

CAPITULO III.

INVESTIGACIÓN DE CAMPO SOBRE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA INTEGRADA EN LA INDUSTRIA MAQUILERA.

1. GENERALIDADES

La investigación de campo realizada para éste trabajo permitió conocer el funcionamiento de las industrias maquiladoras del occidente del país, para la cual fue necesario utilizar elementos e instrumentos que permitieron recopilar la información tanto primaria como secundaria, la cual se utilizará como base para la identificación de posibles causas o debilidades que inciden en el problema.

En el presente capítulo se describen todos los componentes necesarios para la realización de la investigación tales como la metodología desarrollada, los objetivos que se pretenden alcanzar, el universo que se tomó como base para el estudio, así como el procedimiento de muestreo calculado por un método no probabilístico basado en atributos designados previamente.

Finalmente, se presenta la información recopilada, el proceso de tabulado, análisis e interpretación de los datos obtenidos, también se exponen en éste capítulo las conclusiones y recomendaciones respectivas a la investigación que servirán para el diseño de la propuesta.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se detallan los objetivos generales y específicos de la investigación de campo.

2.1 Objetivo General

Recopilar información en una forma sistemática y estructurada, para tener un punto de partida en la elaboración del sistema, así como determinar que no existe un Sistema de Administración Financiera Integrado en la industria, y comprender la realidad del sector maquila en El Salvador específicamente de la zona occidental.

2.2 Objetivos Específicos

- a) Analizar los tipos de controles, métodos y funcionamiento general en el proceso administrativo financiero de las maquilas del occidente del país, a través de la información recopilada.
- b) Determinar que las empresas maquiladoras no cuentan con un Sistema de Administración Financiera Integrada.
- c) Determinar la factibilidad y la economicidad de la implementación del sistema de administración financiera integrada.

3. IMPORTANCIA

Con el diseño y la orientación que se le dió a la encuesta y entrevista aprobada por el sector, se pudo observar, que no existe dentro del sector maquilero de la zona occidental de El Salvador, un sistema de administración financiero integrado, que sirva de herramienta eficaz, para la toma de decisiones.

Lo que comúnmente se utiliza son procedimientos aislados, donde se duplican funciones y actividades en la obtención, recopilación y análisis de la información financiera, dándose un retraso significativo en la oportuna toma de decisiones.

En el presente capítulo se incluyeron métodos y técnicas empleados para la recolección de datos ordenados de manera tal que, se obtenga la información necesaria para la toma de decisiones

4. ÁMBITO Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

a) Ámbito

Se encuentra enmarcado en la zona occidental de El Salvador, específicamente en las áreas industriales de Santa Ana, Ahuachapán y Sonsonate, y se detallan a continuación:

- Confecciones Maya, S. A. de C. V.
Km. 69 Carretera a Metapán Instalaciones de Aldicasa Santa Ana.
- Industria de la Confección Americana Salvadoreña, S. A. de C. V.
Km. 69 Carretera a Metapán. Santa Ana
- Industria Faro del Pacífico, S. A. de C. V.
Km. 69 carretera a Metapán, Instalaciones de Aldicasa, Santa Ana.
- Textilera Unida, S. A. de C. V.
6ª calle Ote. entre 11 y 13 Av. Norte, Santa Ana, Santa Ana.
- Castivel, S. A. de C. V.
Km. 103 ½ frente a Escuela Virgilio Cornejo Carretera Las Chinamas.
Ahuachapán.
- Industria Manufacturera Rodríguez, S. A. de C. V.
Antigua Carretera a Santa Ana. Calle Principal El Mora, Santa Ana.

- Santa Ana Internacional, S. A. de C. V.
Carretera Candelaria de La Frontera. Km. 70 ½ Col. Méndez Comecayo. Santa Ana.
- Seer Internacional S. A. de C. V.
Final Calle Libertad Pte. Parque Industrial Santa Lucía. Santa Ana.
- Facalca Hiltex, S. A. de C. V.
Carretera San Salvador Km. 99 ½ Ahuachapán.
- Walden, S. A. de C. V.
Carretera San Salvador, Km. 63 y 64. Sonsonate.

b) Alcance de la Investigación

Las unidades de análisis, dentro de la investigación de campo son:

- Recurso humano con el que cuentan.
- Capacidad instalada, para hacerle frente a la demanda de trabajo.
- Capacidad de respuesta ante la demanda internacional del producto.
- Cumplimiento de normativas vigentes en nuestro país en relación a la división internacional del trabajo.
- Normas y estándares de calidad, a la hora de producir.
- Tecnología de punta en cuanto a procesos fabriles.

5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

a) Fuentes primarias de información.

Se formuló un cuestionario formalmente estructurado (ver anexo 1) y, una guía de entrevista (ver anexo 2) para obtener información de los sujetos de

análisis que conforman las diferentes industrias maquileras de la zona occidental de El Salvador.

b) Fuentes secundarias de información.

Se obtuvieron datos a través de Internet, entrevistas con titulares del Ministerio de Economía, FUNDATEX, ASIC, libros, boletines, noticias de los principales rotativos del país (sector economía y empresa, de El Diario de Hoy y La Prensa Gráfica, respectivamente y tesis).

6. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO

El universo sujeto a estudio se encuentra conformado por las diferentes industrias maquileras de la zona occidental de El Salvador con base a registro proporcionado por el Ministerio de Economía al 1er. Trimestre del año 2001, siendo escogidas todas las maquilas ubicadas en los departamentos de Santa Ana, Sonsonate y Ahuachapán, que se dediquen a la industria textil.

7. TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para determinar el tamaño de la muestra, se tomó en cuenta lo reducido del campo de estudio de la zona por lo que se abarcó el universo completo, a saber diez maquilas existentes en el occidente del país.

Parte de los atributos tomados en consideración son: número mínimo de obreros 100, ubicación geográfica, zona occidental de El Salvador, Industrias Textiles de Confección, de capital mixto y con contabilidad formal.

De acuerdo a los atributos antes descritos se seleccionaron diez industrias que constituyen la muestra ubicadas en los departamentos de Santa Ana, Sonsonate y Ahuachapán (ver mapa No. 1)

8. AMBITO Y DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA

a) Ámbito

Las unidades para la población variable y fija, están conformadas por las áreas, departamentos y principales ejecutivos, de las industrias maquileras de la zona occidental de El Salvador.

b) Distribución de la muestra

Atributos tomados en consideración para la distribución de la muestra:

- i. Estar ubicados en la zona occidental del país.
- ii. Con un número de empleados de cien o más.
- iii. Volumen de operaciones y transacciones mensuales
- iv. Capacidad instalada, ubicación e infraestructura
- v. Capital de trabajo y tipo de administración.
- vi. Ser beneficiario de la ley de zonas francas y de comercialización

MAPA N° 1

REGION OCCIDENTAL

VER TESIS IMPRESA

9. PRUEBA PILOTO

Antes de suministrar el cuestionario y la guía de entrevista, se efectuó una prueba piloto con dirigentes empresariales del sector maquilero occidental del país, equivalente al 10% de los encuestados para determinar si no existían dentro de los instrumentos problemas para su comprensión; llegándose a la conclusión de utilizar dichos instrumentos por considerarse adecuados para el estudio de campo.

10. RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Se suministraron 50 cuestionarios para recopilar la información, variando el número de cuestionarios por empresa, siendo los encuestados los encargados de la Gerencia General, Administrativa y Financiera, de Producción, Importaciones y Exportaciones, y el Contador por considerarse estratégicas además se utilizó una guía de entrevista para complementar la información de las respuestas obtenidas en el cuestionario.

Los datos se vaciaron en una matriz, la cual contiene ocho columnas. La primera contiene las respuestas obtenidas de los cuestionarios, la segunda la distribución de las respuestas para la Gerencia General, la tercera la distribución para la Gerencia Administrativa-Financiera, la cuarta la distribución para la Gerencia de Producción, la quinta de Importaciones y Exportaciones, la sexta para el Contador; siendo la séptima la Frecuencia y la octava el porcentaje aplicado para cada respuesta.

Las áreas funcionales representan una valoración de 25% cada una con un margen de error del 2% por cada área, cada una esta constituido por 5

preguntas entre abiertas, cerradas y de opción múltiple continuación se muestra cada área y su objetivo:

AREAS FUNCIONALES DEL CUESTIONARIO

Áreas Funcionales	OBJETIVO
Administrativo - Financiero	Comprender las áreas vitales de la industria de la maquila y determinar la forma en cómo funcionan de acuerdo a sus propios objetivos.
Producción	Identificar los problemas más frecuentes en ésta área, con el fin de tratar de integrarla en forma funcional al proceso administrativo – financiero.
Importaciones y Exportaciones	Comprender la situación financiera que enfrenta ésta área para las empresas nacionales, así como descubrir la forma de incentivarla y los factores que la afectan.
Contabilidad	Determinar si el funcionamiento del Depto. contable de las maquilas está a la altura como para formar un marco integrado que contribuya a la eficaz toma de decisiones a nivel gerencial.

Las preguntas restantes, son cerradas y el cálculo se realizó con base a las respuestas proporcionadas por la población encuestada (50 = 100%).

