diseñar, elaborar y mantener un producto o servicio de calidad para que sea útil y llene las expectativas de los dueños del negocio. A través de este diagrama las PYME podrán elaborar su plan de capacitación y mejoramiento para sus empresas en lo que a calidad o mejora de procesos se refiere.

El diagrama refleja una relación entre las características de calidad y las variables o factores que contribuyen a que exista. Se menciona a continuación la relación que existe entre estas características y los factores:

Mano de obra:

- Salarios atractivos para que exista mayor fuerza laboral con interés de trabajar
- Personal altamente capacitado para el manejo de procesos y servicios
- Condiciones óptimas para que los empleados puedan trabajar en un ambiente adecuado

Material:

- Con el apoyo de la empresa privada, los administradores obtendrían aportes e ideas para implementarlas en sus empresas
- Con el apoyo del sector público tendría como finalidad desarrollar la economía del país
- Las constantes capacitaciones ayudarían a desarrollar el sector productivo y de servicios para favorecer a una mayor inversión en el sector.

Método:

- Con una planeación estratégica las empresas contarían con un plan de desarrollo para poder alcanzar sus metas y objetivos
- Si los trámites para los permisos de operación fuesen sencillos y accesibles, muchas personas se animarían a abrir sus propios negocios
- Con el apoyo del gobierno protegiendo a los inversionistas, favorecería a atraer más inversionistas generando más empleos
- Si el proceso y procedimientos para registrar una empresa fuera más sencillo, un mayor número de personas emprendedoras podrían abrir sus propios negocios generando más empleos

Maquina:

- Con una política de seguridad existirían menos peligros y mayor control para que los empleados puedan realizar y desempeñar bien sus labores diarias
- Toda persona que maneje o tenga a su cargo maquinaria debe tener amplio conocimiento y experiencia en el área que se desempeñara utilizando diferentes tipos de herramientas
- Toda empresa debería de contar con un instructivos donde se muestren los pasos de cómo manejar y manipular todo tipo de herramientas y maquinarias con las que cuenten las empresas

Medida:

- Con un tablero de mando cada empresa podría medir y evaluar el rendimiento mensual y anual de los resultados que obtengan al finalizar el periodo para tomar las decisiones adecuadas de acuerdo a los resultados
- El uso del Check List está diseñada para reducir los errores y se siga un proceso paso a paso para que las empresas cumplan con las actividades del día a día

Medio ambiente:

- Es necesario que los objetivos estén establecidos desde un inicio para que conozcan las metas que la empresa quiere lograr

- Si todas las empresas son Socialmente responsables cuidaran del medio ambiente para poder vivir en un entorno en el que todos pueden disfrutar
- La tecnología es importante para llegar a ser competitivos y ser más eficientes en los procesos.

Retomando la hipótesis: ¿El fracaso de las PYME se debe a la falta de controles y procesos internos en las empresas para poder enfrentar diferentes situaciones? ¿El éxito de una pequeña y mediana empresa está condicionado por los conocimientos que tiene su personal? De las 72 empresas encuestadas se obtuvieron en resumen los siguientes datos:

Tabla 7. Resumen de respuestas por las PYME encuestadas.

Medición	Si	No	Observación
Utilizan reglas, normas o manuales	37%	63%	✖
Utilizan planeación estratégica	36%	64%	✖
Tienen computadoras	69%	31%	
Tienen capacitaciones	42%	58%	✖
Principales problemas			
Impuestos	22		
Costos	19		
Financiamiento	16		
Políticas Cuentas x cobrar	46%	54%	✖
Políticas Cuentas x pagar	28%	72%	✖
Control de caja chica	42%	58%	✖

Vemos que la mayor parte de las respuestas fueron no, los porcentajes son bastante altos, esto demuestra que existe una carencia en lo que a controles internos se refiere en la mayor parte de las empresas. El porcentaje de no recibir capacitaciones también es bastante alto lo cual demuestra que la mayor parte del personal no recibe ninguna retroalimentación de como poder hacer mejor su trabajo o de como fomentar un medio ambiente organizacional agradable dentro de la empresa, incluso como manejar a los clientes o como sobreponerse a una determinada situación.

Por todos estos motivos podemos confirmar nuestra hipótesis y que una vez mejorando estas variables o aspectos el futuro en la operación y gestión de las PYME podría llegar hacer mejor.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de analizar los resultados y tener una base más sólida acerca del tema, del por qué es necesario tener controles internos dentro de la empresa y porque también es importante contar con manuales de procedimientos se presentan las conclusiones y recomendaciones que damos a los dueños de las pequeñas y medianas empresas. Esto para que se cumpla el objetivo planteado, como fortalecer la gestión operativa de las PYME a través de un manual de procedimientos.

5.1 CONCLUSIONES

Se presentan a continuación una serie de conclusiones obtenidas a través de la investigación realizada al sector de las PYME y en base a la problemática identificada.

- Ausencia de Manuales de Procedimientos adecuados que faciliten las capacidades de análisis para lograr una efectiva toma de decisiones y de la misma manera lograr una adecuada gestión de la empresa.
- El sector de las PYME inicialmente no cuenta con un apoyo adecuado para su fortalecimiento. Limitada capacidad de coordinación entre las instituciones, tanto gubernamentales como de la empresa privada.
- Para una adecuada gestión empresarial las áreas de mayor problemática del sector son la falta de recursos humanos capacitados (entidades gubernamentales y privadas) y la desconfianza que existe dentro del sector.
- Poca competitividad de las PYME debido al difícil acceso a la información, nuevas maquinarias, recurso humano calificado, tecnologías de punta y en su capacidad innovadora.
- Falta de planeación estratégica en la mayoría de las PYME. Reaccionan por las actividades del día a día pero sin claridad para el futuro.
- En la mayoría de las pequeñas empresas, tanto propietarios así como trabajadores tienen una muy limitada educación y formación. La mediana empresa cuenta con recursos humanos con un mayor grado de formación y educación.
- Las PYME no están claras sobre sus objetivos y finalidades.

- Poco interés en el sector de las PYME en mejorar sus capacidades, especialmente en el área de gestión empresarial. No existen registros y controles internos administrativos - operativos – contables.

5.2.RECOMENDACIONES

Se presentan a continuación una serie de recomendaciones dirigidas a las instituciones públicas y privadas obtenidas a través de la investigación realizada al sector de las PYME y en base a la problemática identificada.

- Mejorar las condiciones y oportunidades de las PYME, a través de un proceso integrado y coordinado de promoción y fomento al sector, con el objeto de mantener su producción y su productividad de una manera consistente y rentable.
- Elaborar y proponer un manual sobre cómo lograr ejercer los controles internos adecuados de acuerdo al tipo de empresa.
- Establecer procedimientos, programas y sistemas formales de capacitación para el sector de las PYME.
- Establecer dentro del sector una cultura organizacional en donde se eliminen las actitudes individualistas y la desconfianza que existe en el empresario a través de programas que se encarguen de retroalimentar a las personas sobre la importancia de la confianza, el trabajo en equipo, controles internos y todo lo que lleve a una gestión empresarial completa.
- Realizar un análisis completo del sector, identificar características y condiciones actuales. Determinar el nivel de desarrollo de las organizaciones, sus estructuras, fortalezas y debilidades.
- Desarrollar sistemas de capacitación para el empresario que incluya información básica sobre cómo manejar los inventarios, sus recursos humanos, tecnología actualizada y temas financieros.
- Desarrollar normas, programas y políticas de carácter sectorial e integral para el fomento del crecimiento y desarrollo económico.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

Se presenta a continuación el instrumento o producto elaborado, esto con el fin de que se pueda aplicar lo más pronto posible por las PYME. Que sea una herramienta útil al momento de realizar alguna decisión difícil en cuanto a controles internos (gestiones) se refiere.

El producto que se presenta a continuación presenta la siguiente estructura así como las áreas en donde se requieren implementar los procesos de controles internos. Un modelo que sirva de guía para que las PYME lo puedan aplicar según las necesidades que enfrenten operativamente hablando. Según los resultados obtenidos tanto en las encuestas así como en las entrevistas no estructuradas las PYME carecen de un documento de este tipo haciendo que su gestión no sea la más indicada y eficiente en determinada área o departamento de la empresa.

- 6.1 MANUAL DE CONTROLES INTERNOS ADECUADOS.
- 6.2 INTRODUCCIÓN.
- 6.3 DESCRIPCIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO.
 - 6.3.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.
 - 6.3.2 RECURSOS HUMANOS.
 - 6.3.3 COMPRAS.
 - 6.3.4 INVENTARIOS.
 - 6.3.5 DESTRUCCIÓN DE PRODUCTOS.
 - 6.3.6 CRÉDITOS Y COBRANZAS.
- 6.4 PRESUPUESTO
- 6.5 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

6.1 MANUAL DE CONTROLES INTERNOS ADECUADOS

6.2 INTRODUCCIÓN

Es necesario que las PYME cuenten con controles para la adecuada administración y seguimiento de sus operaciones esto sirve a que las empresas creen sus propias directrices como cualquier empresa para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia.

La estructura de control interno debe diseñarse y aplicarse de acuerdo al volumen, tipo y características de las actividades desarrolladas por las empresas. La base principal corresponde a elaborar una planeación estratégica que le permite tener un panorama más amplio de lo que se quiere lograr y hacia donde se quiere llegar.

6.3 DESCRIPCIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO

El manual de control interno, es un documento detallado e integral que contiene, en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que realizan en una empresa, en todas sus áreas, secciones, departamentos y servicios.

Requiere identificar y señalar Quién?, cuando?, cómo?, donde?, para qué? , por qué? de cada uno de los pasos que integra cada uno de los procedimientos.

Para ser más precisos y guiar a los usuarios de este manual, esta investigación se enfocó en las áreas más críticas que las empresas tienen, las cuales se han mencionado a lo largo de esta investigación.

El manual cuenta con 6 áreas en donde los gerentes, dueños o empleados podrán consultar y así hacer una medición o evaluación de cómo se manejan determinadas situaciones. Se da a conocer los pasos o normas que se deben de seguir para una gestión empresarial eficaz.

