

AUDITORIA ADMINISTRATIVA E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS EN LA REFRESQUERÍA Y ABARROTES LA “MONTAÑA”.

Luis Alberto Palantoc Valiente, C.P.A María Cristina Luna Campos, C.P.A María Margarita Guadalupe Cabrera Romero, L.A.I Raúl Alberto Diego Maldonado
Instituto Tecnológico de México
Instituto Tecnológico Superior de la Sierra Negra de Ajalpan
Ajaltan, Puebla, México

llalberto25@Gmail.com, cluna29@outlook.com, Guadalupe.itssna@hotmail.com, rauldiego71@hotmail.com

Resumen

El presente artículo muestra dos temas fundamentales para el mejor funcionamiento y control de una organización, así como incrementar las utilidades de las mismas en las diferentes áreas, haciendo referencia a las auditorias administrativas que permite mediante la recolección de evidencias, determinar la confiabilidad y calidad de la ejecución de actividades realizadas en congruencias a los criterios, requisitos, políticas y procedimientos establecidos en la organización así como implementar las estrategias que nos favorezcan para el logro de los objetivos y la toma de decisiones pertinentes para la empresa.

Palabras clave

Auditoria administrativa, implementación de estrategias.

Abstract.

This work focused on making a diagnosis pertinent to a grocery and refreshment shop "la Montaña". This was done in order to detect what were the causes that affected this business and how to solve it. In this case we

focus on implementing a strategy that goes hand in hand with the cause of the problem. In this case, the selected strategy was the competitive strategy was carried out to apply our acquired knowledge of the subject. In this work, we implement a series of techniques and tools related to the area of administration.

Keywords

Administrative audit and implementation of strategies

I. INTRODUCCIÓN

La auditoría administrativa provee una evaluación objetiva, imparcial y competente de las actividades administrativas por lo que es importante implementarla constantemente por otra parte permite reorientar continuamente los esfuerzos de la empresa hacia planes y objetivos en constante cambio. Por otro parte las estrategias nos ayudan a conducir a la empresa en forma proactiva para adaptarla al cambiante mundo y saber el impacto al interior de ella. Esto a su vez se ha convertido en una de las técnicas utilizadas y más importantes dentro de las organizaciones gracias a su implementación y desarrollo que permite conocer el actual de los procesos que se llevan a cabo dentro de la misma.

Leonard William (1957). Define el término de Auditoría Administrativa como “el examen comprensivo y constructivo de la estructura organizacional de una empresa, institución o rama gubernamental, o de cualquier componente de las mismas, tales como una división o departamento, así como de sus planes y objetivos, sus métodos de operación y la utilización de los recursos físicos y humanos”.

Ilustración 1. Logotipo de la empresa



Fuente: Elaboración Propia.

II. DESARROLLO DE CONTENIDOS

Actualmente la empresa conocida como “La refresquera y abarroses “La Montaña”, fue de suma importancia para llevar a cabo las actividades que son pertinentes para la puesta en marcha de la auditoría y la implementación de estrategias, para así enriquecer la naturaleza y los beneficios que se pueden obtener a partir de estas.

A. Filosofía empresarial

García Echevarría (1994), expresa que la filosofía empresarial define los valores de la institución tanto de la perspectiva interna como de su relación con el entorno, es decir que la empresa debe ser congruente con lo que hace y con lo que ofrece a sus clientes.

Misión

Ofrecer un servicio de calidad, contando para ello con un grupo de trabajo potencialmente capacitado que brinde la mejor atención a los

clientes que se identifican por la variedad de productos que ofrece la abarrotera y refresquera.

Visión

Ser una empresa reconocida como líder en el mercado competitivo, por la variedad de productos que ofrece, manteniéndose en el ranking de las grandes empresas con mayor demanda.

Objetivos

A. Objetivo general

Evaluar e informar a la empresa sobre las normas que se aplican realmente en la organización en todos los procesos de información.

B. Objetivos específicos

1. Evaluar e informar si se cumplen en la práctica las pautas establecidas por la empresa, relativas al control interno.
2. Evaluar si las pautas de control interno satisfacen los requerimientos de la organización teniendo en cuenta el tamaño y sus características.
3. Brindar asesoramiento a la gerencia y al resto de la organización.
4. Comprobar y promover la eficiencia de los distintos procesos operativos.
5. Informar precisa y oportunamente los desvíos producidos y aconsejar las medidas de acción correctivas necesarias.
6. Corroborar que las cifras presentadas en los estados contables son razonables.
7. Procurar mantener una proporción razonable costo/beneficio en lo que respecta al tiempo insumido por la auditoría.