El cuestionario está formado por cuatro partes que son las siguientes:

Primera Parte: Solicitud de colaboración:

En esta parte, nos identificamos como estudiantes de la Universidad Francisco Gavidia Centro Regional de Occidente, luego el objetivo de la encuesta.

Segunda Parte: Datos de Clasificación:

En esta parte se ha colocado las indicaciones y las categorías previamente establecidas ubicándolos por profesión ó cargo que desempeñan al interior de la maquila.

Tercera Parte: Datos de Identificación:

En esta parte se han formulado 20 preguntas divididas en cuatro factores, para conocer el funcionamiento y actividades principales de las industrias maquileras.

Cuarta Parte: Datos de Recomendación:

Se detalla la información, lugar y fecha donde se suministraron los cuestionarios, la firma del encuestador, del encuestado, así como la persona que supervisó el trabajo.

11. LIMITANTES DE LA INVESTIGACIÓN

En el transcurso de la investigación de campo se encontraron diversas limitantes para llevar a cabo la investigación, las cuales se mencionan a continuación:

1. El cambio de domicilio, el cual no estaba reportado en el listado del Ministerio de Economía.
2. Los terremotos del 13 de enero y 13 de febrero que obligaron al cierre temporal de las instalaciones.
3. El hermetismo por parte de las empresas para proporcionar la información.

12. VACIADO DE DATOS

Área Funcional 1. Administrativa – Financiera

Pregunta N° 1

¿Qué tipo de controles existen dentro del proceso administrativo – financiero de la empresa?.

Objetivo: **Determinar el tipo de controles existentes dentro del proceso administrativo – financiero de la empresa.**

NOTA: Los casos donde varía la frecuencia de 50 es porque cada sujeto encuestado respondió más de una opción.

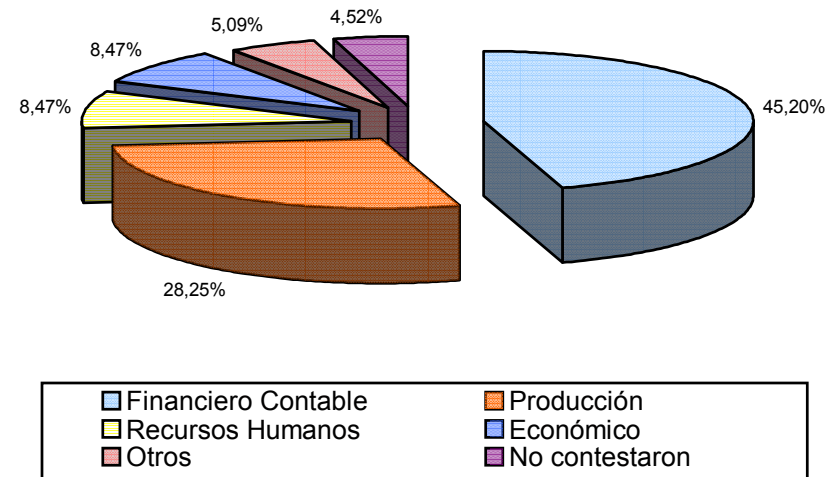
Alternativas	C A R G O S					Fr.	%
	Gte. Gral.	Gte. Admvo.	Gte. Prod.	Gte. Imp./Exp.	Contador		
1-Financiero Contable	10	20	20	18	12	80	45.2
2-Producción	7	10	15	8	10	50	28.25
3-Recursos Humanos	2	3	2	5	3	15	8.47
4-Económico	2	4	4	3	2	15	8.47
5-Otros		6	1	1	1	9	5.09
6-No Contestaron		2	5		1	8	4.52
TOTALES	21	45	47	35	29	177	100%

ANÁLISIS

Como puede observarse del 100% de la población encuestada el 45.20 opina que de los controles existentes en la empresa la mayoría son de tipo financiero contable, siendo los Gerentes Administrativo-Financiero, de Producción y el Contador los que comparten la mayoría, un 28.25% responde que son los controles de producción, el 8.47% afirma que los controles existentes son de Recursos Humanos y controles económicos, el 5.09 opina que existen otros tipos de controles y el 4.52% no contestó.

INTERPRETACIÓN

En la mayoría de empresas encuestadas existe un bajo porcentaje en los controles del Depto. de Recursos Humanos, lo cual afecta el funcionamiento de la industria maquilera, ya que se mantiene una alta rotación de personal, esto implica mucho tiempo invertido en entrenamiento de nuevo personal, lo que impide el óptimo grado de producción por la novatez de algunos operarios. Los controles financiero – contables son adecuados así como los de producción, lo cual es apropiado por ser dos áreas vitales en la maquila.



Pregunta N° 2

En su opinión ¿Cuáles considera usted son las áreas más vitales de la empresa, para medir el grado de rentabilidad, eficacia y economía?.

Objetivo: Establecer cuales son las áreas vitales de la industria, para medir el grado de rentabilidad, eficacia y economía.

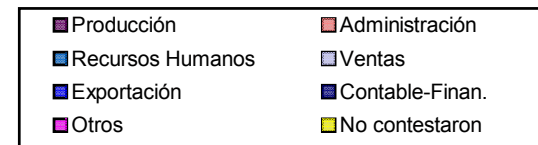
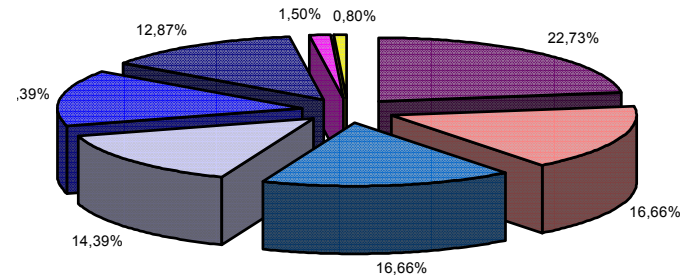
NOTA: Los casos donde varía la frecuencia de 50 es porque cada sujeto encuestado respondió más de una opción.

Alternativas	C A R G O S					Fr.	%
	Gte. Gral.	Gte. Admvo.	Gte. Prod.	Gte. Imp./Exp.	Contador		
1-Producción	5	5	10	5	5	30	22.73
2-Administración	5	5		3	9	22	16.66
3-Recursos Humanos	5	5	10	2		22	16.66
4-Ventas			10	9		19	14.39
5-Exportación	2		8	5	4	19	14.39
6-Contable-Financ.	2	5	5		5	17	12.87
7-Otros				2		2	1.5
8-No contestaron				1		1	0.8
TOTALES	19	20	43	27	23	132	100%

ANÁLISIS

Según los cargos encuestados el 22.73% opinan que el área vital para medir los diferentes grados de rentabilidad y eficacia en el área de producción, con un 16.66% afirman que las áreas más importantes son la de administración y de recursos humanos, con el 14.39% opinan que las áreas más importantes son la de ventas y de exportación, luego con un 12.87% encontramos que el área más importante según los encuestados es la contable financiera y con 1.5% opinan que otras áreas son más importantes y un 0.8% no contestó.

En cada área cada gerente puede suponer que su área es la más vital de la empresa, pero en este caso quien cree que su área es la vital para medir el grado de rentabilidad es el Gerente de Producción.



INTERPRETACIÓN

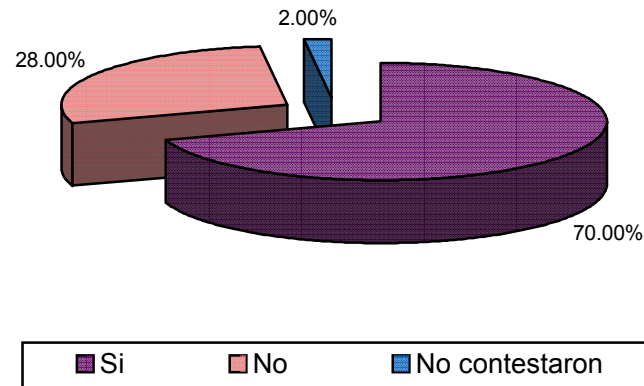
Dentro de las áreas vitales para medir el óptimo rendimiento tenemos que el área de producción es la más importante en la mayoría de empresas encuestadas, esto se debe a que dentro de las maquilas toda su actividad gira alrededor de la producción de esta manera, solventan sus costos, incrementan su rentabilidad y mejoran su producción internacional. Aunque es lógico que la producción sea una de las áreas más vitales es desfavorable encontrar las áreas exportación y contable financiera en quinto y sexto lugar respectivamente, ya que las exportaciones deberían ser prioritarias porque éstas miden el grado de expansión que tienen las empresas en el mercado internacional lo que fortalece la economía nacional; en cuanto al área contable-financiera debería ser vital porque mide la rentabilidad, liquidez y facilita la toma de decisiones

Pregunta N° 3

Dentro de la organización de su empresa ¿Existe alguna persona o entidad que se encargue de recopilar, procesar y analizar la información financiera, que luego será suministrada para la toma de decisiones?

Objetivo: Conocer quien se encarga de recopilar, procesar y analizar la información financiera al interior de la maquila.