6.3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Debido a que la planeación estratégica toma en cuenta a la empresa en su totalidad, ésta debe ser realizada por la cúpula de la empresa y ser proyectada a largo plazo, teóricamente para un periodo de 5 a 10 años, aunque en la práctica, hoy en día se suele realizar para un periodo de 3 a un máximo de 5 años, esto debido a los cambios constantes que se dan el mercado.

Sobre la base de la planeación estratégica es que se elaboran los demás planes de la empresa, tanto los planes tácticos como los operativos, por lo que un plan estratégico no se puede considerar como la suma de éstos.

Como todo planeamiento, la planeación estratégica es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos.

Veamos a continuación cuál es el proceso o los pasos necesarios para realizar una planeación estratégica:

1. Declaración de la visión

La visión es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse.

La visión responde a la pregunta: “¿qué queremos ser?”.

2. Declaración de la misión y establecimiento de valores

La misión es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de la empresa.

La misión responde a la pregunta: “¿cuál es nuestra razón de ser?”.

Por otro lado, los valores son cualidades positivas que posee una empresa, tales como la búsqueda de la excelencia, el desarrollo de la comunidad, el desarrollo de los empleados, etc.

Tanto la misión como los valores le dan identidad a la organización.

3. Análisis externo de la empresa

El análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimiento y tendencias que sucedan en el entorno de la empresa, con el fin de conocer la situación del entorno, y detectar oportunidades y amenazas.

Para el análisis externo se evalúan las fuerzas económicas, sociales, gubernamentales, tecnológicas; así como la competencia, los clientes y los proveedores de la empresa.

Se evalúan aspectos que ya existen, así como aspectos que podrían existir (tendencias).

4. Análisis interno de la empresa

El análisis interno consiste en el estudio de los diferentes aspectos o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer el estado o la capacidad con que ésta cuenta, y detectar sus fortalezas y debilidades.

Para el análisis interno se evalúan los recursos que posee una empresa, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos, etc.

5. Establecimiento de los objetivos generales

Los objetivos generales se refieren a los objetivos que definen el rumbo de la empresa, los cuales siempre son de largo plazo.

Una vez realizado los análisis externos e internos de la empresa, se procede a establecer los objetivos que permitan lograr la misión, y que permitan capitalizar las oportunidades externas y fortalezas internas, y superar las amenazas externas y debilidades internas.

Estos objetivos se establecen teniendo en cuenta los recursos o la capacidad de la empresa, así como la situación del entorno.

6. Diseño, evaluación y selección de estrategias

Una vez que se han establecido los objetivos generales de la empresa, se procede a diseñar, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan alcanzar, de la mejor manera posible, dichos objetivos.

El proceso para diseñar, evaluar y seleccionar estrategias es el siguiente:

Se evalúa información sobre el análisis externo (la situación del entorno), se evalúa información sobre el análisis interno (los recursos y la capacidad de la empresa), se evalúa el enunciado de la misión y los valores, se evalúan los objetivos, y se evalúan las estrategias que se hayan utilizado anteriormente, hayan tenido o no buenos resultados.

Se diseña una serie manejable de estrategias factibles, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior.

Se evalúan las estrategias propuestas, se determinan las ventajas, las desventajas, los costos y los beneficios de cada una.

Se seleccionan las estrategias a utilizar, y se clasifican por orden de su atractivo.

7. Diseño de planes estratégicos

Finalmente, una vez que se ha determinado las estrategias a utilizar, se procede a diseñar los planes estratégicos, que consisten en documentos en donde se especifica cómo es que se van a alcanzar los objetivos generales propuestos, es decir, cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas.

En el plan estratégico se debe señalar:

- Cuáles serán los objetivos específicos que permitan alcanzar los objetivos generales.
- Cuáles serán las estrategias específicas o cursos de acción que se van a realizar, que permitan alcanzar los objetivos específicos.
- Qué recursos se van a utilizar, y cómo es que se van a distribuir.
- Quiénes serán los encargados o responsables de la implementación o ejecución de las estrategias.
- Cuándo se implementarán o ejecutarán las estrategias, y en qué tiempo se obtendrán los resultados.
- Cuánto será la inversión requerida para la implementación o ejecución de las estrategias.

A continuación se muestra un modelo básico de planeación estratégica:

Esquema de La Planeación Estratégica

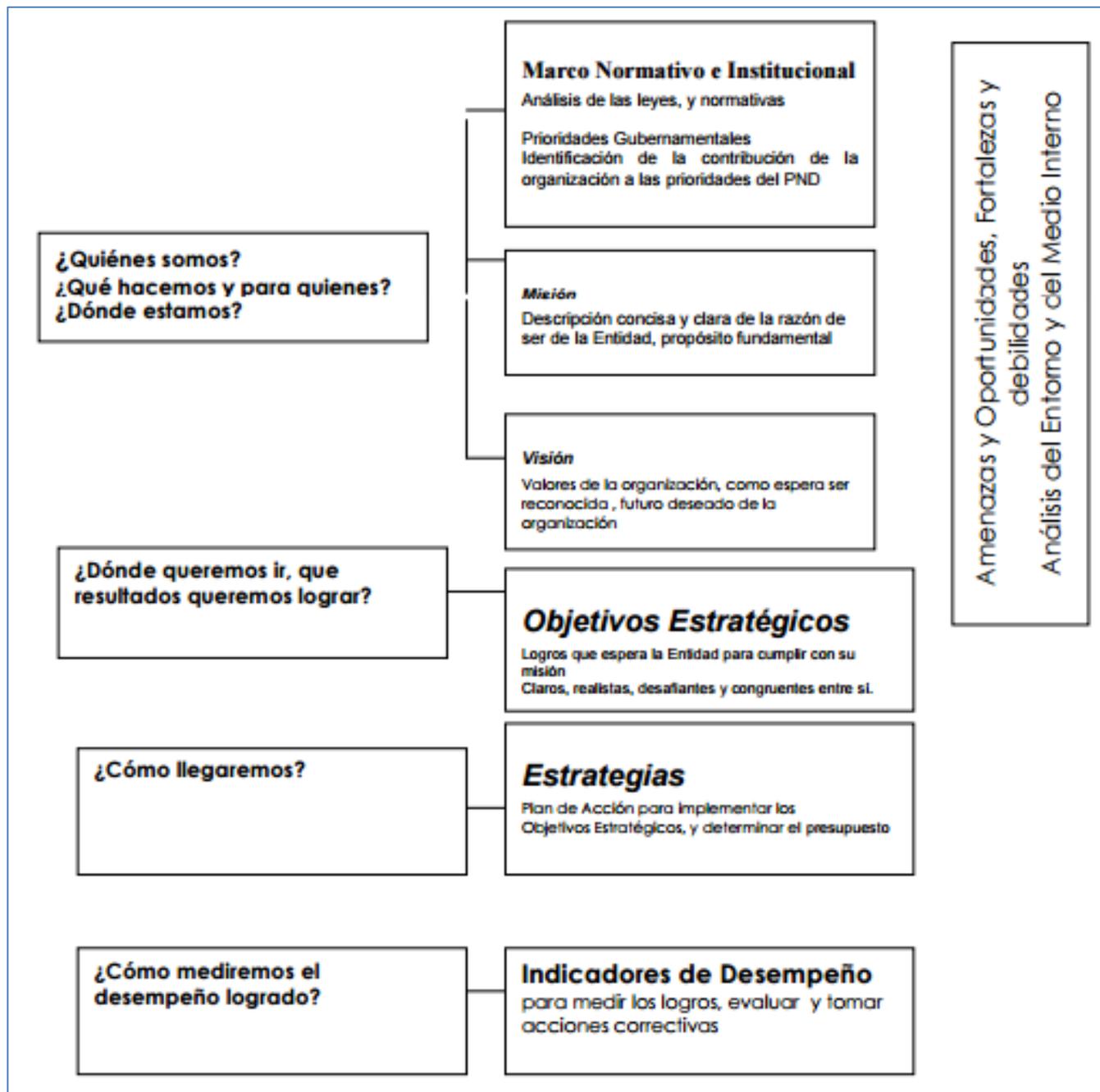


Figura 25. Esquema de Planeación Estratégica.

Fuente: Fred, David. Conceptos de Administración Estratégica, 2012.

Se presenta a continuación una hoja de verificación para poder llevar a cabo un análisis de la planeación estratégica en las empresas:

Tabla 8. Hoja de verificación Planeación Estratégica.

Check List Planeacion Estratégica			
Instrucción: Marcar con una X en la opción SI o NO según el cumplimiento realizado			
#	Proceso	Cumplimiento	
		Si	No
1	La empresa cuenta con una visión		
2	La empresa cuenta con una misión		
3	La empresa cuenta con valores		
4	Realización de análisis interno		
5	Realización de análisis externo		
6	La empresa cuenta con objetivos		
7	Esta definido el FODA de la empresa		
8	Hay responsable para el diseño de la planificación		
9	Hay responsable para evaluar la estrategia		
10	Estan definidos los puestos para cada empleado		
11	Los empleados conocen sus responsabilidades		
12	Se conoce el monto de la inversión		
13	Se cuenta con indicadores de desempeño		

Observaciones:

6.3.2 RECURSOS HUMANOS

Contrataciones

El dueño de la empresa es libre de contratar a quien desee, sin embargo, hay algunas restricciones que se deben respetar:

No discriminación: la contratación de los trabajadores debe basarse en su capacidad y habilidad para realizar una función determinada.

Edad: son considerados como mayores de edad para ser contratados, las personas mayores de 18 años. En el caso de los menores de 18 años y mayores de 15 años, podrán ser contratados sólo para realizar trabajos ligeros que no perjudiquen su salud y desarrollo.

