

La auditoría administrativa como elemento para fomentar la competitividad de una pyme del ramo farmacéutico

Eduardo Villarreal Dueñas

Universidad Autónoma de Baja California
videdu@prodigy.net.mx

Silvia Hernández Solís

Universidad Autónoma de Baja California
silhsol@yahoo.com.mx

Teresa de Jesús Rivera Plazola

Universidad Autónoma de Baja California
tere.plazola@yahoo.com

Resumen

Este trabajo es parte de una tesis de maestría la cual consistió en un caso práctico basado en la ejecución de una auditoría administrativa a una PYME del ramo farmacéutico, teniendo como objetivo proponer modificaciones en la estructura del control interno de la organización para mejorar su competitividad. El enfoque de la investigación es mixta; incluye un proceso secuencial, deductivo y probatorio además de analizar realidades subjetivas mediante entrevistas. El informe de los resultados planteó entre otros puntos la propuesta de una misión, visión y valores corporativos; se sugirió el planteamiento de objetivos y metas, así como la elaboración de manuales de procedimientos para compras e inventarios; de igual forma se recomendó adquirir un programa de control de inventarios y establecer un sistema de punto de venta que proporcione eficiencia en las operaciones; además se incluyó como parte del planteamiento la implementación de cursos para la capacitación de los empleados todo con el propósito de incrementar su competitividad.

Palabras clave: auditoría administrativa, pyme, competitividad.

Introducción

El propósito de este trabajo es identificar cómo la auditoría administrativa es base significativa en toda organización por pequeña que ésta sea para promover su competitividad, a través de la identificación y mejora de áreas de oportunidad dentro del ejercicio del proceso administrativo y la creación de condiciones para desarrollar un futuro con mejores perspectivas.

Los empresarios o administradores que laboren en pequeñas o medianas empresas encontrarán de utilidad este trabajo ya que éste les proporcionará una metodología de auditoría administrativa que podrían utilizar, así mismo existe la posibilidad de comparar los resultados que arroje esta investigación en función de su propia organización.

Se pueden examinar y evaluar los factores externos e internos de una empresa de manera sistemática abarcando la totalidad de la misma con diversas herramientas sin embargo la auditoría administrativa lo realiza mediante un proceso secuencial, deductivo y probatorio, lo que permite que los interesados puedan encontrar la fundamentación de los resultados que de una manera lógica.

Marco teórico

Las PYMES representan más del 90% de las empresas en el mundo y generan más de la mitad de los empleos de acuerdo a INEGI (2009), por ello es trascendental conocer su estructura y características, pero sobre todo identificar sus áreas de oportunidad para incrementar su competitividad.

Algunas de las características que presentan las PYMES son: a) sus procesos son informales, b) se basan en la intuición, c) no son especializadas si no multifuncionales, d) son muy emocionales e) la personalidad del empresario influye en la organización y f) existe apoyo familiar (Castaño, 2011).

Una PYME competitiva posibilita el crecimiento, la competitividad y la innovación en los países en desarrollo; sin embargo pocos empresarios mexicanos buscan implementar herramientas estratégicas que los lleve a alcanzar ese objetivo (Ynzunza e Izar, 2013).

Por lo cual es importante conocer las perspectivas que tienen sobre el futuro los empresarios de las PYMES, para poder generar escenarios prospectivos (Castaño, 2011).

Por su parte Ynzunza e Izar (2013) mencionan que algunos autores especifican como elementos importantes de la competitividad de las organizaciones el capital tecnológico, la innovación, los recursos humanos y el diseño interno.

Mientras que otros autores dicen que las fuentes tradicionales de la competitividad están determinadas por: a) la división del trabajo y su especialización, b) la calidad, c) productividad d) capacidad gerencial, financiera y cultura de la organización (Peñaloza, 2006).

Especificada la importancia de las PYMES en su entorno, es trascendental buscar mecanismos para que los empresarios visualicen la relevancia de analizar sus organizaciones, su entorno y su futuro, y, obtengan información que los lleve a ser competitivos; una herramienta útil para ello es la auditoría administrativa.