Alternativas	C A R G O S					Fr.	%
	Gte. Gral.	Gte. Admvo.	Gte. Prod.	Gte. Imp./Exp.	Contador		
1-Si	8	10	7	3	7	35	70
2-No	2		3	6	3	14	28
3-No Contestaron				1		1	2
TOTALES	10	10	10	10	10	50	100%



ANÁLISIS

Como podemos observar en la matriz un 70% cuenta con una persona o entidad, para recopilar la información, de los encuestados que opinaron que si, en su mayoría fueron los Gerentes Administrativo-Financiero, Gerente General y el Contador, y un 28% que es el reflejo de una menor parte de encuestados entre ellos el Gerente General, Gerente de Producción, Gerente de Importación y Exportación opinaron que no hay una entidad encargada de recopilar la información financiera, además un Gerente de Importaciones y Exportaciones se abstuvo de opinar siendo esto el 2% final.

INTERPRETACIÓN

De la información anterior en la mayoría de personas encuestadas, existe una persona o departamento encargada de recopilar la información para su posterior proceso y análisis posteriormente tomar las mejores decisiones promoviendo el adecuado funcionamiento de la empresa. Cierta número de maquilas no cuentan con dicha persona o entidad por lo cual una integración sería lo más viable para solventar esta situación. Además esto pone en riesgo a la industria en cuanto a no poder prever inconvenientes o situaciones económicas peligrosas para su rentabilidad, si hubiera una entidad encargada del análisis y recopilación de la información financiera en todas las empresas se podrían contrarrestar en forma preventiva los problemas.

Pregunta N° 4

¿Se tienen controladas las variables financieras internas de la empresa?.

Objetivo: Descubrir si se ejerce control sobre las variables financieras de carácter interno.

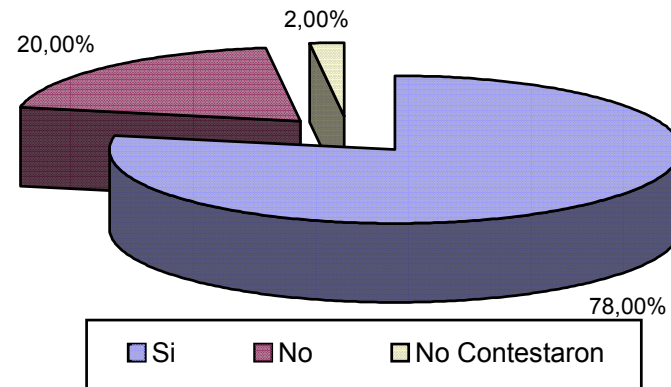
Alternativas	C A R G O S					Fr.	%
	Gte. Gral.	Gte. Admvo.	Gte. Prod.	Gte. Imp./Exp.	Contador		
1-Si	10	10	10	7	2	39	78
2-No				3	7	10	20
3-No Contestaron					1	1	2
TOTALES	10	10	10	10	10	50	100%

ANÁLISIS

Puede observarse que el 78% de la población encuestada afirma que tienen controladas las variables financieras que podrían afectar el desarrollo de la empresa opinando esto en su mayoría los Gerentes General, Administrativo-Financiero y el de Producción entre otros, un 20% conformado por el Gerente de Importaciones y Exportaciones y el Contador opinaron que tienen controladas las variables y un 2% no contestó siendo este un Contador.

INTERPRETACIÓN

Un porcentaje considerable de encuestados no controlan las variables financieras de la industria, lo que ocasiona pérdidas económicas para la misma, esto con el tiempo puede convertirse en cifras significativas, constituyendo un riesgo para la supervivencia de las maquilas.



Pregunta N° 5

¿Cuenta la empresa con algún programa para administrar inconvenientes, riesgos o alteraciones de las variables financieras internas?

Objetivo: Indagar si la industria cuenta con programas de contingencia.

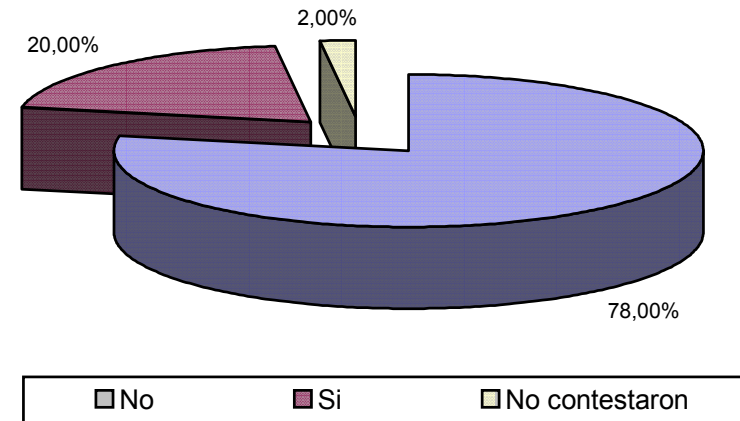
Alternativas	C A R G O S					Fr.	%
	Gte. Gral.	Gte. Admvo.	Gte. Prod.	Gte. Imp./Exp.	Contador		
1-No	8	8	8	7	8	39	78
2-Si	2	2	2	2	2	10	20
3-No Contestaron				1		1	2
TOTALES	10	10	10	10	10	50	100%

ANÁLISIS

Se puede observar que el 78% de los encuestados opinan que la empresa no cuenta con programas adecuados para hacerle frente a los inconvenientes, entre ellos el Gerente General, Gerente Administrativo-Financiero, de Producción, de Importaciones y Exportaciones y el Contador, y un 20% opinaron que si cuentan con los programas adecuados para evacuar los problemas que se presentan en el desarrollo de las actividades de la empresa y por último un 2% se abstuvo de opinar siendo este un Gerente de Importaciones y Exportaciones.

INTERPRETACIÓN

El análisis anterior indica lo urgente que es la integración en las empresas, ya que la mayoría de ellas no cuentan con programas o procedimientos para administrar los diferentes problemas a los que se enfrentan, en el desarrollo normal de sus operaciones, solo una menor cantidad de encuestados cuenta con los programas adecuados. El no disponer de programas para afrontar los riesgos y alteraciones de las variables financieras, pone a la empresa en una situación vulnerable en el aspecto financiero y esto no permite tener la seguridad y consistencia en sus funciones.



Área Funcional 2. Producción

Pregunta N° 6

Enumere ¿Cuáles son los principales problemas que su empresa enfrenta para alcanzar las metas de producción que se ha trazado?.

Objetivo: Determinar cuáles son los principales problemas que enfrentan la producción en las industrias maquiladoras.

NOTA: Los casos donde varía la frecuencia de 50 es porque cada sujeto encuestado respondió más de una opción.

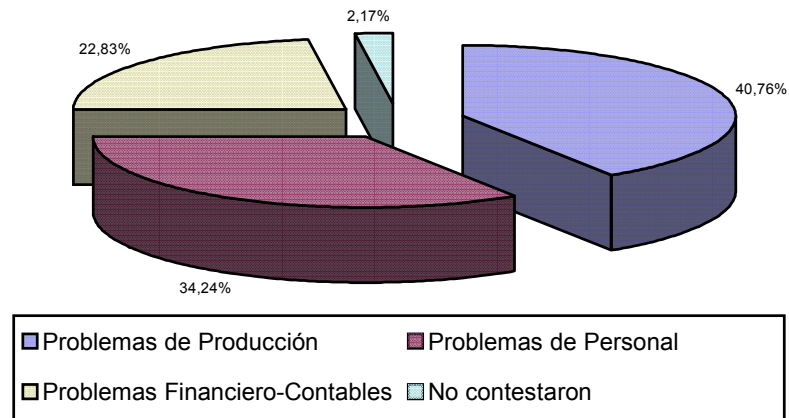
Alternativas	C A R G O S					Fr.	%
	Gte. Gal.	Gte. Admvo.	Gte. Prod.	Gte. Imp./Exp.	Contador		
1-Problemas de Producción	10	17	18	12	18	75	40.76
2-Problemas de Personal	6	20	15	12	10	63	34.24
3-Problemas Fin.-Contab.	7	10	12	9	4	42	22.83
4-No Contestaron		1	1		2	4	2.17
TOTALES	23	48	46	33	34	184	100%

ANÁLISIS

La matriz muestra que un 40.76% indica que los problemas de producción son los que más inciden para la consecución de las metas trazadas al inicio de las operaciones, un 34.24% opina que los que más influyen son los problemas de personal, el 22.83% refleja que los problemas que más afectan a la empresa son los problemas financiero-contables y un porcentaje menor no quiso opinar siendo este del 2.17%, siendo muy variada la opinión en cada cargo.

INTERPRETACIÓN

El principal problema que afrontan las empresas para alcanzar las metas trazadas, son los problemas de producción ya que de atrasarse la producción se estaría afectando a más del 90% del personal de la maquila, los problemas de personal también inciden en las metas de producción ya que la mano de obra calificada y bien remunerada aumentaría grandemente la producción, aunque se tendría que solventar el costo beneficio. El riesgo es mayor en las áreas de producción, personal y financiero-contable por lo que la atención tiene que ser mayor para resolver los problemas que las están afectando en su funcionamiento, de lo contrario la empresa no alcanza su rendimiento óptimo



¿El método que utiliza la empresa es efectivo en términos de rentabilidad de la producción?.