Toda empresa o establecimiento o unidad económica que normalmente ocupen 10 o más trabajadores permanentes, que presten servicios deben contar con un reglamento interno de ética, orden, higiene y seguridad. Estos reglamentos deben contener:

1. Las obligaciones y prohibiciones a los que están sujetos los trabajadores en relación con sus labores, permanencia y vida en las dependencias de la empresa o establecimiento.
2. Normas que garanticen un ambiente laboral digno y de mutuo respeto entre los trabajadores.

Elementos básicos que debe tener el reglamento interno:

- Hora de inicio y termino del trabajo y las de cada turno, si éste se efectúa por equipos.
- Los descansos.
- Los distintos tipos de remuneraciones.
- El lugar, día y hora de pago.
- Las obligaciones y prohibiciones a las que están sujetos los trabajadores.
- El nombre de los cargos ejecutivos o dependientes del establecimiento ante quienes los trabajadores puedan plantear sus peticiones, reclamos, consultas y sugerencias. En el caso de que la empresa tuviera 200 trabajadores o más, debe haber un registro que consigne los distintos cargos o funciones en la empresa y sus características técnicas esenciales.
- Las normas especiales pertinentes a las distintas clases de faenas, de acuerdo con la edad y sexo de los trabajadores. Si existiese un trabajador con discapacidad, deberán realizarse los ajustes necesarios y servicios de apoyo que le permitan desempeñarse adecuadamente.

Existen varias herramientas que dan a conocer la personalidad o carácter de las personas. Una de las herramientas más fáciles de llevar a cabo es el DISC.

¿Qué es el DISC?

DISC es un modelo llamado así por sus siglas en inglés: Dominance, Influence, Stability y Compliance.

Una persona puede tener una mezcla de estas cuatro conductas, pero sobresaliendo varias de ellas dependiendo del comportamiento humano que se encuentran en diferentes grados en cada persona.

- Factor D, Decisión: Mide como la persona responde a los problemas y desafíos;
- Factor I, Influencia: Mide como ésta se relaciona con otras personas y las influye;
- Factor S, Serenidad: Mide como responde a los cambios y al ritmo del entorno; y
- Factor C, Cumplimiento: Mide cómo responde a las reglas y a los procedimientos establecidos por otros.

Generalmente las personas tienen uno o dos dimensiones que sobresalen sobre las demás resultando en una cierta combinación, esto es lo que se llama el perfil DISC. Este perfil nos permite determinar cómo se comunica la persona a través de su comportamiento y qué necesita para que esa comunicación pueda ser de dos vías y exitosa, es decir, nos permite hablar un idioma o lenguaje común en el ámbito del comportamiento, las reacciones y las emociones.

Instrucciones

A continuación se presentan 28 cuadrantes compuestos cada uno de ellos por 4 palabras y figuras asociadas a ellas. Escoja y marque la palabra que **más** lo/a describe en esa situación y la que **menos**

Lo describe de acuerdo a su percepción personal y su forma de trabajo. En cada recuadro deberá haber solamente dos marcas, una en la columna **más** y otra en la columna **menos** .¡Conteste con rapidez y espontaneidad! Tiempo 10 minutos. Este test descubre las características de las personas normales en los diferentes ámbitos en que se desenvuelven y su potencial. No hay resultados buenos o malos.

INSTRUCCIONES:

Escoja un palabra en **MAS** y una palabra en **MENOS**, en cada uno de los 28 grupos.

1		+	-	8		+	-	15		+	-	22		+	-
Entusiasta		■	■	Extrovertido		■	■	Popular		■	■	Impulsivo		■	■
Rápido		Z	Z	Precavido		★	★	Reflexivo		★	★	Cuida Detalles		★	★
Lógico		★	★	Constante		▲	▲	Tenaz		Z	Z	Enérgico		Z	Z
Apacible		▲	▲	Impaciente		Z	Z	Calmado		▲	▲	Tranquilo		▲	▲
2				9				16				23			
Cauteloso		★	★	Discreto		★	★	Analítico		★	★	Sociable		■	■
Decidido		Z	Z	Complaciente		▲	▲	Audaz		Z	Z	Sistemático		★	★
Receptivo		■	■	Encantador		■	■	Leal		▲	▲	Vigoroso		Z	Z
Bondadoso		▲	▲	Insistente		Z	Z	Promotor		■	■	Tolerante		▲	▲
3				10				17				24			
Amigable		■	■	Valeroso		Z	Z	Sociable		■	■	Cautivador		■	■
Preciso		★	★	Animado		■	■	Paciente		▲	▲	Contento		▲	▲
Franco		Z	Z	Pacífico		▲	▲	autosuficiente		Z	Z	Exigente		Z	Z
Tranquilo		▲	▲	Perfeccionista		★	★	Certero		★	★	Apegado a Normas		★	★
4				11				18				25			
Elocuente		■	■	Reservado		★	★	Adaptable		▲	▲	Le Agradar Discutir		Z	Z
Controlado		★	★	Atento		▲	▲	Resuelto		★	★	Metódico		★	★
Tolerante		▲	▲	Osado		Z	Z	Precavido		Z	Z	Comedido		▲	▲
Decisivo		Z	Z	Alegre		■	■	Vivaz		■	■	Desenvuelto		■	■
5				12				19				26			
Atrevido		Z	Z	Estimulante		■	■	Agresivo		Z	Z	Jovial		■	■
Conciencioso		★	★	Gentil		▲	▲	Impetuoso		■	■	Preciso		★	★
Comunicativo		■	■	Perceptivo		★	★	Amistoso		▲	▲	Directo		Z	Z
Moderado		▲	▲	Independiente		Z	Z	Discerniente		★	★	Ecuánime		▲	▲
6				13				20				27			
Ameno		▲	▲	Competitivo		Z	Z	Trato Fácil		■	■	Inquieto		Z	Z
Ingenioso		■	■	Considerado		▲	▲	Compasivo		▲	▲	Amable		▲	▲
Investigador		★	★	Alegre		■	■	Cautó		★	★	Elocuente		■	■
Acepta Riesgos		Z	Z	Sagaz		★	★	Habla Directo		Z	Z	Cuidadoso		★	★
7				14				21				28			
Expresivo		■	■	Meticuloso		★	★	Evaluador		★	★	Prudente		★	★
Cuidadoso		★	★	Obediente		▲	▲	Generoso		▲	▲	Pionero		Z	Z
Dominante		Z	Z	Ideas Firmes		Z	Z	Animado		■	■	Espontáneo		■	■
Sensible		▲	▲	Alentador		■	■	Persistente		Z	Z	Colaborador		▲	▲

Figura 26. Prueba de DISC 1.

Intensidad	D	I	S	C	SEGMENTO
28	28	28	28	28	7
27	16	10	10	12	
26	12	7	7	9	
25	10	5	5	8	
24	9		4	7	6
23	8	4	3	6	
22	7	3	2	5	
21	6				
20	5		1	4	5
19	4	2	0	3	
18	3	1	-1	2	
17	2	0			
16					4
15	1	-1	-2	1	
14	0	-2	-3	0	
13					
12	-1	-3	-4	-1	3
11	-2		-5	-2	
10	-3	-4	-6		
9					
8	-4	-5	-7	-3	2
7	-5	-6	-8	-4	
6	-6	-7	-9	-5	
5					
4	-9	-8	-10	-6	1
3	-10	-12	-12	-8	
2	-13	-14	-14	-10	
1	-28	-28	-18	-28	

<p>Grafica I MAS</p> <table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100px; height: 100px;"> <tr><td style="text-align: center;">Z</td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">■</td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">△</td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">★</td><td></td></tr> </table> <p>Debe sumar 28</p>	Z		■		△		★		<p>Grafica II MENOS</p> <table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100px; height: 100px;"> <tr><td></td></tr> <tr><td></td></tr> <tr><td></td></tr> <tr><td></td></tr> </table>					<p>Grafica III Diferencia</p> <table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100px; height: 100px;"> <tr><td></td></tr> <tr><td></td></tr> <tr><td></td></tr> <tr><td></td></tr> </table> <p>NO SUMAR</p>				
Z																		
■																		
△																		
★																		

Figura 27. Prueba de DISC 2.

A continuación se presenta un modelo u hoja de confirmación que se puede aplicar para obtener un mejor control en el área de recursos humanos:

Tabla 9. Hoja de verificación Recursos Humanos.

Funciones Básicas	Registros y Estadísticas
1. Análisis y descripción de cargos	<input type="checkbox"/> Especificaciones de los cargos <input type="checkbox"/> Cuestionarios de personal y tablas de requisitos <input type="checkbox"/> Costos del análisis de cargos
2. Reclutamiento	<input type="checkbox"/> Aplicación de los cuestionarios de solicitud de empleos y check lists. <input type="checkbox"/> Número de candidatos por: <ul style="list-style-type: none"> • Fuentes • Anuncios • Indicaciones de funcionarios • Medios, etc. <input type="checkbox"/> Costos de reclutamiento por: <ul style="list-style-type: none"> • Fuentes • Medios.
3. Selección y Colocación	<input type="checkbox"/> Bases para la selección (características personales): <ul style="list-style-type: none"> • Resultados de la pruebas • Check list de entrevistas • Educación, entrenamiento • Experiencia • Referencia e indicaciones • Estado Civil, etc. <input type="checkbox"/> Registros de seguimiento y de desarrollo del personal <input type="checkbox"/> Registros individuales del personal <input type="checkbox"/> Costos de:

	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Pruebas, interpretación y seguimiento.
4. Entrenamiento	<input type="checkbox"/> Número de empleados entrenados por clases de entrenamiento <input type="checkbox"/> Grados de resultados del entrenamiento <input type="checkbox"/> Tiempo necesario de entrenamiento <input type="checkbox"/> Costos de entrenamiento por clase de entrenamiento
5. Nivel de empleados	<input type="checkbox"/> Número de empleados entrenados por clases de entrenamiento <input type="checkbox"/> Costos del programa de registros
6. Promociones y transferencias sistemáticas	<input type="checkbox"/> Registros de promociones y transferencias por tipos <input type="checkbox"/> Registros de tiempo de servicios. C. Costo de sistematización
7. Mantenimiento de la moral y de la disciplina	<input type="checkbox"/> Registro y evaluación general: <ul style="list-style-type: none"> • Datos acerca del nivel de la moral • Actos disciplinarios, por tipo • Incidentes • Registros de asesoría • Uso de beneficios, servicios, publicaciones, etc., por los empleados • Sugerencias • Registros diversos B. Costos por tipo de actividad.
8. Salud y seguridad	<input type="checkbox"/> Registro de sanidad: <ul style="list-style-type: none"> • Número de visitas al servicio médico • Enfermedades por tipo • Días perdidos por enfermedad