Valores empresariales:

- Trabajo en Equipo
- Responsabilidad
- Honestidad
- Humildad
- Respeto
- Honradez
- Lealtad

III. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Refresquera y abarrotes “La Montaña” es de giro industrial, se encuentra ubicada en calle 7 sur y 7 oriente, col. La purísima Tehuacán Puebla. Fue fundada en 1986 por el sr. Alejandro vega Miramón y la Sra. Bertha Martínez cazares, con el fin de ofrecer productos de calidad, iniciaron con un pequeño establecimiento el cual solo contaba con productos de la canasta básica, así como un limitado número de productos de consumo diario, iniciaron sus labores únicamente con un empleado y los dueños los cuales se encargaban de todas las funciones de la organización.

Con el paso del tiempo y por cuestiones de demanda fueron introduciendo nuevos productos a su empresa en cantidades mayores, esto le permitió crecer de forma acelerada, posteriormente decidieron comercializar bebidas y refrescos en diferentes presentaciones para su venta de mayoreo. Después de varios años siendo una abarrotera ya reconocida fue heredada al señor. Alejandro Magdaleno vega Martínez, quien con apoyo de su esposa la señora Gabriela Ramírez López lograron innovar e implementar nuevos productos como son con el fin de expandir su negocio y abastecer a un mayor número de clientes.

Actualmente la empresa opera con cinco encargados, diez cajeras en el área de menudeo y 2 cajeras en el área de mayoreo, así como tres trabajadores que se encuentran

en el área de almacén para cargar y descarga los productos.

Refresquería y abarrotes “La Montaña” busca seguir creciendo, innovando y sobre todo satisfacer y cubrir las necesidades de los clientes.

IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la Refresquería y Abarrotes “La Montaña” se recibieron diferentes quejas por parte de los dueños y colaboradores de la empresa sobre situaciones que limitan su funcionamiento y desarrollo en el mercado. De acuerdo a la información que proporcionó el personal, se sabe que estos acontecimientos han estado presentes hace aproximadamente siete años, los principales problemas son:

La ausencia de inventarios, lo que provoca que constantemente la empresa se quede sin productos en existencia, o incluso que se encuentren productos caducos lo que ocasiona desperdicios para la organización.

Los productos no se encuentran ordenados y clasificados lo que ocasiona pérdida de tiempo a la hora de surtir los pedidos, en varias ocasiones los clientes se van disgustado del establecimiento debido a que esperan por varios minutos para ser atendidos.

El personal que labora en la empresa no tiene bien definidas sus funciones y actividades referentes al puesto en el que se encuentra, esto por falta de capacitación y adiestramiento.

La empresa no cuenta con señaléticas de seguridad pertinentes que permitan mantener a sus empleados en condiciones óptimas, por otra parte, carecen de tarjetas Kanban las cuales identifican los diferentes departamentos que conforman la empresa, ocasionando pérdida de tiempo al no ubicar las áreas de la empresa.

Es importante tomar las medidas pertinentes, ya que esto afecta directamente al cliente y por lo tanto la empresa pierde prestigio y clientes generando pérdidas económicas.

V. METODOLOGIA

Planeación: En esta etapa se presentan los planes fundamentales para poder desarrollar la auditoria e implementación de estrategia de manera correcta y viable, que permita alcanzar los resultados deseados en la refresquería y abarrotes la montaña.

Áreas a evaluar: La principal área a evaluar en la presente auditoria administrativa será el área de Recursos Humanos puesto que al realizar el diagnostico se determinó que es el área en donde principalmente se encuentran fallas, esto provoca que no se mantenga un orden en las funciones que realiza cada colaborador, no se desempeñen las actividades provocando retrasos e insatisfacción a los clientes.

VI. PREPARACION DEL PROYECTO DE AUDITORIA E IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS

Con base a la información preliminar se procederá a preparar la información necesaria para la instrumentación de la auditoria, la cual incluirá dos apartados: la propuesta técnica y el programa de trabajo. Para ello es importante hacer un análisis de los factores internos y externos de la organización para poder verificar y controlar los puntos débiles de la empresa, así como favorecer su entorno socioeconómico; esto contribuye a favorecer el control de las estrategias y a enriquecer las auditorias administrativas a tener buenos resultados y confiables tales como se plantean desde el comienzo del proyecto, así como beneficiar a los dueños favoreciendo las ventas e incrementando sus ganancias.