Fernández (2006) dice que la auditoría administrativa “es la revisión objetiva, metódica y completa (I); de la satisfacción de los objetivos institucionales (II) con base en los niveles

jerárquicos de la empresa (III) en cuanto a su estructura (IV) y la participación de los integrantes de la institución”.

Vega (2006) menciona que “es un proceso continuo, que requiere planificaciones periódicas, en dependencia de la organización, y sobre todo de un seguimiento que evalúe la puesta en marcha de las recomendaciones”. La información generada es un recurso básico de la gestión en todas sus etapas planificación, organización, dirección y control; puede prevenir problemas, reducir incertidumbre, generar alternativas y soluciones. Sin embargo para generar información confiable y veraz se debe conocer a la organización su misión, visión, objetivos, estructura, funciones, entre otros elementos.

Reafirmando el párrafo anterior Jiménez (2006) planteó un modelo para evaluar la competitividad de una empresa considerando verificar su gestión gerencial, comercial, financiera y de producción además de la internalización, ciencia y tecnología. Este autor dice que la principal diferencia entre una organización y otra es el factor gerencial, en otras palabras la visión del gerente y su capacidad para tomar decisiones, en la búsqueda de la competitividad esas decisiones generalmente son enfocadas a la reducción de costos, despido de empleados, presión en el área de ventas, entre otros aspectos.

Otra definición dice que la auditoría administrativa se basa en la evaluación y revisión de los métodos, sistemas y procedimientos que se utilizan al realizar el proceso administrativo, con el objetivo de verificar que se cumplan las políticas, planes y programas en todas sus fases. Las etapas que deben aplicarse en la auditoría administrativa son primero identificación del objetivo, segundo planeación, tercera estudio general, cuarta análisis de la función de auditar, quinta estudio y evaluación del control interno, sexta verificación de la información, séptima conocimientos teóricos y prácticos del auditor, octava aplicación de las pruebas de auditoría, novena evaluación, decima informe y undécima seguimiento (Santillana, 2007).

Por su parte Amador (2008) la define como el análisis integral que efectúa un profesional sobre la actividad administrativa de una organización con el fin de verificar su desempeño y el seguimiento del control interno. El objetivo de ésta es evaluar la efectividad de las

operaciones, de los resultados se identifican las deficiencias que hay que corregir además sirve de apoyo en las labores de la alta gerencia. Las etapas de una auditoría administrativa son planeación, desarrollo, elaboración del informe y seguimiento.

En otras palabras la importancia de la auditoría administrativa radica en la necesidad de evaluar la eficiencia de una empresa en relación a su proceso administrativo; señalando sus fallas y problemas; proporciona sugerencias y soluciones, así como apoyando a sus miembros en el desempeño de sus actividades.

A pesar de sus beneficios un alto porcentaje de las PYMES no se auditan, en gran parte debido a los costos que representan el contratar los servicios de un auditor, quizá por desconocimiento de los beneficios que se obtendrían o por la errónea idea de que por ser pequeños no la requieren. Sin embargo la ejecución de una auditoría administrativa permitiría mejorar las condiciones de dichas organizaciones potencializando sus recursos y los de la región.

Al auditarse se mejora la eficiencia de la administración, generando una mayor seguridad de permanencia en el mercado, se asegura el cumplimiento adecuado de las obligaciones tributarias, se obtiene certeza de la información financiera, se eliminan riesgos y se genera competitividad.

Metodología

El presente estudio tiene como objetivo proponer modificaciones en la estructura del control interno de una PYME del ramo farmacéutico para mejorar su competitividad.

El enfoque de la investigación es mixta; incluye un proceso secuencial, deductivo y probatorio basado en la ejecución de una auditoría administrativa a una PYME, la cual incluye realidades subjetivas recabadas mediante entrevistas.