	<ul style="list-style-type: none"> • Señalamiento de los defectos físicos <input type="checkbox"/> Registros de accidentes <ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia • Intensidad • Tipos de accidentes <p>C. Costos.</p>
9. Control de personal	<input type="checkbox"/> Registro de empleados: <ul style="list-style-type: none"> • Total de empleados • Total de horas de trabajo <input type="checkbox"/> Registros de rotación <input type="checkbox"/> Costos de mantenimiento y servicios de seguridad, compensaciones, etc.
10. Administración de salarios	<input type="checkbox"/> Datos de pagos <ul style="list-style-type: none"> • Niveles de salarios • Incentivos salariales • Premios, etc. <input type="checkbox"/> Valor de los cargos <input type="checkbox"/> Costo de vida <input type="checkbox"/> Costo unitario de trabajo <input type="checkbox"/> Costos, incluidos evaluación de cargos, administración de los planes de incentivos, etc.
11. Acuerdos colectivos	<input type="checkbox"/> Listado de los sindicalizados <input type="checkbox"/> Acuerdos interrumpidos, en arbitraje <input type="checkbox"/> Suspensión de trabajo <input type="checkbox"/> Cláusulas contractuales <input type="checkbox"/> Costo de los acuerdos colectivos

Fuente: Chiavenato, Idalberto (1,994, p.500)

6.3.3 COMPRAS

Para lograr la mejor estrategia en el proceso de relación con los proveedores se establece una metodología común para la gestión de todas las compras.

Partiendo de las necesidades del cliente interno, se debe analizar los parámetros básicos del servicio o producto para determinar la viabilidad del proceso de compra nacional o internacional.

Parámetros básicos de la compra:

- **Precio.** Todo proceso de Compras deberá ser soportado al menos con dos cotizaciones por escrito y preferiblemente en papel membretado del proveedor cuando este no esté certificado.
- **Tiempos de entrega.** Definido por escrito por parte del proveedor en la cotización. Cuando un proveedor recibe la orden de compra indicando los parámetros de las negociaciones en cuanto a cantidad y precio.
- **Condiciones de Crédito.** Se deberán negociar los tiempos más prolongados posibles con los créditos solicitados.
- **Calidad y Características del Producto o Servicio.** El proveedor deberá presentar por escrito una Hoja Técnica con los atributos y especificaciones del mismo, siendo las mismas documentadas para posterior referencia.
- **Servicio Post-Venta.** Deberá consensuarse con el solicitante de la compra y con el usuario final del suministro o servicio.

Para compras menores se autorizará el fondo de caja chica la cual no podrá exceder del 10% del monto asignado. Por montos superiores deberá realizarse una Orden de Compra.

Para todo servicio o producto que requiera orden de compra se deberá asegurar que la misma sea emitida y aprobada antes de recibirlo.

La Empresa no será responsable por el pago de ningún servicio o producto que haya sido adquirido al crédito sin orden de compra.

Todo proveedor para poder realizar una entrega de un bien o servicio, deberá tener una orden de compra como respaldo de la gestión para realizar el cobro posterior.

Evaluación y Selección de Proveedores

Es responsabilidad del Departamento de Compras diseñar una cartera de proveedores que pueda garantizar el suministro de productos y servicios en base a las necesidades de la empresa. Adicionalmente, deberá mantener una base de proveedores alternativos localizados, a fin que puedan suplir rápidamente cualquier baja temporal o permanente de la cartera de proveedores activos.

Negociación de Condiciones

La elección del proveedor adecuado se hará finalmente en función de la negociación de condiciones establecidas por la empresa. En todo proceso de negociación es fundamental considerar aspectos clave, tanto técnicos, económicos como logísticos, para poder ofrecer la cotización más competitiva de acuerdo a las necesidades del cliente

Continuidad del servicio y relaciones con los proveedores

Como continuidad del servicio realizado, el Jefe de Compras deberá mantener la relación con los proveedores en los siguientes puntos:

- Gestión del servicio post - venta con proveedores
- Asistencia en visitas de proveedores
- Mejora de condiciones económicas
- Programación de pedidos
- Negociación de contratos

Política del producto

Cualquier proceso de compra requiere como paso previo la definición de las especificaciones (qué se va a comprar) y la previsión de las necesidades (Cuánto y Cuándo).

Para obtener dicha definición es necesaria la información precisa por parte del cliente interno.

Pautas a Considerar:

- a) Estandarizar referencias, definir los aspectos técnicos para solicitar cotizaciones en igualdad de condiciones.
- b) Comprar bajo especificación funcional y no por marca comercial a excepción de solicitudes especiales.

Se debe colaborar de forma proactiva en el monitoreo y evolución de los precios en el mercado.

Política de ahorros

Es deber de todo comprador aplicar los siguientes criterios al realizar una compra:

- Comprar suministros, materiales y repuestos en la cantidad y la fecha establecidas.
- Negociar siempre el mejor precio posible.
- Los productos deben mantener el nivel de calidad contratado.

Teniendo asumidas estas tres premisas, el paso siguiente es ponerlas en práctica con un guion que pasa por:

1. Realizar una previsión de las necesidades en cada período de tiempo
2. Buscar distintos proveedores.
3. Negociar adecuadamente los precios con esos proveedores.
4. Eliminar las compras de artículos que no sean estrictamente indispensables para la operación y la administración.
5. Racionalizar los stocks hasta el mínimo posible sin que afecte la operatividad.

Para mayor facilidad se presenta una hoja de verificación para aplicarla en la empresa en el área de compras:

Tabla 10. Hoja de verificación Compras.

Check List Compras			
Instrucción: Marcar con una X en la opción SI o NO según el cumplimiento realizado			
#	Proceso	Cumplimiento	
		Si	No
1	Cuenta con una lista de proveedores		
2	Cuenta con almenos 2 cotizaciones en cada compra		
3	Esta definido el tiempo de entrega por los proveedores		
4	Cuenta con condiciones de crédito		
5	Cuenta con hoja técnica del producto		
6	Se hace ordenes de compras		
7	El producto llega en buen estado		
8	El producto fue entregado en tiempo y forma		
9	Se cuenta con la información de cada proveedor		
10	Se realizan negociaciones periodicamente		
11	Las condiciones de crédito son adecuadas		

Observaciones:

6.3.4 INVENTARIOS

Con la finalidad del resguardo de los productos, mercaderías y activos en custodia de Bodegas de Producto Terminado, se da a conocer un conjunto de controles que garantizan

inventarios adecuados, confiables, y con un efecto mínimo de diferencias y cruces entre los productos.

Toma física de inventarios con participación de contabilidad y/o auditoría

1. La fecha de la Toma Física de Inventarios ordenada por Contabilidad y Auditoría no tiene notificación previa ya que es de carácter sorpresivo y obligatorio una vez al mes o las veces que estos departamentos determinen y enfocado en el 100% del producto en piso.
2. El Gerente debe participar en la toma de inventario de la bodega; deberán presenciar y verificar el Corte de Forma, asegurar el Protocolo del Inventario y verificar el resultado final del inventario hasta asegurar que las cantidades contabilizadas sean las correctas de acuerdo al Protocolo.
3. Antes de la toma física del inventario se debe asegurar el acomodo de estibas y orden de la bodega y el agrupamiento de productos por familias y marcas (se debe evitar la disgregación de marcas). Debe asegurarse que todas las agrupaciones por marca estén rotuladas indicando la descripción del producto y fecha de caducidad.
4. Previo a la toma de inventario físico, se debe realizar el Corte de Forma.
5. Desde el momento que se inicia el Corte de Forma se asegura que a partir de ese momento no se realice ningún movimiento adicional físico ni electrónico.
6. Se imprimen los listados de los productos a inventariar el cual debe cubrir el 100% del producto físico en la bodega.
7. Se procede al conteo físico del producto.
8. Para contar el producto, el personal que interviene se divide en grupos.
9. Se cruza la información contabilizada por cada grupo.
10. Se deben reportar los inventarios obsoletos, en mal estado y/o descontinuados, especificando el código, nombre, caducidad, cantidad y las causas que originaron el problema de cada producto.
11. Si existen cruces de códigos de productos que tienen el mismo costo se podrán compensar sólo bajo la autorización por escrito del Departamento de Contabilidad.
12. Se imprimen el Reporte de Diferencias de Almacén finales, las cuales son el resultado de un comparativo entre el inventario teórico y el conteo del inventario físico.

13. Se imprime el Inventario Físico Final y lo adjunta a los reportes finales, que forman parte del archivo de Inventarios Físicos realizados semanal y mensualmente.
14. Se revisa que toda la información capturada sea correcta y firma los documentos generados por el Sistema.
15. Al cierre de cada inventario se archiva los documentos relacionados al inventario en una carpeta como archivo general de dicha práctica.

Indicador de calidad de inventario

Cada inventario recabado recibirá una calificación de calidad de acuerdo a la relación del número de sku's involucrados en cruces con otros productos y que generan un efecto neto entre cantidades positivas y negativas.

El objetivo de Calidad de Inventario será mínimo de 95%.