MEFE, MEFI, FODA Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA EMPRESA: Matriz de Evaluación de Factor Externo

FACTOR EXTERNO CLAVE	VARIABLES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Nuevos competidores directos en el mercado que traigan consigo productos con precios más bajos	Amenaza	0.2	1	0.2
Asesoría de un Consultor Especialista en área de ventas y mejora continua de estrategias en las Empresas	Oportunidad	0.3	4	0.12
Nuevos productos de sustitución que afecten sus ventas al no contar con ellos	Amenaza	0.1	2	0.2
La ubicación geográfica en donde se encuentra establecida la Empresa	Oportunidad	0.1	3	0.3
Los cambios de políticas o las decisiones del Gobierno	Amenaza	0.07	2	0.014
Ofrecer un producto de calidad adaptándolo a la energía sostenible y la reducción de la contaminación en el medio ambiente.	Oportunidad	0.07	4	0.028
Situación económica negativa del país	Amenaza	0.1	1	0.1
Implementación de la tecnología	Oportunidad	0.06	3	0.018
TOTAL		1	20	1.942

Tabla 1. MEFE

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación: El resultado fue de 1.942, esto quiere decir que la Empresa muestra una organización con amenazas externas.

Matriz de Evaluación de Factor Interno

FACTOR INTERNO CLAVE	VARIABLES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Personal cualificado	Fortaleza	0.1	3	0.3
Falta de publicidad	Debilidad	0.2	2	0.4
Buen servicio de atención al cliente.	Fortaleza	0.2	4	0.8
Ausencia de inventarios	Debilidad	0.1	1	0.1
Buena situación financiera	Fortaleza	0.2	2	0.4
Falta de filosofía empresarial	Debilidad	0.1	1	0.1
TOTAL		1	13	2.10

Tabla 2. MEFI

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación: El resultado fue de 2.10, esto quiere decir que la Empresa muestra una organización con problemas de factores internos, es por ello que se deben realizar mejoras que permitan maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades de la empresa y de los factores que la conforman.

Análisis FODA

FACTORES INTERNOS	FODA	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> Personal cualificado Buen servicio de atención al cliente Buena situación financiera 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de publicidad Ausencia de inventarios Falta de filosofía empresarial
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
<ul style="list-style-type: none"> Demanda del producto Poder adquisitivo del mercado Buena ubicación 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar nuevos canales de distribución, para cubrir la demanda total del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> Crear un departamento de marketing que nos ayude a mejorar la demanda y atraer a nuevos clientes
AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
<ul style="list-style-type: none"> Productos sustitutos Competencia Cambios políticos 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar capacitación al personal en un tiempo determinado para mejorar la calidad de atención al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar un sistema que nos ayude a detectar que productos nos hacen falta para no tener ausencia de ningún producto.

Tabla 3. Análisis FODA

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro de Mando Integral

EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA CUADRO DE MANDO INTEGRAL				
PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	METAS	INICIATIVAS
CLIENTES	Proporcionar mejor atención y servicio al cliente.	Encuestas de satisfacción	Incrementar la calidad y servicio proporcionado	Proporcionar capacitación al personal de la empresa, así como mejorar el área de mostrador
FINANZAS	Incrementar los ingresos de la organización	Reducir costos	Aumentar las utilidades en un 20%	Implementar estrategias de publicidad para abarcar un mercado más amplio
PROCESOS INTERNOS	Asegurar calidad en el producto y disminuir tiempos de atención	Inventarios para un mejor control y supervisión de la mercancía	Disminuir mermas y tiempos de atención a clientes	Implementar softwares para inventarios
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Aumentar la formación del personal y la comunicación interna	Mejor clima laboral, capacidad del personal	Satisfacción de los colaboradores de la empresa	Brindar capacitación al personal de la empresa y dotarlos de las herramientas y equipos necesarios para desempeñarse

Tabla 4. Cuadro De Mando Integral

Fuente: Elaboración Propia.

Interpretación: De acuerdo con la ponderación y a los resultados obtenidos, se determina que la empresa más amenazadora es súper MI, por lo que refrescos y abarrotes la única debe implementar estrategias que le permitan abarcar un mayor número de mercado, logrando así, posicionarse como la empresa más fuerte y competitiva del mercado.