El proceso de la auditoría administrativa se basó en las etapas sugeridas por Fernández (2009):

Planeación. Acciones orientadas a la preparación del plan de auditoría, asignación de las tareas al equipo del auditor y preparación de los documentos de trabajo para la

realización de la auditoría. El objetivo de esta etapa es conocer el punto de vista de todo el personal de la organización sobre sus errores y aciertos, en las etapas posteriores esta información se analizará a profundidad. Puntos a revisar: características generales de la empresa, finalidad de los trabajadores, secuencia de su desarrollo, estimación de tiempos, determinación del personal que intervendrá, técnicas que se utilizarán.

Instrumentación. Familiarizarse con la función del área o departamentos sujeto a revisión, lo cual conlleva una recolección de datos, es decir; se hace una revisión del proceso administrativo, para que el auditor pueda formarse un juicio acerca de los problemas o situaciones referentes al caso que atiende. Algunas de las técnicas más utilizadas son: la encuesta, la entrevista, la observación y la investigación documental.

Examen. Los resultados obtenidos del análisis de la información recaudada durante la ejecución delimitarán la eficiencia bajo la cual funciona la organización.

Informe. Brinda a los encargados de la organización auditada información precisa y relevante sobre los resultados obtenidos, para que ellos puedan tomar decisiones óptimas y realizar las mejoras o adecuaciones necesarias sobre las prácticas administrativas que se están llevando a cabo en la organización así como también la posición de ésta en el futuro. En este caso los factores a revisar son el proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control específicamente de las funciones administrativas de ventas, recursos humanos, finanzas y mercadotecnia.

Se encontró dentro de la literatura un caso de auditoría administrativa aplicado a una pyme del ramo farmacéutico desarrollado por Franklin (2007) el cual se centró en tres etapas estratégicas: a) planeación, donde definió el marco de actuación de la empresa, misión, visión, objetivos y estrategias b) dirección aquí se enfocó en revisar el liderazgo, la comunicación, la motivación y la toma de decisiones c) control, analizó la estructura organizacional.

Sin embargo para los fines de este estudio se consideró más adecuado utilizar la metodología mencionada anteriormente.

El trabajo se realizó en Farmacias san Carlos en Tecate, B.C., México, durante el período de septiembre a diciembre del 2013.

Resultados

Planeación

Las diferentes etapas de la auditoría administrativa fueron ejecutadas por un contador público y un ayudante, quien estuvo siempre bajo la supervisión del primero.

Planeación se realizó durante las dos primeras semanas de septiembre, la instrumentación las dos últimas semanas de septiembre y los primeros quince días de octubre, el examen en octubre y noviembre, el informe se elaboró durante el mes de diciembre

Instrumentación

Farmacias San Carlos se fundó en la ciudad de Tecate, Baja California por el Sr. Tomás Córdova Braun y su hija Carmen Córdova Contreras en Junio de 1968. Se estableció en una esquina estratégica de la ciudad y rápidamente se convirtió en un negocio líder en su ramo. Se constituye como persona moral en 1999 teniendo como socios a Daniel Alejandro del Peral Córdova y Judith Victoria del Peral Córdova.

En ese año surgieron cambios importantes a nivel empresarial en el mercado de farmacias, aparecieron cadenas y franquicias que se instalaron en la ciudad contribuyendo al incremento de la competencia. La aparición de estos nuevos negocios así como la apertura al mercado de la medicina genérica afectó la operación de los negocios locales que no pudieron sobrevivir en su mayoría.

Los socios controlan tanto la administración como las áreas de compras, de ventas y de recursos humanos. Cuenta con 7 empleados, cuatro de ellos miembros de la familia, por lo tanto trabaja bajo el esquema de negocio familiar. Sus clientes son principalmente público en general.

En el proceso de investigación se detectó que no contaban con una definición de los valores empresariales, ni misión y tampoco visión.

Después de llevar a cabo una lluvia de ideas se propuso a la gerencia adoptar los valores corporativos además de la misión y la visión sugeridos en este trabajo, los cuales fueron aceptados y aprobados. La gerencia procedió a publicarlos y darlos a conocer a sus colaboradores para la inmediata aplicación y seguimiento respectivo.