Tipos de inventarios a aplicar

1. **Inventarios Cíclicos.** El mismo tendrá el objetivo de contar un determinado número de sku's de forma diaria hasta que en un ciclo de 20 días se contabilicen todos los productos en la bodega.
2. **Inventario General (Contabilidad).** Este es ordenado por Contabilidad. El mismo es recabado por personal de Contabilidad, Almacén y Auditoría Interna contabilizando todo el inventario en piso. Su frecuencia mínima es de una vez al mes en la fecha que Contabilidad o Auditoría determinen realizar.
3. **Inventario General (Administración).** Este es dirigido y ordenado directamente por el Gerente de Operaciones País y se aplica en los casos que por aseguramiento de procesos y cantidades de inventario se necesite realizar. En el mismo participa solamente personal de Bodega y Administración y se enfoca totalmente a todo el inventario en piso.
4. **Inventario Aleatorio.** Este va dirigido de forma directa al conteo de los productos que han tenido diferencias relevantes en el último inventario realizado por Contabilidad. Es ordenado por el Gerente o Administrador quien participa directamente junto al Jefe de Bodega y personal a cargo.

Todo reporte del resultado de un Inventario deberá contar con un Acta Formal de Entrega.

Rotación de inventarios

El sistema de rotación de inventarios a utilizar en bodegas de producto terminado, será el sistema PEPS (Primeras Entradas, Primeras Salidas). Este método consiste básicamente en darle salida del inventario a aquellos productos que ingresan primero a bodega, por lo que en los inventarios quedarán aquellos productos ingresados más recientemente. De esta forma se garantiza desplazamiento y rotación de inventarios mejorando el Indicador de Frescura por ser productos perecederos.

Recepción de mercadería

1. La recepción de mercadería deber realizarse contabilizando caja por caja sin que el encargado de la descarga tenga conocimiento del producto y cantidad que está en la documentación
2. En el caso de existir faltante de envío Bodega deberá hacer notificación al Gerente.
3. En la recepción de la mercadería se deberá realizar un muestreo del 5% de la carga de envío para verificación de la vida útil de los productos. Se deberá revisar por secciones al inicio, en medio y al final de la carga.
4. Realizar inspección visual del estado de los empaques secundarios, verificando posibles daños.

Protocolo de Inventarios.

El inventario físico en las bodegas deberá contar con la presencia de personal de Bodega, Administración y Contabilidad.

Los pasos para desarrollar la toma física de inventarios son los siguientes:

1. Se conforman los Equipos que participarán en la toma física del inventario. Estos Equipos serán integrados siempre por una persona de almacén con el suficiente conocimiento de los productos en cuanto a códigos y cantidad de unidades por corrugados por marcas, de la siguiente manera:
 - i. 1 miembro de Almacén y 1 miembro de Contabilidad.

- ii. 1 miembro de Almacén y 1 miembro de Auditoría Interna.
 - iii. 1 miembro de Almacén y 1 miembro de Auditoría Externa (cuando aplique).
2. Entre el Jefe de Bodega, el Administrador y el personal de Contabilidad asignado se distribuyen las secciones de la bodega a contabilizar, un equipo iniciará por un extremo de la bodega, el otro equipo iniciará por el extremo opuesto. Ambos o más equipos deberán contabilizar toda la bodega efectuando de esta manera inventarios cruzados los cuales ayudarán a confrontar datos por diferencias que resulten.
 3. Al contabilizar toda la bodega los Equipos proceden a realizar las sumatorias de su conteo, luego deberán comparar sus resultados. Si existen discrepancias en los datos recabados, un miembro de cada Equipo deberán regresar a la bodega a contabilizar el producto con discrepancia, pero esta vez se harán acompañar por el Administrador o un tercero que ambos miembros designen, hasta coincidir con el dato recabado.
 4. Una vez confirmado el resultado físico se deberá realizar el comparativo contra el dato teórico sistema. Las discrepancias que resulten de esta comparación se deberán confirmar a través de un tercer conteo físico en bodega y a la revisión de documentación que posiblemente no se haya aplicado como devoluciones o facturaciones que afectan el dato teórico.

Inventario Cíclico.

1. El primer día de mes se deberá contabilizar el universo de productos en inventario en piso, este número deberá dividirse entre 20 días (tiempo de ciclo de conteo total de toda la bodega), el dato obtenido representará el número a contabilizar.
2. Se debe asegurar que todas las transacciones de ingresos y salidas de producto queden operadas al 100% en el sistema, a diario y de forma instantánea para que los inventarios teóricos sean reales y sirvan de total referencia para comparar con los inventarios físicos.
3. El responsable de los despachos, debe asegurar entregar todas las facturas no despachadas al Jefe de Bodega para que pueda realizar el tabulado correspondiente de los productos facturados y que no han sido despachados ya que estos forman parte del inventario que se encuentra en el momento de la toma física en el almacén.

4. Los inventarios cíclicos deben programarse todos los días de lunes a sábado considerando una hora indicada
5. El inventario cíclico será ejecutado por personal de Bodega, en las horas y productos que el Administrador determine. Este último deberá ser partícipe de los inventarios cíclicos actuando como parte auditora del proceso.
6. Los conteos físicos se deben realizar en dos grupos de personal de almacén por cada sector definido, conciliando la información física de los productos para determinar la exactitud del conteo realizado, la cual si existiera diferencia en el conteo físico se debe ratificar con un segundo conteo en el cual el primer grupo contabilizará lo que hizo el segundo grupo, hasta que las dos partes logren cuadrar sus conteos.
7. En los conteos físicos deberán participar activamente y de forma diaria el Jefe de Bodega y el Administrador.
8. Si hay diferencias de inventario se vuelve a ratificar los resultados positivos o negativos en el cual se realiza un nuevo conteo, en donde todos deben cuadrar sus resultados finales, hasta asegurar la diferencia detectada.
9. Si hubiese diferencias estas se deberán corregir el mismo día en cuanto a cruces y diferencias existentes, y resolver las causas de las mismas, ya que el objetivo del Inventario Cíclico es dejar el inventario ajustado, no solamente contabilizar el producto y arrastrar la diferencia hasta la toma del inventario físico por parte de Contabilidad.

Protocolo para recepción de mercadería

1. Al arribar el transportista al almacén hará llegar al Jefe de Almacén y al Administrador, la documentación completa del envío.
2. El jefe de bodega o administrador revisará la necesidad del producto en mención, y al necesitarlo o antes del vencimiento de la estadía dará la instrucción al Encargado de Recepción o Jefe de Almacén de recibir el envío al tener el espacio correspondiente al mismo quedándose con la documentación.
3. El encargado de recepción, deberá anotar en el Formato de recepción de mercadería en Almacén los datos generales del envío y cada uno de los códigos, descripciones del producto y cantidades de los productos que se vayan descargando del vehículo junto a los datos generales del envío correspondiente.

4. Al momento de ir ingresando el producto al Almacén, se deberá ir fechando el producto con el formato correspondiente y abrir al azar las cajas que correspondan al 5% de la carga para revisar que el producto corresponda con la descripción de la caja y que el vencimiento sea el adecuado, esta revisión deberá registrarse en el formato de Entrada de Materiales.
5. Al finalizar la descarga y con el formato completo y firmado por el encargado de recepción deberá trasladarse a comparar los datos del formato contra el envío de planta o de los proveedores en propiedad del Administrador o Jefe de Bodega para validar la información de recibo.
6. El Administrador o Jefe de Almacén firmará dando su visto bueno a la descarga presentada.

6.3.5 DESTRUCCIÓN DE PRODUCTO

1. Destrucción de producto pueden generarse de las siguientes fuentes.
 - a. Clientes
 - b. Vendedores
 - c. Bodegas.
 - d. Mala calidad del producto.
 - e. Mal empaque.
2. Recepción de producto en mal estado, debe estar soportada en el cual deberá especificar cantidades y motivos.
3. Se deberá realizar clasificación al momento de recepción, detallando producto apto para la comercialización o destrucción.

Se considerarán como variables de revisión:

- i. Vida útil del producto.
- ii. Calidad del empaque (limpio y sin roturas).
- iii. Producto integro (no quebrado, no estallado, no abollado).
- iv. Producto sin fecha de vencimiento, lote, y código de barras legible.
- v. Registro Sanitario vencido.

4. En la bodega de Producto Terminado no debe haber producto en mal estado. Y si existiera, se evaluará motivos para determinar responsabilidades los cuales serán motivo de cobro a los responsables de bodega por la incorrecta rotación de los productos.
5. Se deberá nombrar un responsable que lleve el registro de las entradas de producto para destruir, esta persona deberá mantener con llave dicha bodega y será la responsable de ingresar producto para su destrucción previa autorización.
6. Se deberá contar con un espacio adecuado para almacenar producto en mal estado y posterior destrucción con lo cual se deberá contar con un Protocolo de Inocuidad.
7. Contabilidad deberá verificar el producto físico en mal estado destinado para destrucción. Se generará el Acta que dé a conocer cantidades, valores y descripción de productos.

Atención a reclamos de clientes por no conformidades en calidad de productos

Si existe una inconformidad de producto en el comercio del Cliente, sea este por defectos de calidad o vencimiento del producto, este será atendido personalmente por el responsable para tales efectos inmediatamente a la solicitud del Cliente.

1. El encargado de validar el reclamo deberá emitir un Informe de su visita; dicho Informe deberá contener en sus partes:
 - a) **Detalle del Cliente:** Nombre completo, nombre del negocio, dirección, código.
 - b) **Descripción del problema:** Verificar *in situ* el daño en el producto y consultar con el Cliente cuáles son las causas del reclamo. Así mismo se deberá verificar las condiciones en que el producto señalado se encuentra o ha sido almacenado.
 - c) **Detalle del reclamo:** Validar el daño y cantidades.
 - d) **Causas del problema:** Realizar análisis 5W+1H y análisis 5 del porqué de la falla en el producto.
 - i. ¿Qué fue lo que paso?
 - ii. ¿Cuándo pasó (fecha)?
 - iii. ¿Dónde ocurrió (ubicación del cliente)?
 - iv. ¿Quién? ¿está relacionado con el manejo del transporte? ¿o de personal de impulso o del cliente?
 - v. ¿Cuál? (tendencia si es la primera vez o no)

- vi. ¿Cómo? (¿cómo debería de ser el manejo, opciones de mejora?)
 - vii. y análisis 5 del porqué de la falla en el producto. Son varias preguntas que se realizan a los involucrados (transportista, impulsadora, cliente) con el fin de buscar la causa raíz de la queja.
 - e) **Análisis de trazabilidad:** A través de código de manufactura, fecha de producción y registro sanitario para validar el daño y realizar el seguimiento respectivo con la planta de proceso.
 - f) **Acciones Correctivas.** Definir plan de acción (Qué, Quién y Cuándo)
 - g) **Sugerencias de Aprobación o Rechazo.** Basadas en lo encontrado en el lugar de la investigación y al parte que haya dado Planta o el proveedor.
2. En el caso que el reclamo no proceda, se le explicará al Cliente a través de una carta formal los motivos por el cual su reclamo no procede. El tiempo de respuesta al Cliente no deberá ser mayor a 3 días hábiles.
 3. El personal deberá ser capacitado trimestralmente en Buenas Prácticas de Manejo de productos para reducir la incidencia por daños en la manipulación del producto.