Objetivo: Indagar si el método de producción utilizado es rentable.

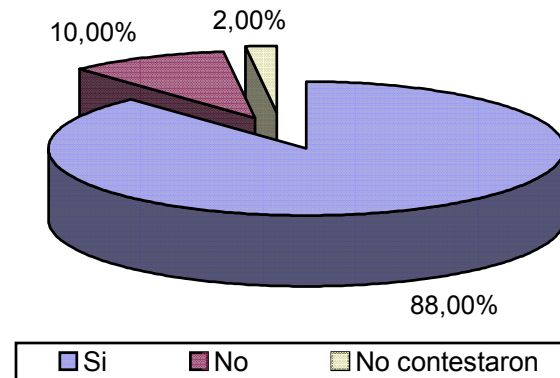
Alternativas	C A R G O S					Fr.	%
	Gte. Gral.	Gte. Admvo.	Gte. Prod.	Gte. Imp./Exp.	Contador		
1-Si	10	10	10	10	4	44	88
2-No					5	5	10
3-No Contestaron					1	1	2
TOTALES	10	10	10	10	10	50	100%

ANÁLISIS

Se puede observar que un 88% opina que el método utilizado para determinar la rentabilidad del proceso productivo es el más rentable conformada esta opinión en su mayoría por los Gerentes de Administración Financiera, de Producción de Importaciones y Exportaciones y el Gerente General, un 10% opina que el método no es el más funcional y un 2% no contestó, siendo representación de esta opinión el Contador en ambos casos.

INTERPRETACIÓN

El proceso productivo de las maquilas en general aporta beneficios que satisfacen sus márgenes de rentabilidad, aunque hay un pequeño grupo que consideran que no y que sería bueno cambiar los métodos de producción, esto se debe a que la zona occidental del país no cuenta con modernización de procesos como las grandes zonas francas ubicadas en San Salvador. Si no hay un método realmente funcional para determinar la rentabilidad del proceso productivo existe el riesgo de que la empresa esté obteniendo información falsa sobre su situación financiera lo que le puede acarrear graves problemas.



Pregunta No. 8

¿Qué tipo de control se utiliza para la calidad de los productos?

Objetivo: Conocer que tipo de control de calidad se utiliza en la producción de la industria.

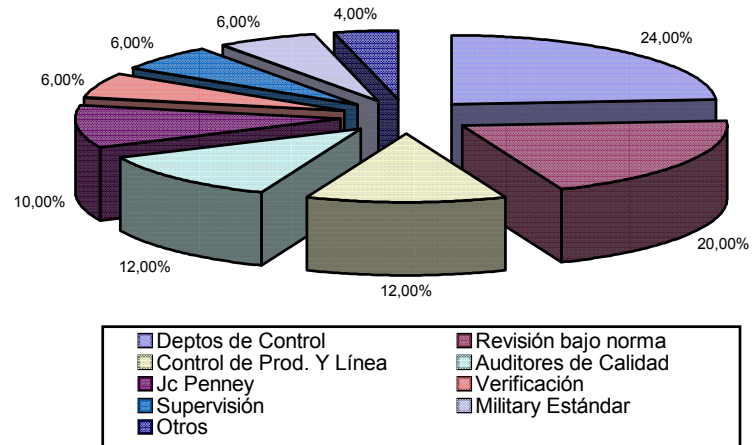
Alternativas	C A R G O S					Fr.	%
	Gte. Gral.	Gte. Admvo.	Gte. Prod.	Gte. Imp./Exp.	Contador		
1-Departamento de Control	3	2	2	2	3	12	24
2-Revisión bajo norma	2	1	1	5	1	10	20
3-Control de Prod. Y Línea		3	2		1	6	12
4-Audidores de Calidad	2	1	1	2		6	12
5-Jc Penney	3		1		1	5	10
6-Verificación		1	1		1	3	6
7-Supervisión		2			1	3	6
8-Military Standard				1	2	3	6
9-Otros			2			2	4
TOTALES	10	10	10	10	10	50	100%

ANALISIS

Según la encuesta el método más utilizado para determinar la calidad son los departamentos de control con un 24%, posteriormente le sigue la revisión bajo norma con un 20%, con un porcentaje menor se ubican los controles de producción y línea ambos con un 12%, continuando con el método Jc. Penney con un 10%, después aparecen los controles de verificación, supervisión y Military Standard con un 6% cada uno y para finalizar con una variedad de otros métodos un 4%, siendo las respuestas muy variadas en cuanto a los Gerentes y el Contador siendo la más representativa en los 2 primeros controles.

INTERPRETACIÓN

Los diferentes métodos de los que disponen las maquilas para supervisar la calidad de los productos, son en su mayoría los mismos que utilizan las grandes marcas a las que les maquilan ropa, por lo cual en algunos casos no es el más efectivo, sino el sugerido por sus contratantes. Las empresas sin embargo, deberían contar con un método propio que les permita obtener sus propios márgenes de calidad, en forma independiente a las empresas a las cuales les maquilan. De ésta forma podrían mejorar sus contrataciones en el exterior.



Pregunta N° 9

¿Cuáles serían los factores más importantes que se deben tomar en cuenta para alcanzar la perfecta movilidad en la planta de producción y alcanzar la meta deseada?

Objetivo: Establecer los factores más importantes para alcanzar la perfecta movilidad en la planta y cumplir con las metas de producción.

NOTA: Los casos donde varía la frecuencia de 50 es porque cada sujeto encuestado respondió más de una opción.

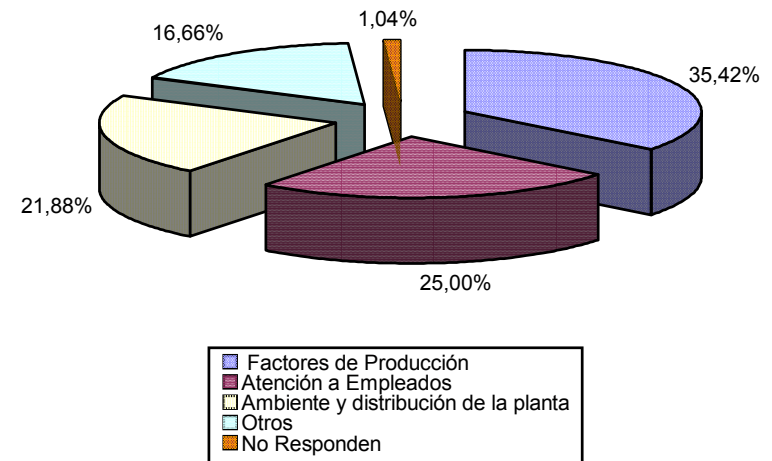
Alternativas	C A R G O S					Fr.	%
	Gte. Gral.	Gte. Admvo.	Gte. Prod.	Gte. Imp./Exp.	Contador		
1-Factores de producción	10	15	20	12	11	68	35.42
2-Atención a empleados	10		13	10	15	48	25.
3-Ambiente y dist. de la planta	10	10	12	10		42	21.88
4-Otros factores	6	12	5	9		32	16.66
5-No contestaron	1				1	2	1.04
TOTALES	37	37	50	41	27	192	100%

ANÁLISIS

Del total encuestado se tiene que un 35.42% opina que los factores de producción son los que tienen mayor importancia para lograr la perfecta movilidad de la planta, según los Gerentes de cada empresa, un 25% considera que la atención a empleados es lo más importante aunque esta opinión no la comparte todos los Gerentes y en mayor grado es la opinión del Contador, el 21.88% opina que lo que más influye es el ambiente y distribución de la planta, un 16.66% lo atribuye a otros factores y un 1.04% no respondieron siendo esto la abstención de contestar de un Gerente General y un Contador.

INTERPRETACIÓN

El factor que más dificultades muestra para alcanzar y funcionamiento óptimo de la planta y lograr las metas es la producción. En la mayoría de empresas de maquila cuentan con una diversidad de factores que no le permiten contribuir en forma regular a alcanzar los objetivos de la misma. También la atención a los empleados es un factor dominante para la perfecta movilidad de la planta ya que casi siempre no se les da suficiente importancia, lo que repercute en problemas administrativos, y en tercer lugar está el ambiente y distribución de la planta, porque la mala distribución de ésta ocasiona una pérdida de tiempo que es valioso para la producción. Estos tres factores mencionados constituyen áreas vitales de las maquilas ocasionan un mal funcionamiento, lo que aleja a las empresas de su proyección internacional y pone en riesgo su sobre- vivencia en el medio de las industrias maquiladoras, también repercute en la economía nacional ya que provoca una



Pregunta N° 10

¿Cómo se tratan los desperdicios o productos que no alcanzan el grado de calidad deseado?

Objetivo: Descubrir cual es el tratamiento que se les da a los desperdicios.