Misión

“Incrementar el bienestar de la sociedad a través de un servicio competitivo que permita satisfacer las necesidades de sus clientes mediante el suministro de medicamentos y productos de alta calidad”.

Visión

“Ser la mejor empresa en el ramo farmacéutico y en el abastecimiento de productos de primera necesidad de toda la región y ser reconocidos como empresa líder en el ramo por mantener excelencia y calidad”.

Filosofía de negocio.

Procurar la satisfacción de la sociedad mediante la venta de productos farmacéuticos de primera necesidad y de alta calidad a precios accesibles, con una atención ágil, amable y personalizada.

Valores corporativos

Responsabilidad social: respetar los lineamientos y procedimientos, además de contribuir al crecimiento y armonía del entorno en el que se desenvuelve tanto la empresa como las personas con las que se interactúa.

Aprendizaje: para poder desarrollarse en lo personal y en el mundo empresarial es importante el aprendizaje de nuevas técnicas y recursos necesarios para el buen manejo de un negocio.

Disciplina: ser disciplinado en los negocios significa cosas esenciales como la puntualidad, seguir un plan trazado que incluya metas y objetivos los cuales deben ser alcanzados, separar las cosas personales de los de la empresa.

Autocrítica: es aceptar que los seres humanos nos equivocamos y que dichos errores representan la adquisición de experiencias y conocimientos que serán esenciales para evolucionar como empresarios y como personas.

Disponibilidad al cambio: cuando las cosas no salen como se planean se requiere de pequeños o grandes ajustes que harán que se tomen nuevas acciones.

Entrevistas con los administradores

Ellos consideran que es un negocio ampliamente reconocido por los habitantes con un alto grado de penetración en el mercado local, a pesar de la competencia. Las fortalezas de la empresa, el prestigio ganado a través de más de cuarenta años de operación ininterrumpida es un elemento que contribuye a su permanencia en el mercado. Afirman también que el fuerte compromiso del personal con la empresa es otro factor determinante en el arraigo que muestra como empresa.

Por lo que se refiere a debilidades mencionaron que existe un pobre control de inventarios, factor que debe ser atendido, además expresaron algunos planes que pretenden ejecutar a corto plazo como la instalación de un módulo de consulta médica anexo al local comercial, implementar un programa de capacitación para los empleados y mejorar el control de entrega y recepción de mercancías.

Entrevistas con los empleados

Consideran que se brinda un buen servicio a los clientes, existe una buena relación con los compañeros de trabajo y con los encargados de la empresa, existe flexibilidad en los horarios aun cuando algunos de ellos expresan que se trabajan jornadas extensas inclusive en fines de semana.

Examen

En el área de recursos humanos se encontró que se necesita actualizar el manual de organización y los contratos de trabajo, se recomienda elaborar un reglamento interior de trabajo y un plan de prestaciones y previsión social. Así mismo, es necesario capacitar a los empleados.

Para mejorar el control del área de ventas se requiere la utilización de un sistema digitalizado de control de mercancías que ayude a mantener un mejor sistema de inventarios con sus precios tanto de costo como de venta, que facilite el registro de las entradas y salidas de la mercancía del almacén, que proporcione un inventario de existencias de manera permanente, que se enlace de manera sistemática al sistema de facturación electrónica y a los registros contables. Además se sugiere la instalación de un punto de venta.

En cuanto a sus finanzas la empresa presenta un grado de endeudamiento sensible que pudiera ocasionar una eventual insolvencia económica. La empresa cumple con sus obligaciones financieras de manera puntual debido a que se mantiene una disciplina financiera muy estricta. Se vigila muy puntualmente que los inventarios no se excedan de los límites establecidos, que los créditos sean otorgados a un limitado número de clientes, los cuales deben recuperarse rápidamente procurando que su rentabilidad no disminuya. De esta manera se intenta que el flujo de efectivo sea suficiente para el cumplimiento puntual y adecuado de sus obligaciones. Sus principales compromisos financieros son principalmente con instituciones financieras de la localidad.