Motivos para el Rechazo de producto proveniente de Plantas o Proveedores:

- Producto con tierra o sucio.
- Producto quebrado, molido o estallado.
- Productos sin fechas de vencimiento.
- Productos con código de barra incorrecto.
- Producto con nomenclatura o gramaje diferentes.
- Productos con RSA vencido (si no existe permiso para agotar material de empaque).
- Productos con empaques abollados, manchados o rotos.
- Productos con envases o empaques derramados.

Motivos para una Retención:

- Cuando exista duda de la integridad de un producto se debe identificar y colocar en zona de cuarentena hasta definir el destino final del mismo, realizando las investigaciones

respectivas con Planta o el proveedor de origen y posible evaluación físico-química y organoléptica.

Motivos para una aceptación con Inconformidad:

- Producto íntegro pero con una leve desviación que no afecta la inocuidad del mismo pero sí su calidad, se puede determinar su aceptación; de igual forma se elabora un reclamo formal a la planta o al proveedor que lo elaboró o al maquilador donde se le hace saber que el producto presenta los defectos identificados.
- Productos con fechas cortas de vida útil.

Vida útil de mercadería en despacho

Durante la recepción de todos los productos en Bodegas se deberá asegurar que la calidad de los mismos sea verificada teniendo como base los lineamientos descritos en este procedimiento.

Descripción de las tareas del personal encargados de recibir los productos

1. Revisar que el producto que ingresa no esté dañado (producto íntegro) sin golpes, abolladuras, rotos o similares.
2. Llevar a cabo la inspección de al menos el 5% de la carga recibida.
3. Revisar que el producto recibido fue estibado de acuerdo a norma.
4. Verificar las fechas de vencimiento de cada uno de los productos para que estos puedan ser destinados para la venta.
5. Todo producto deberá de ingresar con un mínimo de 90% de vida útil para poder destinarlo a la venta

Devoluciones

El proceso de Devoluciones deberá ser monitoreado diariamente por el Administrador de la empresa, quien deberá asegurar que todo lo grabado y contabilizado ya tiene un ingreso al sistema para evitar fugas o hurto de inventario.

El proceso debe asegurarse mediante los siguientes pasos:

1. Digitación y consolidación de las devoluciones del día en la Boleta o Reporte de Entradas por Devolución.
2. Aplicar y asegurar la aplicación y registro de todas las devoluciones.
3. Cuadrar datos en la base de datos Versus el Reporte de Entradas por Devolución realizado por el Despachador.
4. Corregir errores y validar.

Tabla 11. Hoja de verificación Inventario y Destrucción de Producto.

Fecha: _____					
Inventario Realizado a Bodega: _____		Producto Terminado <input type="checkbox"/>	Destruído <input type="checkbox"/>	Promociones <input type="checkbox"/>	
N. de Bodega: _____					
Instrucción: Marcar con una X en la opción SI o NO según el cumplimiento realizado en el tipo de bodega que aplique y [□] colocar el número de correlativo o serie utilizado en el último corte de forma con el último utilizado a la fecha.					
#	Proceso	Cumplimiento		No. Correlativo	
		Si	No	Desde	Hasta
Corte de Forma					
1	Certificado de recibo				
2	Boleta de devolución				
3	Comprobante de envío de mercadería				
4	Nota de crédito por devolución				
5	Factura Comercial				
6	Comprobante de salida de mercadería				
7	Remisiones				
Protocolo de toma de inventario					
1	Se cumplió con la fecha programada para la toma del inventario				
2	El producto se encuentra ordenado por familia y Marca				
3	El producto está identificado con sus respectivas viñetas en cajas y unidades				
4	Las devoluciones de producto están Aplicadas en el periodo correspondiente				
7	Las Facturas pendiente de entrega a Clientes están debidamente identificadas y separadas del inventario.				
9	Se realizó la Integración de dos grupos de personas para conteo físico del inventario				
10	Se realizó Conteo de inventario físico por los dos grupos de personas integrados				
11	Se concilio el conteo físico y se aclararon las diferencias entre los dos grupos de personas				
12	Durante el conteo de inventario se encontró con producto Dañado, deteriorado, o discontinuado				
13	Se realizó la Validación del resultado de la toma física de inventario vs el inventario en sistema				
14	La diferencia de inventario obtenida fue debidamente autorizada para su respectivo ajuste contable				
15	Los documentos que registran el conteo están debidamente firmados por las personas que participaron en el conteo físico del inventario				
16	Se realizó Traslado producto para su respectiva incineración o destrucción				
17	Se elaboró el acta de incineración o destrucción para su respectiva autorización				
18	Se realizó la descarga del inventario incinerado o destruido en sistema				
19	Existen los soportes o autorizaciones de las salidas realizadas al inventario promocional				
Observaciones:					

Resultado Final

Nombre y Firma del Responsable Equipo # 1: _____
 Nombre y Firma del Responsable Equipo # 2: _____

6.3.6 CRÉDITOS Y COBRANZAS

Créditos y Cobranzas es una actividad de orientación financiera para lograr la pronta recuperación del efectivo como parte del sistema de ventas.

Las responsabilidades de la Cartera recaen en el Departamento de Ventas quien es el responsable de la recuperación y en la Estructura Administrativa, quienes son los responsables del manejo del riesgo lo cual se traduce en la minimización de posibles pérdidas por falta de cobro o mal proceso administrativo.

Presentación de la solicitud de crédito

El Departamento de Ventas presentará la Solicitud de Crédito al Departamento de Créditos, esta contará con toda la información que se solicita en ella, debidamente acompañada de la siguiente documentación del negocio y/o propietario negocio:

Persona Natural:

- Presentar Solicitud Completa de Crédito.
- Fotocopias de Documento de Identidad (si no hay fotocopidora se puede tomar una fotografía con el teléfono móvil).
- Fotocopia de Contribuyente
- Fotocopia Inscripción en el Ministerio de Recaudación de Impuestos
- Croquis de domicilio
- Copia de un recibo de servicio público (ENERGÍA ELÉCTRICA, AGUA O TELÉFONO FIJO)
- Letra de Cambio en blanco o Pagaré (debidamente firmada, o en su defecto, en un monto que sobrepase un 50% del límite que se planifica otorgar.

Persona Jurídica

- Presentar Solicitud Completa de Crédito
- Fotocopia de Constitución Pública

- Para Sociedades con una antigüedad mayor a 5 años presentar Credencial de Representante Legal (según Ley de País).
- Fotocopia de Contribuyente
- Copia de un recibo de servicio público (energía eléctrica, agua y teléfono fijo)
- Croquis de domicilio
- Fotocopia de Identidad del Representante Legal
- Letra de Cambio en blanco firmada por el Representante Legal.

Todo expediente que le falte uno de los documentos se tomará como incompleto y el Representante de Ventas deberá completarlo para someterlo nuevamente a análisis.

Despacho y entrega de pedidos al cliente

1. Todas las entregas de productos que se le hagan al cliente deberán ir acompañadas de la factura original y las respectivas copias.

Entrega de pedidos y pago contra entrega

CLIENTES DE CONTADO

1. Su pago será al momento de la entrega de la mercadería, y el cobro puede ser efectuado por el Entregador designado o vendedor. Quien entregue está en la obligación de entregar Factura original.
2. El pago deberá recibirse en efectivo o con cheque certificado confirmado con el banco.

CLIENTES DE CRÉDITO

1. Con el producto al crédito, se requiere de la firma del Cliente en la factura original y las copias, esta debe ser por las personas que se hayan autorizado en registro de firmas.
2. El Entregador podrá recibir directamente pago del Cliente, y así mismo el vendedor. El cobro efectuado deberá ser entregado inmediatamente a su retorno a la empresa.

Entrega de documentación original para gestión de cobro

1. Todas las facturas para cobro deberán ser entregadas diariamente por Créditos al vendedor.
2. Las facturas deberán de ser revisadas conforme a la venta realizada.
3. El responsable de elegir las facturas para cobro diario será el vendedor. Caso contrario Créditos elaborará una programación según días de visitas del vendedor.
4. Las facturas que se entregarán para gestión de cobro serán todas las que estén para el cobro del día.
5. El vendedor deberá liquidar diariamente las facturas que le fueron asignadas para cobro, retornando las que no cobró y especificando en Hoja de Entrega las canceladas según Recibo de Caja. Como medida de control el Oficial de Créditos debe asegurar que el vendedor cumpla su liquidación diaria, de lo contrario deberá reportarlo a su Jefe de Créditos o Jefe Administrativo el mismo día del incumplimiento para el debido seguimiento al faltante.
6. Por ningún punto y bajo ninguna circunstancia el Representante de Ventas podrá acceder a los archivos de dicha documentación.

Las facturas permanecen en custodia del Departamento de Créditos y su cuidado es responsabilidad directa del Jefe de Créditos.