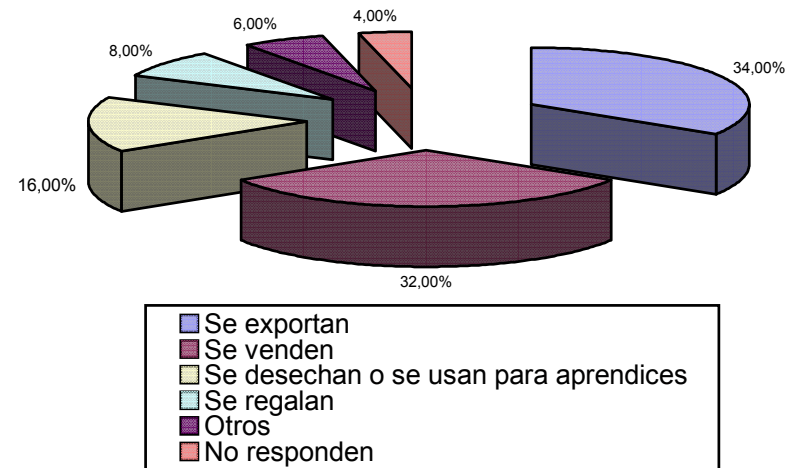
Alternativas	C A R G O S					Fr.	%
	Gte. Gral.	Gte. Admvo.	Gte. Prod.	Gte. Imp./Exp.	Contador		
1-Se exportan	2	4	7		4	17	34
2-Se venden	5	3	3	2	3	16	32
3-Se desechan o se usan para aprendices	2	1		4	1	8	16
4-Se regalan		2			2	4	8
5-Otros	1			2		3	6
6-No contestaron				2		2	4
TOTALES	10	10	10	10	10	50	100%

ANÁLISIS

La matriz muestra que la mayoría de los Gerentes y Contadores a excepción del Gerente de Importaciones y Exportaciones opinan que los desperdicios se exportan teniendo esto el 34%, un 32% opina que se venden dando esta opinión todos los Gerentes encuestados y el Contador, posteriormente con un 16% opinaron que se desechan o se usan para aprendices, luego un 8% respondió que se regalan, un 6% menciona otras formas de manejar los desperdicios y un 4% no respondieron siendo estos 2 Gerentes de Importaciones y Exportaciones.

INTERPRETACIÓN

Se busca la forma de aprovechar los desperdicios ya sea en forma económica o proporcionándoles un uso secundario; el que se exporten puede no ser la mejor opción, porque representa un gasto que se puede evitar, si se vendieran en el mercado local; el exportarlos puede arriesgar la participación de las maquilas en el mercado nacional, bloqueando el crecimiento futuro a nivel regional, además si se venden los productos de segunda aquí en el país esto beneficia la economía familiar en El Salvador.



Área Funcional 3. Importaciones y Exportaciones

Pregunta N° 11

En su opinión, ¿cuál prefiere para la empresa, Tratado de Libre Comercio (TLC), o Sistema General de Preferencias (SGP)?

Objetivo: Identificar cual tratado prefieren las industrias salvadoreñas.

Alternativas	C A R G O S					Fr.	%
	Gte. Gral.	Gte. Admvo.	Gte. Prod.	Gte. Imp./Exp.	Contador		
1-TLC	7	10	8	7	9	41	82
2-SGP	3		2	3		8	16
3-No contestaron					1	1	2
TOTALES	10	10	10	10	10	50	100%

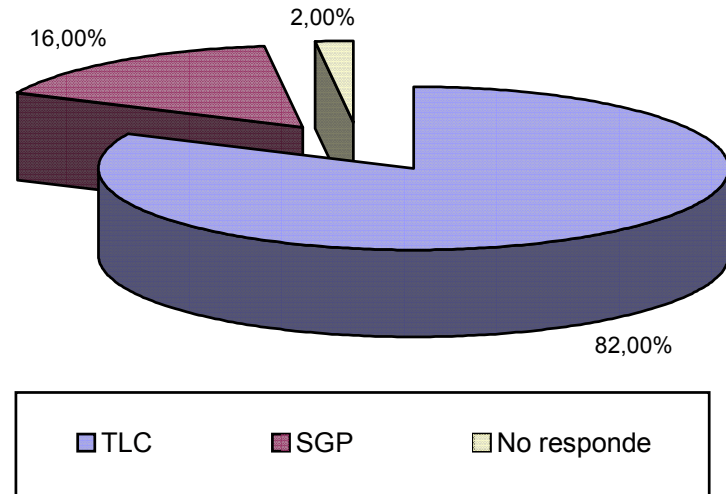
ANÁLISIS

Se observa que todos los gerentes han dado su opinión positiva en cuanto que prefieren los TLC, para su empresa conformando esto el 82% de los encuestados, a diferencia de un 16% que prefieren el SGP y un 2% no respondió el cual lo conforma un Contador.

INTERPRETACIÓN

Los empresarios que invierten en el rubro de las maquilas prefieren los Tratados de Libre Comercio, debido a los múltiples beneficios que reciben y a la gran variedad de productos y artículos que se pueden exportar.

Caso contrario, el Sistema Generalizado de preferencias (SGP), tiene restricciones, que al empresario salvadoreño lo incomodan como las siguientes: limitantes en el producto que se exporta, variación en los aranceles de exportación, vigencia del sistema demasiado corta (1 ó 2 años) demasiados requisitos para el exportador, etc. Por lo cual es evidente el que se prefieran los Tratados de Libre Comercio que en la región Centroamericana han sido más difundidos



Pregunta N° 12

¿Considera usted que el producto que se produce es altamente competitivo para poder situarse en el gusto y preferencia del mercado internacional?.

Objetivo: Indagar sobre la calidad de los productos de las industrias maquiladoras del país.

Alternativas	C A R G O S					Fr.	%
	Gte. Gral.	Gte. Admvo.	Gte. Prod.	Gte. Imp./Exp.	Contador		
1-Si	9	10	10	9	10	48	96
2-No	1			1		2	4
3-No contestaron							
TOTALES	10	10	10	10	10	50	100%

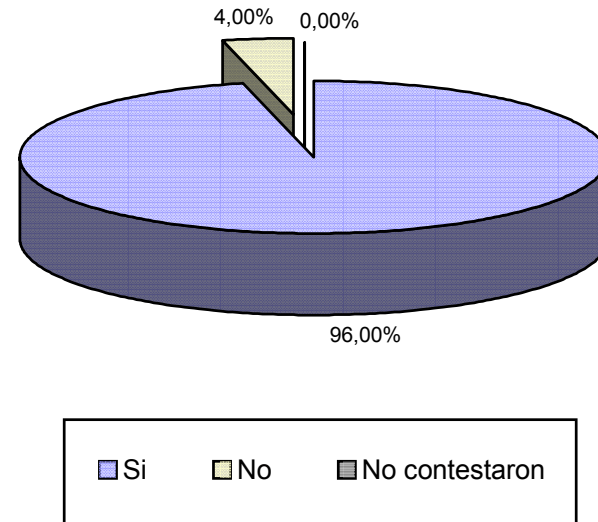
ANÁLISIS

Puede observarse que un 96% de la población opina que el producto es altamente competitivo respaldada esta información por todos los Gerentes encuestados y el Contador y un 4% opina que no, solo respaldando esto el Gerente General y Gerente de Importaciones y Exportaciones.

INTERPRETACIÓN

Todo producto o artículo que se produce en las maquilas para luego ser exportado, debe llenar ciertos requisitos indispensables, para ello cada empresa invierte, en los materiales y procesos de producción, que sean de primerísimo nivel, bajo normas internacionales de calidad.

Si todo lo anterior no se cumpliera, no se puede exportar para la venta, lo que pondría en desprestigio las exportaciones nacionales en el exterior, así como el crecimiento de las mismas



Pregunta N° 13

¿Cómo cree usted que el gobierno tendría que apoyar a la industria de la maquila en El Salvador?

Objetivo: Conocer la opinión del sector maquilero sobre cómo el gobierno tendría que apoyar a la industria de la maquila en el país.

