

CAPITULO IV.

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA INTEGRADA APLICABLE A LA INDUSTRIA MAQUILERA DE LA ZONA OCCIDENTAL DE EL SALVADOR.

1. GENERALIDADES DEL SISTEMA

El sistema integrado de Administración financiera en la industria de la maquila implica la interacción de las diferentes actividades internas por medio de normas, métodos, procedimientos, registros e información, todo lo cual responde a las necesidades de cada área y al mismo tiempo establece una integración entre dichos procedimientos y registros, logrando un funcionamiento efectivo y económico que contribuye a una buena toma de decisiones.

El Sistema de Administración Financiera Integrado para la industria de la maquila de la zona occidental de El Salvador, servirá para proveer una herramienta práctica para la toma de decisiones y de esta forma armonizar todas las actividades principales por medio de establecer mecanismos, procedimientos, funciones y registros que operen mediante un vínculo común de gestión.

Los elementos que forman el sistema están vinculados entre sí, por lo que no se pueden considerar en forma individual; las dificultades que enfrenta un área del conjunto afectará a la administración financiera, debido a eso es necesario mantenerlos en óptimo funcionamiento por medio de su perfecta interacción, a través del Sistema de Administración Financiera Integrado.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo General

Proveer una herramienta eficaz para la toma de decisiones a nivel gerencial, a través de la integración de las funciones administrativo-financieras de la maquila textil de la zona occidental de El Salvador.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Interrelacionar e integrar los procedimientos, registros e información de las diferentes operaciones financieras de la industria para lograr su óptimo funcionamiento.
- b) Lograr armonizar la visión y criterios de los empleados sobre el objetivo que persigue la industria para alcanzar el cumplimiento de las metas y fines propuestos por la gerencia.
- c) Proporcionar agilidad y economía al proceso administrativo-financiero por medio de evitar la duplicidad de funciones y ahorrar pasos innecesarios al proceso.
- d) Establecer mecanismos, procedimientos y funciones para el despliegue del sistema de administración financiera integrada.

1.2 Características

De las principales características del sistema de administración financiera integrado para la industria maquilera pueden mencionarse las siguientes:

- Es compatible con el funcionamiento de la industria maquiladora porque comprende los factores básicos que componen la estructura de cualquier maquila.
- Es adaptable a la estructura administrativa de las maquilas por ser sencillo y práctico al aplicarse.
- Proporciona agilidad y precisión al proceso de toma de decisiones de la Gerencia dentro de la industria.
- Plantea en forma clara y funcional la estructura y operatividad de cada departamento.
- Es rentable y económico ya que consume muy pocos recursos financieros y aporta beneficios monetarios múltiples.

1.3 Beneficios

El Sistema de Administración Financiera Integrado, proporciona un mejor ámbito de estudio, evaluación y análisis de la información financiera, de los principales beneficios del sistema, podemos mencionar los siguientes:

- Provee una herramienta eficaz, a la alta Gerencia de la empresa, para la toma de decisiones.
- Evita la duplicidad de funciones y procedimientos minimizando los retardos y gastos innecesarios en tiempo y dinero.

- Proporciona a la administración, un ambiente organizativo único, ya que regula las actividades desde el Sistema de Administración Financiera Integrado.
- Sincroniza las operaciones, a través de una perfecta movilidad de actividades
- Obtiene información financiera útil, oportuna y confiable.
- Establece mecanismos de control interno que aseguran la efectividad en el manejo de la información financiera que se procesa
- Brinda informes financieros con mayor rapidez y exactitud.
- Establece una red que une a la alta gerencia con todas aquellas áreas o departamentos, donde se requieren acciones oportunas e inmediatas.
- Dinamiza el funcionamiento administrativo operativo de las actividades productivas de la industria maquilera.
- Alcanza por medio de la interrelación de subsistemas una mayor eficiencia y competitividad en la fabricación de los productos, ya que se economiza tiempo y recursos.
- Genera beneficios económicos y una mayor rentabilidad al integrar los subsistemas, disponiendo de una herramienta con mayor control en todas sus operaciones.
- Provee a la maquila, las herramientas y controles integrados, siendo éstos más aptos y oportunos para la toma de decisiones en diversas circunstancias,

para el oportuno desarrollo y funcionamiento de la maquila, y poder crear así una empresa de mayor competitividad y presencia en el mercado maquilero.