Pago con cheques para ser cobrados al día y post fechados

1. Todo vendedor y Entregador que reciba pagos con cheques deberá depositar dicho documento en el mismo banco emisor. Cuando no se tenga cuentas de banco recolectoras para el banco emisor, el cheque deberá ser depositado en Caja de la empresa; el cajero receptor tendrá la responsabilidad de trasladarse primeramente al banco a confirmar los fondos requeridos del cheque antes de depositarlo en la cuenta recolectora de la empresa.
2. Los cheques post-fechaos sólo se considerarán válidos para soportar la facturación del Cliente, sí cubre las facturas que no estén vencidas o que estén a tres días de vencida en la fecha de cobro del cheque. También se considera el historial de cheques rebotados del Cliente para proceder con la facturación.

3. Considerando que el cheque cumpla con el punto anterior, el cliente deberá de contar con el límite de crédito para poderle facturar, por lo que el cheque post- fechado no afecta la cuenta corriente actual, ni se tomará en cuenta al momento del análisis hasta que se registre el Recibo de Caja (Esperar que se haga efectivo en las cuentas de la empresa dicho cheque).
4. Cada 3 meses se debe informar al personal de ventas por medio escrito qué clientes no están sujetos a recibirles cheques para ser cobrados al día ni post-fechados.
5. No se debe depositar cheques de terceros en las cuentas de la empresa o cheques a título personal del vendedor.
6. Los cheques post-fechados quedarán en custodia de Caja.

Custodia y resguardo de documentos administrativos

1. El Departamento de Créditos es responsable de mantener suficiente papelería (control de papelería) para cada una de las rutas activas como ser:
 - Recibos de Caja
 - Recibos de Caja Provisional
 - Quedan, o Recibos Contra Entrega de facturas originales
 - Talonarios de Pedidos
 - Boletas de Rotación
 - Talonarios de Facturas

Provision cuentas incobrables

- Se deberá determinar un valor mensual para la provisión de cuentas incobrables, esta provisión contable acumulada no debe de exceder del 1% del total de las ventas anuales, ni tampoco el saldo de esta provisión debe ser mayor al 10% del saldo de cuentas por cobrar.
- Contraloría brindará de forma mensual el valor a provisionar tanto para cuentas Incobrables de Clientes, Ex-Empleados y Cartera Legal. El Gerente deberá dar seguimiento para que Contabilidad opere estas provisiones.

Hurtos de Entregadores Propios.

Estos casos se tipifican como hurtos ocasionados por:

- Entregas de productos a Clientes que no corresponden según facturas.
- Entregas incompletas a los Clientes por sustracción de unidades.
- Devoluciones no realizadas a bodega.
- Cobros no liquidados en tiempo y forma.
- Venta directa de productos sin autorización.
- Sustracción ilegal de productos de bodega.
- Robo total de producto y unidad de transporte.
- Falsificación de facturas o documentos de bonificación de productos.

Estos casos son resultado del ejercicio de confirmaciones de saldos en los Clientes, Arqueos Documentales por parte del Oficial de Créditos, y por Arqueos físicos de la carga transportada versus documentación al momento del despacho por parte del Administrador. En este sentido, posterior a las confirmaciones y arqueos, se determinará la cantidad hurtada de forma sistemática por el Entregador.

Ante esta situación se deberán realizar las siguientes acciones:

1. Confirmación de saldos de las rutas de entrega del Entregador (a criterio del administrador).
2. Arqueo documental de las facturas de las rutas de entregas.
3. Solicitud del monto a pagar al Entregador por derechos adquiridos.
4. Toda la documentación deberá ser recabada en un plazo máximo de 72 horas después de determinado el hurto.

Una vez determinado el monto del hurto realizado por el Entregador se procede a realizar una Audiencia de Descargo donde el mismo responderá acerca del pago del monto adeudado.

El Entregador deberá ser suspendido del servicio de entregas y cobros a nombre de la Empresa a espera de la determinación en cuanto a su continuidad laboral.

Fondos de caja chica

La mecánica de un fondo de Caja Chica ahorrará tiempo y permitirá que las transacciones de valor reducido sean reconocidas y registradas oportunamente. El fondo será administrado mediante reembolsos, de conformidad con los comprobantes que para el efecto se presenten. En ningún momento el valor del fondo y de cada desembolso, excederá el límite que determine los reglamentos emitidos al efecto.

Para fijar su límite se tendrá en cuenta el flujo mensual del movimiento de gastos menores y el encargado del fondo debe ser ajeno al cumplimiento de otras funciones financieras.

Se presenta a continuación una hoja de validación que corresponde al departamento de crédito y cobros para que pueda ser aplicado.

Tabla 12. Hoja de verificación Crédito y Cobros.

Check List Credito y Cobros			
Instrucción: Marcar con una X en la opción SI o NO según el cumplimiento realizado			
#	Proceso	Cumplimiento	
		Si	No
1	Se cumple el proceso con la solicitud de crédito		
2	Existe información completa de cada cliente		
3	Están identificados los clientes de crédito y contado		
4	Se cumple con el proceso de cobro		
5	Hay seguimiento de los cheques		
6	Hay seguimiento y control de los cheques devueltos		
7	Hay persona responsable de la custodia de los cheques		
8	Hay persona responsable de la custodia de los documentos		
9	Se cuenta con un procedimiento en caso de robo o hurto		
10	Hay un responsable de dar seguimiento a los casos de robo o hurto		
11	Hay un responsable de caja chica		
12	Se realiza arqueos de caja chica		
13	Se tiene un jefe de créditos		
14	El fondo de caja chica es el adecuado		
15	Se realizan confirmación de saldos a los clientes		
16	Hay seguimiento de los saldos vencidos		

Observaciones:

6.4 PRESUPUESTO

El presupuesto describe la elaboración completa del manual para implementarlo en una empresa. Esto se hizo en base a elaborar 5 copias de manuales que serán distribuidas a instituciones públicas y privadas como son:

- Cámara de Comercio de Industriales de Tegucigalpa (CCIT)
- Consejo Nacional de la micro, pequeña y mediana empresa (CONAMIPYME)
- Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP)
- Secretaria de Industria y Comercio (SIC)
- Bance Central de Integración Económica (BCIE)
- Instituto Nacional de formación profesional (INFOP)

Las capacitaciones y distribución de este manual estarán a cargo de estas instituciones. Cada empresa tendrá la libertad de poder tener uno de estos manuales para poder mejorar su gestión. El costo de elaboración de los manuales (5) es de L. 850.00, mientras que las instituciones tienen que hacer una inversión de L.3, 150.00, pero este valor debería de estar cubierto dentro del presupuesto anual de las instituciones.

Tabla 13. Presupuesto elaboración del manual.

Detalle	Subtotal	Total
Producción	L. 600.00	
Compras	L. 150.00	
Costos Indirectos	L. 100.00	
Total Producción del Manual		L. 850.00
Capacitación	L. 3,000.00	
Distribución	L. 150.00	
Gastos de la Institución		L. 3,150.00
Total Inversión		L. 4,000.00

6.5 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

A continuación se presenta un cronograma de ejecución para poner en práctica el manual elaborado para las empresas:

Tabla 14. Cronograma de Ejecución de actividades.

Actividades	4 to Trimestre 2015			1 er Trimestre 16			2 do Trimestre 2016			3 er Trimestre 2016		
	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
Presentación del Manual a instituciones	■											
Elaboración del Manual		■										
Selección de las PYME para aplicar el Manual		■	■									
Capacitación e Inducción a las PYME de como utilizar el manual			■									
Entrega de Manuales				■								
Seguimiento a las PYME en la utilización del manual				■	■	■						
Capacitación sobre el manual						■						
Evaluaciones de las PYME							■					
Repartición de Manuales a otro grupo de PYME								■				
Capacitación sobre el manual									■			
Retroalimentación de las PYME									■			
Evaluación del segundo grupo de las PYME				■						■		
Modificaciones al Manual											■	
Capacitación sobre el manual												■
	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

De acuerdo al cronograma de ejecución se propuso también el siguiente programa de capacitación que deberá ser impartido en las instituciones que se mencionaron anteriormente en el plan de la entrega del documento. Esto va dirigido tanto a dueños gerentes y empleados para que se logre obtener los resultados que se desean.

Tabla 15. Programa de capacitación manual de control interno.

Objetivo General: Conocer un modelo que sirva de guía para que las PYME lo puedan aplicar según las necesidades que enfrenten operativamente hablando.			
Tiempo	Objetivo	Contenido	Estrategias de enseñanzas-aprendizaje
Día 1	Conocer que es un manual de control interno	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción de la capacitación • Descripción del manual • Establecimiento de reglas de la capacitación 	Computadora y proyector
Día 1	Conocer que es la planeación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Planteamiento de la visión de una empresa • Planteamiento de la misión de una empresa • Como establecer los objetivos y metas • Discusión guiada • Establecimiento de reglas 	Computadora y proyector Videos
Día 2	Controles para compras	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de cartera de proveedores • Requisitos que deben tener los productos • Relación con los proveedores • Manejo de pagos 	Computadora y proyector
Día 3	Control de inventarios	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de inventarios • Como descargar productos • Responsabilidades de los empleados • Manejo y control de los productos • Reclamos a 	Computadora y proyector Videos

		proveedores	
Día 3	Control de destrucción de producto	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de producto vencido • Destrucción de productos 	
Día 4	Controles y procesos para RRHH	<ul style="list-style-type: none"> • Comprender que hace RH •Cuál es la guía a seguir • Que se debe hacer y que no • Como contratar personal • Instrumentos y pruebas para aplicar al personal 	Computadora y proyector Videos Rota folios
Día 5	Control y seguimiento del área de créditos y cobros	<ul style="list-style-type: none"> • Requisitos • Seguimiento de cartera • Control de cuentas incobrables • Control de saldos vencidos • Manejo de hurtos 	Computadora y proyector
Día 6	Proceso de ejecución de una planeación estratégica	Conocer el proceso de: <ul style="list-style-type: none"> • Planear • Hacer • Verificar • Actuar 	Computadora y proyector Videos

Este programa deberá ser implementado de manera continua, dándole seguimiento a las empresas para ver si lo están implementando. Con esto, se quiere diferenciar el contenido y los procesos que se presentan para que los usuarios se puedan adaptar fácilmente a ellos. A través de esta implementación se quiere mejorar el presente y ayudar a construir un mejor futuro en donde la fuerza de trabajo esté formada y preparada para superarse continuamente.