Alternativas	C A R G O S					Fr.	%
	Gte. Gral.	Gte. Admvo.	Gte. Prod.	Gte. Imp./Exp.	Contador		
1-Facilitando préstamos y dando capacitaciones	3	3	2	3	5	16	32
2-Creando un mejor ambiente impositivo	3	2		4	4	13	26
3-Promoviéndolas en el extranjero por medio de tratados favorables.			2			9	18
4-Creando más zonas francas	4	3	2			5	10
5-Asegurando la rentabilidad		1	4			3	6
6-Estimulando la libre competencia				1	1	3	6
7-Otros		1	2	1		1	2
TOTALES	10	10	10	10	10	50	100%

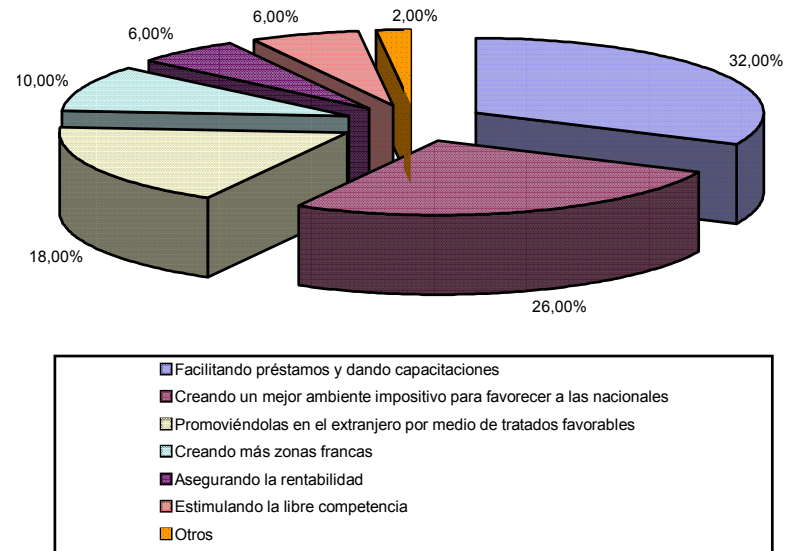
ANÁLISIS

La matriz muestra que un 32% opinó que el gobierno puede ayudar a la maquila nacional facilitando préstamos y dando capacitaciones, un 26% opinan que creando un mejor ambiente impositivo para favorecer a las nacionales, un 18% piensa que promoviéndolas en el extranjero por medio de tratados que favorezcan, posteriormente un 10% opinan que creando más zonas francas, luego con un 6% confían que asegurando la rentabilidad y estimulando la libre competencia beneficiarían a la maquila y un 2% opina que con otras formas. Siendo en la primera alternativa donde todos concuerdan los Gerentes y el Contador, ya que en las demás siempre se abstiene de contestar al menos uno.

INTERPRETACIÓN

Uno de los más grandes problemas del empresario salvadoreño es el financiamiento de sus operaciones, ya que el sistema financiero nacional no cuenta con programas de financiamiento a la industria maquilera, debido a las altas tasas de intereses, que existen en el mercado.

Dentro de la política económica, el gobierno salvadoreño debería incorporar programas de inversión y financiamiento, para las empresas de capital nacional, así como abrir nuevas zonas francas, creando bloques económicos con países de la región, crear comités de apoyo que promuevan y busquen concesiones financieras internacionales, a tasas de intereses relativamente bajas



Pregunta N° 14

¿Está de acuerdo con los incentivos que el gobierno brinda a los inversionistas extranjeros como empresa?

Objetivo: Indagar sobre el punto de vista de las maquilas nacionales en cuanto a los incentivos para inversionistas extranjeros.

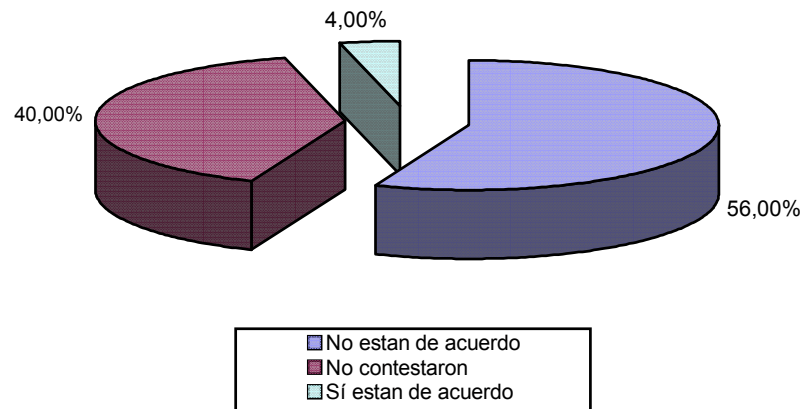
Alternativas	C A R G O S					Fr.	%
	Gte. Gral.	Gte. Admvo.	Gte. Prod.	Gte. Imp./Exp.	Contador		
1-No están de acuerdo con los incentivos fiscales que el gobierno les brinda, ya que crea desventajas competitivas.		5	8	8	7	28	56
2-Si están de acuerdo con la mayoría de los incentivos fiscales que el gobierno les brinda a los inversionistas extranjeros.	9	5	2	1	3	20	40
3- No contestaron	1			1		2	4
TOTALES	10	10	10	10	10	50	100%

ANÁLISIS

Se observa que un 56% de las empresas nacionales no están de acuerdo con los incentivos gubernamentales a los extranjeros no contestando esta opción el Gerente General, un 40% si están de acuerdo con los incentivos que el gobierno establece para inversionistas extranjeros y un 4% no contestaron siendo estos un Gerente General y un Gerente de Importaciones y Exportaciones.

INTERPRETACIÓN

Los ejecutivos de las industrias nacionales opinan que el gobierno concede muchos beneficios a los inversionistas extranjeros, desprotegiendo a los operarios o trabajadores y creando una gran desventaja competitiva con las industrias nacionales, al conceder incentivos fiscales blandos y al no crear una fianza o fondo de seguridad, para posibles cierres o quiebras de las industrias extranjeras, poniendo en peligro la estabilidad laboral de muchos obreros.



Pregunta No. 15

¿Afecta la integración monetaria a la industria maquilera del país o no?

Objetivo: Descubrir si la integración monetaria afecta a las maquilas del país.

Alternativas	C A R G O S					Fr.	%
	Gte. Gral.	Gte. Admvo.	Gte. Prod.	Gte. Imp./Exp.	Contador		
1-No afecta	8	8	7	10	4	37	74
2-Si afecta	2	2	1		4	9	18
3-No contestaron			2		2	4	8
TOTALES	10	10	10	10	10	50	100%

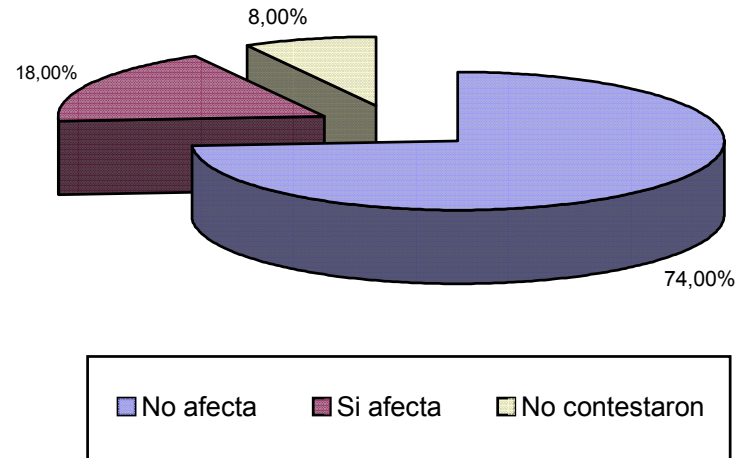
ANÁLISIS

De acuerdo a la matriz el 74% opina que la integración monetaria no afecta a las maquilas siendo el que más avala esta opinión el Gerente de Importaciones y Exportaciones, luego con el 18% reflejan que si afecta la integración monetaria y un 8%, no contestó, por no estar seguros de los efectos que esto traería a la economía del país.

INTERPRETACIÓN

La matriz refleja, según los encuestados que la integración monetaria no afecta a la industria maquilera del país, sin embargo ningún empresario estaba preparado para un cambio tan brusco en la economía nacional ya que no hubo consenso entre las partes involucradas (Gobierno – Empresa privada).

Las reservas monetarias de las empresas nacionales, son bajas en relación a las empresas internacionales, esto pone en desventaja a la industria salvadoreña para competir con los inversionistas extranjeros y podría frenar el crecimiento industrial de las empresas nacionales.



Área Funcional 4. Contable

Pregunta N° 16

¿Genera el Depto. de Contabilidad la información de apoyo para la toma de decisiones en las distintas instancias jerárquicas administrativas de la empresa?

Objetivo: Saber si el Depto. contable está proporcionando la información de apoyo para la toma de decisiones gerenciales.

Alternativas	C A R G O S					Fr.	%
	Gte. Gral.	Gte. Admvo.	Gte. Prod.	Gte. Imp./Exp.	Contador		
1-Si provee la informa información de apoyo	10	10	7	5	10	42	84
2-No provee la información de apoyo			3	3		6	12
3-No contestaron				2		2	4
TOTALES	10	10	10	10	10	50	100%

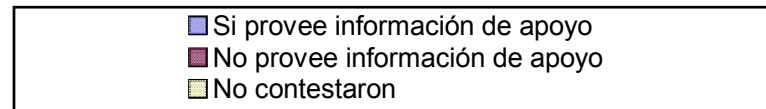
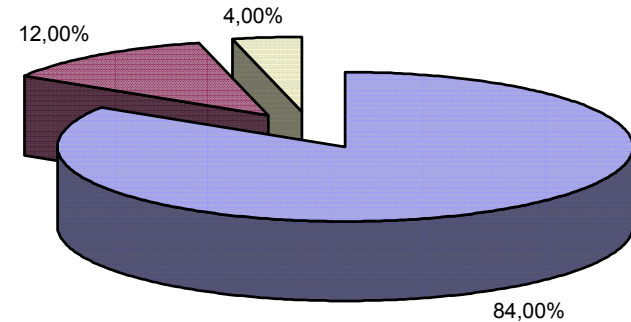
ANÁLISIS

Se observa que el 84% opina que el departamento de contabilidad provee la información de apoyo, confirmando esto todos los Gerentes encuestados y el Contador, un 12% cree que no se provee la información a tiempo aunque solo opinan eso una cierta cantidad de Gerentes de Producción y el Gerente de Importaciones y Exportaciones y 4% no opinó.