Auditoría Administrativa

Rodríguez Valencia (2003), "Es un examen detallado, metódico y completo practicado por un profesional de la administración sobre la gestión de un organismo social. Consiste en la aplicación de diversos procedimientos, con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados en relación con las medidas fijadas; los recursos humanos, financieros y materiales empleados; la organización, utilización y

coordinación de dichos recursos; los métodos y controles establecidos y su forma de operar.

Fue encaminada a la revisión de la estructura organizacional en donde se evalúa los métodos de operación, recursos humanos y parte de las actividades administrativas de la empresa teniendo en cuenta los mecanismos y los parámetros que obligatoriamente deben ser cumplidas por los auditores en el momento de las labores. [1]

Selección, implementación y evaluación de la estrategia

Selección

La Estrategia que se elige fue y que se adapta de acuerdo con las características de la abarrotera es la estrategia Competitiva: Dentro de sus tipos de estrategias competitivas se elige al de Proveedor al mejor costo ya que la esencia de una estrategia de mejores costos es dar a los clientes más valor por su dinero mediante la satisfacción de los deseos del comprador por características/ desempeño/calidad/servicio y cobrar un precio menor por estos atributos en comparación con los rivales con productos semejantes. Es por ello que se pretende llevar a cabo dentro de la Refresquería y Abarrotes “La Montaña”.

Para elegir esta estrategia, primero se investigó que tan rentable podría ser al implementarla y nos tomar como referencia de una empresa que llevo a cabo también esta estrategia de Proveedor al mejor costo y el cual se obtuvo grandes resultados, en este caso se hace referencia una empresa internacional de Toyota Motor Company tiene una bien ganada reputación como un productor de bajo costo entre todos los fabricantes de vehículos automotrices del mundo. Eso a pesar del acento que pone en la calidad de sus productos, pues Toyota alcanzó el liderazgo en costos bajos tras desarrollar enormes habilidades en la administración de su cadena de suministro,

capacidades en ensamblado con costos bajos y porque sus productos se posicionan en el rango bajo-medio del espectro de precios.

Entonces esto sustenta que es una buena estrategia para aplicarla dentro de la Empresa que se hace selección.

Implementación de las estrategias

La implementación estratégica es crítica en el éxito de una compañía, consignando quién, dónde, cuándo y cómo se obtendrán los objetivos y las metas deseadas. Se enfoca en toda la organización. La implementación ocurre luego de estudiar las condiciones existentes, realizar análisis **FODA** e identificar problemas estratégicos y metas. La implementación involucra la asignación de tareas y líneas de tiempo a individuos que ayudarán a que la organización alcance sus metas.

Actividades para realizar:

1. Determinar objetivos comerciales para la Empresa, en este caso nos enfocáramos en:
 - Aumentar la rentabilidad.
 - Mejorar el flujo de caja.
 - Aumentar los ingresos por cliente.
 - Derrotar a la competencia.
 - Satisfacer la capacidad y la utilización de recursos.
 - Introducir un nuevo producto.
 - Alcanzar un nuevo segmento
2. Analiza exhaustivamente los precios de mercado ya que Aumentar la rentabilidad. En ese caso habrá que hacer todo lo posible para mantener bajos los costos operativos, garantizando así un mayor margen de beneficios.
3. Analizar a su público objetivo. Este paso permitirá saber por qué y cómo usarán los clientes los productos que

ofrece la abarrotera, de acuerdo a sus necesidades más específicas y urgentes. Hay que partir de las siguientes preguntas: ¿qué valor percibido y real le aporta mi producto o servicio al cliente? ¿Qué es lo que gana éste al consumirlo?

Evaluación y control de la estrategia

Se realizó un análisis y diagnóstico detallado en la empresa, por lo que se determinaron diferentes problemas que limitan el crecimiento de la empresa, provocando que esta se bloquee y pierda demanda con el paso del tiempo.

Es por ello que se implementaron diferentes estrategias las cuales después de ser evaluadas proporcionaron los mejores beneficios tanto para la empresa como para los clientes, algunos de los beneficios más destacados son:

- Los clientes obtienen mayor variedad de productos con la mejor calidad
- El tiempo de espera es mínimo
- Los trabajadores tienen menor trabajo al contar con un inventario y funciones determinadas
- El trabajador se encuentra en un ambiente de trabajo más agradable puesto que se encuentra una mayor organización y se sienten parte fundamental de la empresa al conocer en su totalidad la filosofía que os identifica.
- La empresa reduce costos y genera utilidades.