Tabla 16. Concordancia de la propuesta aplicada.

Titulo	Problema	Objetivo		Conclusiones	Recomendaciones	Aplicabilidad (Propuesta)
		General	Especifico			
Fortalecimiento operacional en las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Caso Francisco Morazán	Las PYMES no cuentan con un modelo a seguir en manuales de controles internos	Mejorar la gestión empresarial de las PYMES, mediante un manual de controles internos adecuados para que la productividad y producción sea consistente y rentable.	1. Identificar las causas por las cuales las PYMES no ejercen controles internos de sus actividades operativas y productivas?	Para una adecuada gestión empresarial las áreas de mayor problemática del sector son la falta de recursos humanos capacitados (entidades gubernamentales y privadas) y la desconfianza que existe dentro del sector.	Elaborar y proponer un manual sobre cómo lograr ejercer los controles internos	C o n t r o l e s (M a n u a l e s) C o n d e r e n o s
			2. Analizar estas causas y experiencias afines	Falta de planeación estratégica	procedimientos, programas y sistemas formales de capacitación	
			3. Definir estas alternativas de solución.	Ausencia de Manuales de Procedimientos adecuados	Desarrollar normas, programas y políticas de carácter sectorial e integral	
			4. Proponer un manual de controles internos adecuados que garantice la buena gestión de las PYMES junto a una adecuada planeación estratégica.	Poco interés en el sector de las PYMES en mejorar sus capacidades, especialmente en el área de gestión empresarial.	Realizar un análisis completo del sector, identificar características y condiciones actuales. Determinar el nivel de desarrollo de las	

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Asociación Nacional de Industriales de Honduras, ANDI (2013). Lanzamiento del centro de desarrollo empresarial. Recuperado de <http://www.andi.hn/lanzamiento-del-centro-de-desarrollo-empresarial-cde-mipyme-valle-de-sula/>

Acs, Z. (2006). "How is Entrepreneurship Good for Economic Growth," *Innovations: Technology, Governance, Globalization*.

Álvarez, M. y Durán, J. (2009). *Manual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Una contribución a la mejora de los sistemas de información y el desarrollo de las políticas públicas*. Recuperado el 09 de diciembre de 2011, de la fuente: http://www.eclac.org/comercio/publicaciones/xml/8/38988/Manual_Micro_Pequenha_Mediana_Empresa_TIC_politicas_publicas.pdf

Amaro, Z. (2009). *PYME en México*. Recuperado el 10 de diciembre de 2011, de la fuente: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/amaro_z_bi/capitulo2.pdf pp. 3-4

Asociación Argentina para el desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa, <http://www.gestipolis.com/por-que-fracasan-las-PYME/>

Banco Mundial (2013). *Regional Profile. Latin America. Doing Business*.

Bateman, S. y Snell, S. (2005). *Administración una ventaja competitiva*. McGraw-Hill. Sexta edición. México.

Becerril, F. (1997). *Ciencia, metodología e investigación*. México. Pearson Educación.

Beer, M. y Eisenstat, R. A. (2000, pgs. 29-41). "The silent killers of strategy implementation and learning", *Sloan Management Review*, vol. 41, no. 4.

Beltrán, A. Torres, B, Camargo, R y Bello, P. C. (2004, p. 180). *PYME: Un reto a la competitividad*. Bogotá, Colombia: Facultad de Administración de Empresas, Universidad Externado.

Bounocore (1980, p. 229). Metodología de la investigación: fuentes primarias y secundarias. (CCIT, 2013), Cámara de Comercio e industrias de Tegucigalpa. “Diagnostico Sectorial de la MIPYME en Honduras, Enero 2013”.

CEPAL (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño.

Chiavenato, Idalberto (1,994, p.500). Administración de Recursos humanos, 2da edición, McGraw-Hill.

CONAMIPYME (2008). Comisión Nacional de la Micro Pequeña y Mediana Empresa). Requisitos para construir y operar una empresa en Honduras.

Control interno. https://es.wikipedia.org/wiki/Control_interno

Corbetta, Priorgio (2003, p.87). Metodología y técnicas de investigación social. Madrid. McGraw-Hill.

Cuellar, (2003). Clasificación del control interno. Recuperado de: <http://fcea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse86.html>

Emprendedor XXI, <http://www.gestiopolis.com/por-que-fracasan-las-PYME/>

ENEH (2012). Empresa Nacional de Encuestas de Honduras.

Fred R. David, “Conceptos de Administración Estratégica”. 2012. <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>

García Ordóñez, de la Universidad de Cádiz, España. <http://www.gestiopolis.com/por-que-fracasan-las-PYME/>

Glaister, K., Dincer, O., Tatoglu, E., Demirbag, M. y Zaim, S. (2008 p. 36, p.391). “A causal analysis of formal strategic planning and firm performance. Evidence from an emerging country”, Management Decision, vol. 46, no. 3.

Granda, R. (2006) control interno MECI. Grupo editorial Nueva Legislación Ltda.

Grant, E. L y Leavenworth, R. S. (2005). Control Estadístico de Calidad. 6ta edición. McGraw-Hill. México, D.F.

Haroldo Herrera (2011). Importancia de los manuales administrativos.

Hellriegel, D. y Slocum, J. W. (1998). Administración (7ª edición). México: International Thomson Editores.

Honducompras (2013). Recuperado de <http://www.honducompras.gob.hn/docs/Lic596CI-SDP-UAP-GGOB-258-12200-PliegoTerminosdeReferencia.pdf>

Jensen, M.C. (1995) Éxito y fracaso de los sistemas de control interno. Harvard Deusto Business-Review.

Kenneth J. A. (1985). Manual de administración estratégica. México: Mc Graw – Hill Interamericana.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). Administración – Una perspectiva global. México: Mc Graw Hill.

Kraus, S., Harms, R. y Schwarz, E. (2007, pgs. 334-344). “Strategic planning in smaller enterprises – new empirical findings”, Management Research News, vol. 29, no. 6.

La Prensa (2014). Economía/PYME. Recuperado de <http://www.laprensa.hn/economia/PYME/716108-98/nueve-de-10-miPYME-fracasan-por-Índice de Desarrollo Humano 2009. PNUD en Honduras>.

Lumpkin, G., Shrader, R. y Hills, G. (1998, pgs. 180-189). “Does Formal Business Planning Enhance the Performance of New Ventures?” Frontiers of Entrepreneurship Research.

(MANUD), (2012-2016), Marco de la Asistencia de Naciones Unidad para el Desarrollo.

Marcella, A.J. (1995) Outsourcing, downsizing y re-engineering: internal control implications. The Institute of Internal Auditors. Florida.

Marlene Martin Torres, (2014). La importancia de los manuales como herramientas de comunicación en las MiPYME Recuperado MILENIO DIARIO, S.A. DE C.V. http://www.milenio.com/firmas/universidad_tecnologica_del_valle_del_mezquital/importancia-manuales-herramientas-comunicacion-MiPYME_18_247955260.html

Menazzi, J. (2009), El problema del Desarrollo. Presentación no publicada.

Mendivil, V. (2010). Elementos de auditoría. Sexta edición. Editorial Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. México, D.F. pp. 39, 40-41.

Mintzberg, H. (1989). Mintzberg y la Dirección. Buenos Aires: Díaz de Santos.

Morrisey, G. L. (1995). Pensamiento Estratégico. Construyendo los Cimientos de la Planeación. Prentice Hall. Edición Digital. Florida.

Nubler, I. (2013). Education structures and industrial development: Lessons for education policies in African countries.

(PNUD), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

OIT, 2007. (Informe VI de la 96ta Conferencia Gerencial: “La promoción de empresas sostenibles”)

O'Regan, N. y Ghobadian, A. (2002, pgs. 663-671). “Effective strategic planning in small and medium sized firms”, Management Decisión, vol. 40, no. 7.

Peel, M. y Bridge, J. (1998, pgs. 848-856). “How planning and capital budgeting improve SME performance”, Long Range Planning, vol. 31, no. 6.

Peter Drucker (1986, p.171). La innovación y el empresario innovador. Ed. Norma, Colombia.

Pungitore, J. L. (2006). Sistemas administrativos y control interno. Buenos Aires: Osmar Daniel Buyatti Librería Editorial.

Ramírez N., Cabello M. (1997). Empresas competitivas: una estrategia de cambio para el éxito. México: McGraw-Hill interamericana.

Regional profile: Latin America, Doing Business 2013.

Revista El Buzón de Pacioli, Año XII Número 76 Enero – Marzo 2012

Ricardo Aguirre Choix (2012). La importancia del estudio y evaluación del control interno en las empresas.

Robert (1998). El Control de la Gestión. Marco, Entorno Proceso". Harvard Business School. Ed. Deusto, Barcelona.

Rodríguez, J. (2005). Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa, Quinta Edición, International Thomson, México.

Salcedo Carabez, A. (2005). Empresas integradoras en la conformación de clúster. http://www.cmsoluciones.com/archivos/competitividad_territorial/empresas_integradoras_formacion_clusters.pdf

Samuelson y Nordhaus. <http://www.gestiopolis.com/por-que-fracasan-las-PYME/>

Sánchez J. (2003). Estrategia Integral para PYME innovadoras. Revista EAN 2003.

Téllez, B. (2004). Auditoría un enfoque práctico. Editorial International Thomson Editores, S.A. de C.V. México D.F. p.p. 184,188-189

Thompson, A. y Strikland, K.F.C. (1998). Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas. México: McGraw-Hill Interamericana.

W. Edward Deming (1989). Calidad, Productividad y Competitividad: La salida de la crisis.

Zevallos, E. (2007). Restricciones del Entorno a la Competitividad Empresarial en América Latina. Fundes. San José.