INTERPRETACIÓN

Una de las razones por lo que, los encuestados respondió que el departamento de contabilidad, brinda el apoyo necesario al suministrar la información que se procesa, es porque cuenta con un sistema computarizado muy completo que interrelaciona y prepara la información, para luego ser aplicada al subsistema de contabilidad que lo único que hace es resumirla y correrla para generar los reportes estadísticos y estados financieros.

La contraparte de lo anterior, se da en aquellas empresas típicas salvadoreñas donde siempre la contabilidad lleva de uno a dos meses de retraso, por tal razón, los ejecutivos de ésta, opinan que no brinda el apoyo necesario a la hora de la toma de decisiones, esto representa un riesgo para la empresa porque se puede caer en una toma de decisiones no acertada por falta de información precisa y a tiempo sobre el factor contable-financiero de la entidad, lo cual puede terminar en un mal desempeño total de la misma y pone en peligro la inversión nacional.



Pregunta No. 17

¿Posibilita el departamento de contabilidad, la integración de los datos contables con la información financiera y de producción para la toma de decisiones?

Objetivo: Conocer si existen los canales de comunicación adecuados entre la información financiera – contable y la de producción.

Alternativas	C A R G O S					Fr.	%
	Gte. Gral.	Gte. Admvo.	Gte. Prod.	Gte. Imp./Exp.	Contador		
1-Si	8	10	4	4	10	36	72
2-No	2		4	6		12	24
3-No contestaron			2			2	4
TOTALES	10	10	10	10	10	50	100%

ANÁLISIS

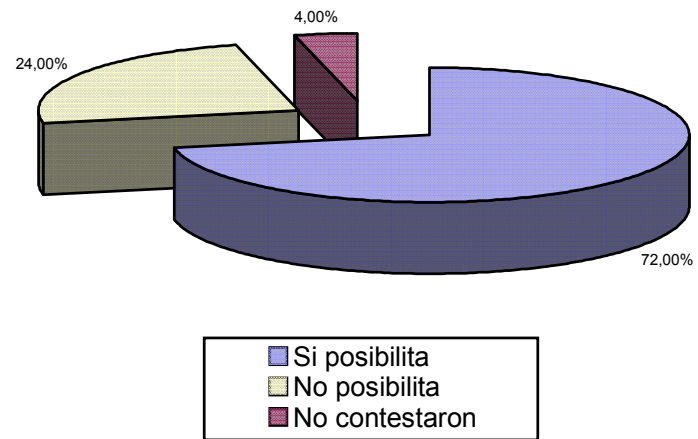
Como se puede observar en la matriz de los encuestados entre los diferentes Gerentes y el Contador confían que el Depto. de contabilidad posibilita la integración de la información siendo esto el 72%, un 24% cree que esto no es así y un 4% equivalente a 2 Gerentes de Producción no contestaron.

INTERPRETACIÓN

Un buen porcentaje de la población cree que el Depto. de contabilidad no posibilita la integración de la información para la toma de decisiones, lo que nos lleva a inferir lo siguiente:

- a) No existe una buena relación entre las jefaturas de los departamentos involucrados.
- b) No existen los canales apropiados por donde viaje la información al destino deseado.
- c) No se cuenta con la persona idónea para que posibilite la integración de la información.
- d) La capacidad instalada y programas computacionales no son los adecuados o no son bien utilizados.

El que no haya una integración entre la información contable y de producción dificulta y atrasa el proceso de toma de decisiones.



Pregunta No. 18

Dentro de los elementos que se le presentan, ¿Cuáles considera usted son los más importantes que debe cumplir un departamento de contabilidad eficiente.

Objetivo: Identificar los elementos más importantes que debe cumplir un Depto. de contabilidad eficiente en una maquila.

NOTA: Los casos donde varía la frecuencia de 50 es porque cada sujeto encuestado respondió más de una opción.

Alternativas	C A R G O S					Fr.	%
	Gte. Gral.	Gte. Admvo.	Gte. Prod.	Gte. Imp./Exp.	Contador		
a-Conjunto de normas, principios y procedimientos técnicos relativos a la contabilidad.	10	10	8	3	10	41	23.56
b-Aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados.	10	10	3	8	10	41	23.56
c-La consolidación de la información financiera.	8	10	6	6	10	40	22.99
d-Los informes de análisis financiero/contable.	10	10	4	6	10	40	22.99
e-No contestaron	2		2	8		12	6.9
TOTALES	40	40	23	31	40	174	100%

ANÁLISIS

Se observa que el 23.56% considera que el conjunto de normas, principios y procedimientos técnicos relativos a la contabilidad son los más importantes siendo el mismo porcentaje para la aplicación de principios, un 22.99% consideran que es más importante la consolidación de la información financiera y los informes financiero-contables con el mismo porcentaje, y un 6.90% no contestó; entre los que más opinan de los cargos encuestados están: el Gerente General, Administrativo-Financiero y el Contador, contestando en menor grado los Gerentes de Producción y de Importaciones y Exportaciones por no ser esta su área.

INTERPRETACIÓN

A pesar que los porcentajes reflejan la existencia de un departamento contable muy bien aplicado en cuanto a normas, principios, y procedimientos técnicos relativos a la contabilidad, respetuosos de leyes laborales, tributarias y fiscales; ninguna empresa queda exenta de problemas o inconvenientes, en este departamento contable.

Pregunta N° 19

¿Existen los canales apropiados para la recolección, procesamiento y posterior análisis de la información contable, que será evaluada para tomar la mejor opción al invertir?

Objetivo: Investigar si se cuenta con los canales de recolección adecuados para el procesamiento y análisis de la información contable.

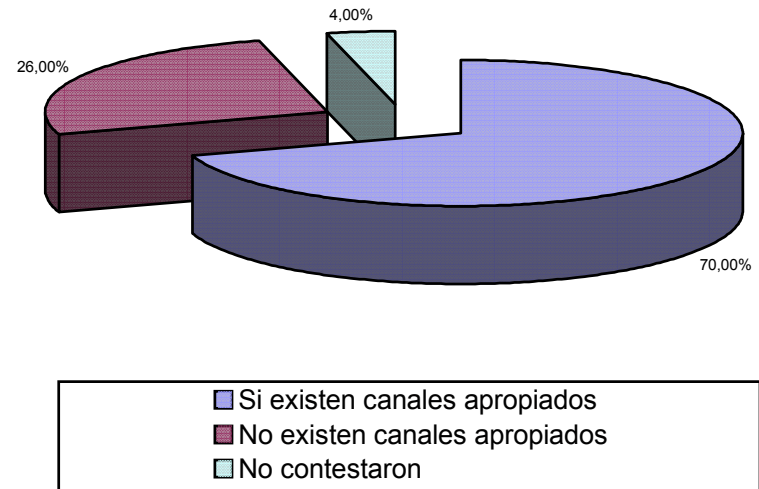
Alternativas	C A R G O S					Fr.	%
	Gte. Gral.	Gte. Admvo.	Gte. Prod.	Gte. Imp./Exp.	Contador		
1-Si	10	10	3	2	10	35	70
2-No			6	7		13	26
3-No contestaron			1	1		2	4
TOTALES	10	10	10	10	10	50	100%

ANÁLISIS

La matriz nos muestra que los encuestados opinan que si existen los canales apropiados para la recolección, procesamiento y posterior análisis de la información contable con un 70% apoyando esta afirmación en gran parte los Gerentes General, y Administrativo-Financiero y el Contador, un 26% opina que no existen tales canales, y un 4% no respondió.

INTERPRETACIÓN

En realidad no existen canales de comunicación apropiados en todos los departamentos, observándose que existe una inconsistencia grande entre los departamentos de producción y contabilidad, a pesar de existir controles computarizados que unen ambos departamentos. La dificultad más significativa es elaborar las planillas, porque la información que suministra el departamento de producción desde su terminal no cuadra a la hora de correr la planilla y es allí donde se culpan el uno al otro, sin aceptar el error o buscar cómo solucionarlo (esto sucede cada semana que se elaboran planillas). Esto confirma que no existen los canales apropiados en todo el aparato estructural de la empresa, esto afecta la funcionabilidad de ambos departamentos y la fluidez en sus ooperaciones. por lo tanto puede rebercutir en la



Pregunta N° 20

Si existe un atraso en la contabilidad, ¿cuenta la administración con algún sistema alternativo para suministrar la información y no entorpecer la toma de decisiones?

Objetivo: Determinar si la administración cuenta con un sistema alternativo para suministrar la información para la toma de decisiones en caso de atrasos en la contabilidad.