En el área de mercadotecnia se debe analizar más a fondo la situación del mercado farmacéutico, la competencia y las reglas relativas emitidas por el gobierno. Buscar nuevos nichos de mercado sin desatender el actual, todo lo anterior tratando de diversificar las operaciones y ampliando las posibilidades de mercado. Se requiere invertir en tecnología de control para incrementar la eficiencia y competir en diferentes mercados. Mejorar y modernizar tanto la imagen del local como el tipo de servicio que se está ofreciendo y sobre todo, aprovechar la imagen de los líderes y el prestigio que se han ganado con el transcurso del tiempo.

En cuanto al proceso administrativo se detectó que la planeación es deficiente al no contar con misión, visión, valores, metas, objetivos y políticas definidos; por lo cual deberán establecerse. La organización es mínima ya que la estructura organizacional no es la idónea, no se cuenta con manuales de organización y la toma de decisiones está

centrada en dos personas (los manuales de compras, compras, ventas, inventarios entre otros deberán ser elaborados). La dirección es moderada ya que existe delegación, supervisión y comunicación en mediana escala. El control es moderado ya que no están establecidos los manuales de operación y los procedimientos administrativos.

Conclusión

Se puede concluir que el nivel de cumplimiento del proceso administrativo en esta empresa es mínimo y que deberá seguir las recomendaciones emitidas en el informe para mejorar su control interno, mantener la confianza de sus consumidores e incrementar su competitividad.

La falta de manuales administrativos, de una estructura organizacional adecuada, de un control interno y de una adecuada planeación de sus actividades se consideran sin duda elementos que requieren de acciones correctivas e inmediatas si los directivos quieren permanecer en el mercado, ya que la falta del control administrativo en la organización repercute directamente en su competitividad.

La auditoría administrativa es una herramienta que apoya en gran medida para que los líderes de las empresas comprendan la importancia del proceso administrativo, y que al implementarla logran un mejor uso de los recursos con los que cuentan obteniendo mayores oportunidades para ser más competitivos, específicamente para las PYMES en este caso.

Bibliografía

- Amador S., A. (2008) Auditoría administrativa. Editorial Mc Graw Hill. México
- Castaño R., A. (2011) Planeación estratégica en la pyme de Bogotá, orientación al futuro y evasión de la incertidumbre. Contaduría y Administración No. 235, septiembre-diciembre, PP. 147-173
- Fernández A., J.A. (2006) La auditoría administrativa. Editorial Diana. Segunda edición. México
- Franklin F., E. (2007) Farmacia san Carlos, un caso de auditoria administrativa. Historia de triunfo.
- INEGI (2011) Censos Económicos 2009: Micro, pequeña, mediana y gran empresa, estratificación de los establecimientos. Mexico
- Jiménez R., M.H. (2006) Modelo de competitividad empresarial. Umbral científico. No. 9. PP. 115-125
- Peñaloza M. (2005) Competitividad: ¿nuevo paradigma económico? Forum empresarial 10, mayo, PP. 43-64
- Santillana G., J.R. (2007) Auditoría interna integral: administrativa, operacional y financiera. Editorial Thomson. Segunda edición. México
- Vega G., M. (2006) las auditorias de Información en las organizaciones. Ciencias de la Información. Vol. 37 No. 2-3. Agosto-diciembre PP. 3-13
- Ynzunza C. C. e Izar L. J. (2013) Efecto de las estrategias competitivas y los recursos y capacidades orientados al mercado sobre el crecimiento de las organizaciones. Contaduría y Administración 58 (1), enero-marzo, PP. 169-197
- Eduardo Villarreal Dueñas, Maestro en Administración, Contador público certificado, catedrático de UABC
- Silvia Hernández Solis, Maestra en Administración, Contador público, Profesor de tiempo completo y coordinador de servicio social profesional en UABC

Teresa de Jesús Rivera Plazola, Maestra en Administración, Contador público, Profesor de tiempo completo y coordinador de egresados en UABC