Estos son algunos de los principales beneficios para la empresa y su entorno por lo que se determina que las estrategias implementadas son viables,

VII.CONCLUSIONES

La Auditoria Administrativa así como la Implementación de una Estrategia tienen relación alguna, ya que buscan la mejora de

los diferentes procesos que integran las empresas, esto permite verificar las fallas en las operaciones o actividades que tengan dentro de ellas, y con base a esto medir de una mejor manera la eficiencia de los procesos y procedimientos de la empresa, la cual debe aplicarse en todas las áreas de la empresa, independientemente de su magnitud y objetivos, su aplicación debe ser continua para lograr la eficiencia.

Con el paso del tiempo surgen diferentes técnicas y nuevos elementos, por lo que las organizaciones se ven en la necesidad de estar actualizados y a la vanguardia para permanecer en el mercado, tal es el caso de refresquería y abarrotes la montaña, por lo que después de implementar la auditoria administrativa por primera vez, se encuentra satisfecha con los resultados, por lo que continuara con este proyecto en las diferentes áreas que conforma la empresa, de esta manera reducirá los errores y problemas que puedan existir, localizando áreas de mejora y desarrollándose continuamente.

Es por ello que se implementaron diferentes estrategias las cuales después de ser evaluadas proporcionaron los mejores beneficios tanto para la empresa como para los clientes, algunos de los beneficios más destacados son:

- Los clientes obtienen mayor variedad de productos con la mejor calidad
- El tiempo de espera es mínimo
- Los trabajadores tienen menor trabajo al contar con un inventario y funciones determinadas
- El trabajador se encuentra en un ambiente de trabajo más agradable puesto que se encuentra una mayor organización y se sienten parte fundamental de la empresa al conocer en su totalidad la filosofía que os identifica.
- La empresa reduce costos y genera utilidades.

Estos son algunos de los principales beneficios para la empresa y su entorno por lo que se determina que las estrategias implementadas son viables,

RECONOCIMIENTOS

- Agradecemos a los dueños de la empresa al Sr. Alejandro Vega Miramón y a la Sra. Bertha Martínez Cazares por darnos la oportunidad de realizar nuestro proyecto, su tiempo y la información para que este proyecto se llevara a cabo.
- A la CP. María Margarita Guadalupe Cabrera Romero y a la CP. María Cristina Luna Campos, por darnos los conocimientos necesarios para la realización del proyecto.
- Agradecemos a nuestros padres que nos apoyaron cuando nos ausentábamos de casa, para poder realizar dicho proyecto y el esfuerzo que de igual manera hicieron para poder estar donde estamos.

VIII. REFERENCIAS

[1] Enrique Benjamín Franklin (2007). *Auditoría Administrativa: Gestión Estratégica del cambio*. (Segunda edición). México: Pearson Educación. Cap. 1 pág. 11.
<http://www.librosexp.com/2011/06/auditoria-administrativa-gestion.html>

[2] CHado por Jorge Witmore en el *Manual del Administrador de Empresas*. Pág. 1 - 61.
http://drupal.puj.edu.co/files/OI039_Ivan%20Puerres_0.pdf

[3] García Echevarría (1994). *Introducción a la economía de la empresa*. Rodríguez Valencia, Joaquín. "Sinopsis de auditoría administrativa", trillas, México, 2003.
http://www.uaeh.edu.mx/nuestro_alumnado/i cea/licenciatura/documentos/9%20La%20auditoria%20administrativa.pdf

[4] Adele Burney. *The Importance of Business Philosophy*. *Small Business Chron*. Tomado de: smallbusiness.chron.com.

[5] Josh Spiro (2010). *How to Create a Company Philosophy*. Tomado de: inc.com.

[6] *Business in Greater Gainesville (2017). What is Your Business Philosophy?* Tomado de: businessmagazinegainesville.com,

[7] *Learn it! (2018). Business Philosophy*. Tomado de: learnit.com.

[8] Marvin Bower (2003). *Company philosophy: 'The way we do things around here'*. McKinsey & Company. Tomado de: com.

[9] BATEMAN, Thomas y SNELL, Scott. *Administración: Una Ventaja Competitiva*. México: Mc Graw Hill. 2004.

[10] *Métodos estadísticos. Control y mejora de la calidad*. Volum I, pàg. 25. Albert Prat Bartés, Xavier TortMartorell Llobés, Pere Grima Cintas, Lourdes Pozueta Fernández. Edicions Universitat Politècnica de Catalunya, 1997. ISBN 84-8301-222-7.

[11] Evans James, Lindsay William. "Administración y Control de la Calidad". Editorial Grupo Iberoamérica, 1995, México