Alternativas	C A R G O S					Fr.	%
	Gte. Gral.	Gte. Admvo.	Gte. Prod.	Gte. Imp./Exp.	Contador		
1-No	7	3	9	8	3	30	60
2-Si	3	7			7	17	34
3-No contestaron			1	2		3	6
TOTALES	10	10	10	10	10	50	100%

ANÁLISIS

Se observa que un 60% opina que no se cuenta con programas alternos, para proporcionar la información contable a tiempo, un 34% opina que si cuentan con dichos programas y el 6% no respondió siendo en la primer alternativa donde contestaron todos los encuestados y en la segunda no opinaron los Gerentes de Producción y el de Importaciones y Exportaciones.

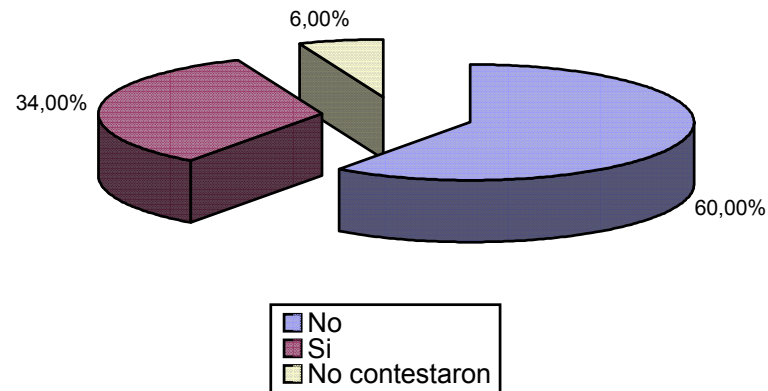
INTERPRETACIÓN

Cuando la empresa cree que no está atrasada, no se prepara contra inconvenientes fuerza fortuita y eventualidades y el sistema que posee es infalible, puede colapsar en sus operaciones, por no ser previsora por lo tanto debe tener un programa alternativo para no limitar su accionar.

Las razones que varios encuestados opinaron, entre otras son las siguientes:

El sistema computarizado posee un menú para recuperar, recabar y procesar la información que el departamento de contabilidad trabaja.

Desde la consola central se pueden generar reportes financieros para determinar la rentabilidad de cada operación financiera, que se realice en cualquiera de los departamentos de la empresa.



13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

13.1 Conclusiones

Del análisis e interpretación de los resultados obtenidos del estudio de campo realizado en la industria de la maquila del occidente del país, se concluye lo siguiente:

1. Dentro de la organización de las maquilas se observa que la persona o área encargada de recopilar la información financiera-contable, es diferente en cada empresa según los resultados de la pregunta No. 3, provocando inadecuado manejo en el procesamiento y análisis de la información.
2. La mayoría de maquilas analizadas tienen dificultades para controlar las variables financieras internas tales como el efectivo, materia prima, etc. las cuales provocan un estancamiento en el área de producción como en el área administrativa. Son muy pocas la maquilas que cuentan con programas preventivos para administrar los riesgos, de acuerdo a las respuestas obtenidas en las preguntas No. 4 y 5.
3. Las maquilas incurren en gastos adicionales cuando enfrentan múltiples problemas para alcanzar las metas trazadas de producción; como lo muestran los resultados de la pregunta No. 6; los cuales en su mayoría no están previstos, ocasionando pérdidas y atraso en sus operaciones diarias como entregas tardías de producción, dificultades en el pago de planillas, hasta incertidumbre en el personal.

4. No se definen metas alcanzables, en el departamento de producción, debido a que los factores productivos (mano de obra, materiales, maquinaria, procesos de producción, etc.), no mantienen un equilibrio para alcanzar las metas propuestas, es decir no logran aportar su capacidad total en forma constante a la producción, siempre falla alguno de los elementos ya mencionados, como resultado de las respuestas de la pregunta No. 6.
5. El ambiente y distribución de la planta en las empresas maquileras estudiadas, no son adecuados para lograr la perfecta movilidad de la misma, la mala distribución entorpece el proceso productivo y el ambiente inadecuado bloquea el rendimiento de los operarios, lo que no permite un funcionamiento efectivo, según la pregunta No. 9 y sus respuestas respectivas.
6. No existe por parte del gobierno incentivos fiscales, tributarios y financieros adecuados que estimulen la industria de la maquila de El Salvador para que pueda colocarse en condiciones competitivas ante las maquilas extranjeras, de acuerdo a las respuestas obtenidas en las preguntas No. 13 y 14.
7. En los departamentos de producción y administración, existe una inadecuada comunicación como lo muestran los resultados de las preguntas No. 17 y 19, ya que al momento de confrontar la información, que deben procesar las oficinas administrativas ésta presenta una inconsistencia al compararla con la que suministra el departamento de producción (emisor o fuente).

8. En la mayoría de empresas maquileras analizadas, no se dispone de programas de contingencia, si la contabilidad llegase a tener un retraso significativo, por eventualidades, de acuerdo a las respuestas obtenidas en la pregunta No. 20.
9. Existe una alta rotación del personal de planta, lo que influye directamente en no alcanzar los niveles de producción deseados, como resultado de los cuestionamientos No. 1, 6 y 9.
10. Hace falta la implementación del Sistema de Administración Financiera Integrada, para lograr obtener información oportuna e inmediata para la toma de decisiones, asegurar la efectividad y responsabilidad en la asignación de los recursos, establecer una estructura jerárquica clara y evitar la duplicidad de funciones, como una conclusión general del estudio de campo en conjunto.

13.2 Recomendaciones

Las recomendaciones que se formulan de acuerdo a las conclusiones anteriores, son los siguientes:

1. Se debe definir una persona o departamento encargado para la recopilación de la información financiera, que puede ser el auxiliar contable o el departamento de contabilidad por la importancia que tiene el manejo de la información en dichas áreas, con el apoyo y unión de los restantes departamentos de la maquila.
2. Es conveniente identificar las variables que afectan a las maquilas, a través de un estudio global de los departamentos o áreas conformadas

en la empresa y definir el tipo de programas a implementar para prevenir los riesgos y contratiempos que estos causan.

3. Se debe prever los posibles problemas que enfrentan las maquilas en la consecución de sus metas de producción, a través de la integración interna de la maquila para que cada departamento comprenda los problemas que lo pueden afectar por medio de un estudio de riesgo y así tomar medidas preventivas para evitar que éstos causen daños severos en la empresa.
4. Es necesario trazar metas alcanzables de producción, delimitando producción por obrero, por líneas de producción, por producto o bien a producir y por procesos de producción. Tomando en cuenta los factores internos y externos, que intervienen en la actividad productiva.
5. Para poder lograr las metas de producción que la gerencia se ha trazado, se recomienda, crear un ambiente apropiado de trabajo, considerando, las normas de higiene y seguridad industrial, instalaciones bien iluminadas y ventiladas, aseo y armonización de la relación obrero-patrono y obrero-medios de producción.
Asimismo se debe diseñar un estudio de tiempos y movimientos, para determinar si la ubicación de las maquinarias, transporte de mercaderías y abastecimientos, son los apropiados, si no, se deberá hacer una redistribución de la planta, que es lo más recomendable.
6. Es conveniente proponer una iniciativa de ley por parte de las asociaciones de industriales de la confección para que sea estudiada y analizada, por las autoridades competentes, a efecto que se promulgue, una política de incentivos tanto fiscales como tributarios, que beneficien

al empresario salvadoreño, y de ser posible, gestionar con instituciones financieras internacionales, la concesión de préstamos blandos a una tasa de interés baja, para poder competir en igualdad de condiciones con inversionistas extranjeros, que incluso poseen instituciones financieras para apoyar a toda clase de industria que desee exportar lo que produce.

7. Las empresas maquileras del país deben revisar la posibilidad de crear los canales apropiados de comunicación, para suministrar, procesar, analizar y comparar, la información que fluye de los departamentos, donde se origina dicha información, para que el departamento que la reciba la procese y sea igual al que la emite, especialmente en el caso de la sección de planillas y control de producción ya que en muchos casos los datos de ambos departamentos no concuerdan.
8. Las maquilas deben estar preparadas con un sistema manual o computarizado alternativo de contabilidad al que se está manejando, ya que pueden ocurrir situaciones imprevistas. Para medir la situación financiera de la empresa, la única alternativa válida es tener la contabilidad al día, por ser éste uno de los mecanismos más confiables.
9. Es importante que la gerencia trate en la medida de lo posible que el obrero calificado, que alcance las metas de producción que se le asignan, no se retire de la empresa, sino incentivarlo, mejorarle su estatus dentro de la empresa, así rendirá más.
10. La gerencia debe implementar un Sistema de Administración Financiera Integrada para que pueda existir una muy buena armonización de los canales de comunicación, que unen a las distintas dependencias de las empresas maquileras, y que además sirva de herramienta eficaz, para la toma de decisiones. Con ello el empresario estaría ahorrándose tiempo y

dinero, ya que tendría una herramienta efectiva para recabar, procesar y analizar la información concerniente a las actividades productivas de la misma, constituyéndose en la parte medular, para que el empresario tenga a la mano la información inmediata y oportuna al momento de decidir en que invertir.