1.4 Limitantes

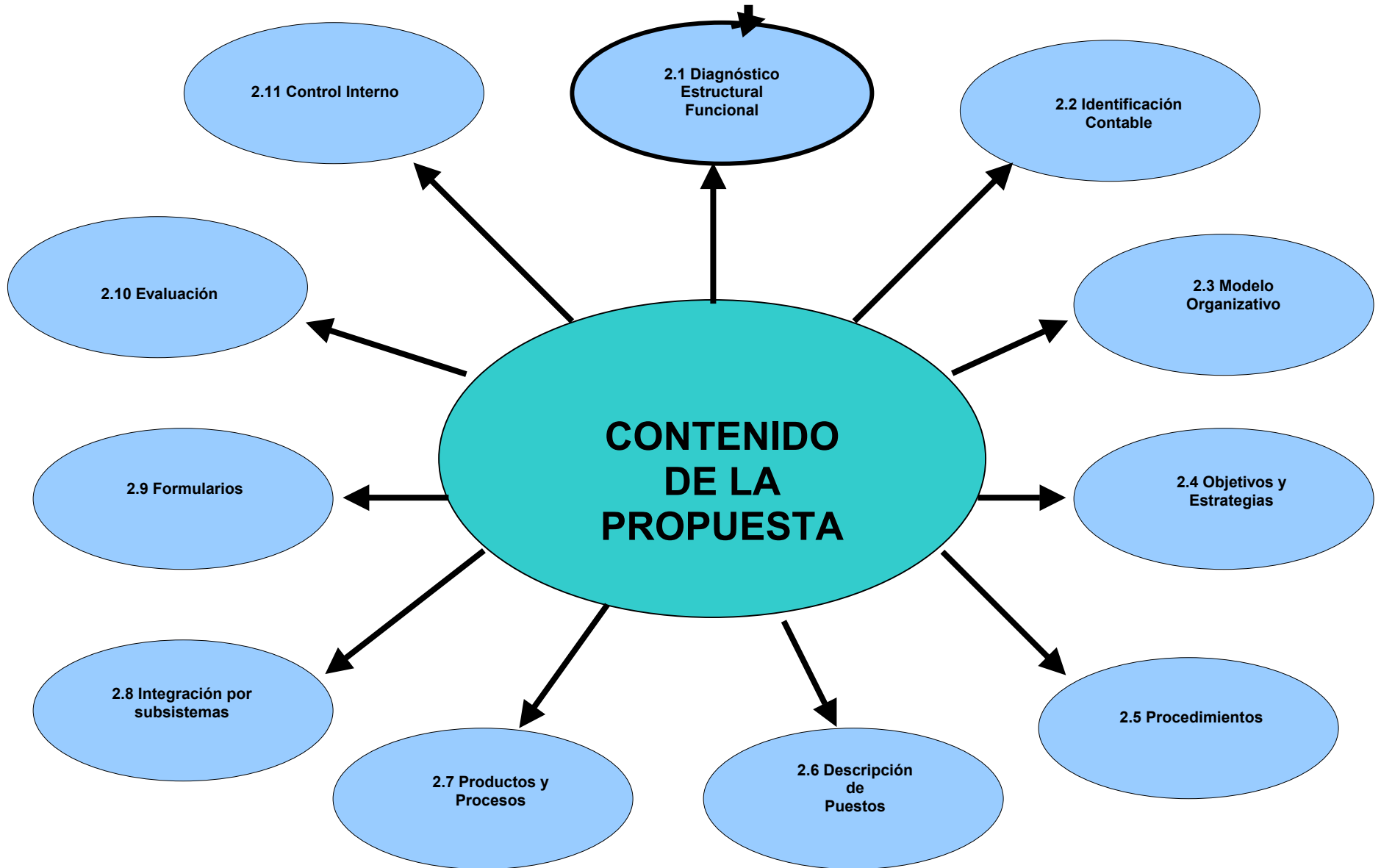
Las únicas limitantes de la implementación del sistema de administración financiera integrada son:

- Para algunas maquilas el funcionamiento de sus operaciones está dado por sus contratantes, ellos determinan su estructura y curso de operación, en consecuencia puede darse en algunos casos el rechazo a utilizar el sistema.
- Los cambios e incorporaciones que sugiere el sistema requieren de un esfuerzo conjunto de toda la industria, por lo que pueden presentarse diferentes manifestaciones de resistencia a incursionar en algo novedoso.

2. COMPONENTES DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA INTEGRADO.

El Sistema de Administración Financiera Integrada posee una estructura que lo sostiene, de tal manera que le permite a cualquier maquila trabajar con base en un curso de funciones y procesos que contienen la integración de las operaciones, a continuación se muestra un esquema general del sistema para guiar al lector.

ESQUEMA GENERAL DE LA PROPUESTA



2.1 Diagnóstico estructural funcional por subsistemas de la industria.

El funcionamiento interno y estructura de la industria de la maquila varía un poco de acuerdo al tamaño y los contratantes de la empresa; sin embargo se observan ciertos lineamientos generales que se siguen tanto en su estructura jerárquica como en sus funciones por subsistema los cuales se exponen a continuación, para una mejor presentación, en lo sucesivo al Sistema de Administración Financiera Integrado, solo se le llamarán “El Sistema “.

Subsistema de Administración

El subsistema de administración, se encuentra conformado por las áreas o departamentos de Recursos Humanos e Informática, cuya responsabilidad gira en torno a reclutar, adiestrar, inducir al empleado u obrero que es seleccionado, para trabajar en la maquila. Además, proporciona el soporte técnico y logístico, a toda la red informática del Sistema de Administración Financiero Integrado, Presidencia y Junta Directiva de la industria maquilera.

El subsistema de Administración, además de brindar todo lo anterior, se ocupa de velar, para que todos los subsistemas, tengan lo necesario para poder funcionar, es decir, se vuelve un facilitador de productos y servicios para interrelacionar el buen desempeño de los otros subsistemas.

Es responsabilidad del subsistema de administración, el proporcionar la información necesaria al Sistema de Administración Financiera Integrada, para la elaboración de los informes, reportes, datos estadísticos, programas, planillas y todo lo concerniente al que hacer de este; para determinar grado de rentabilidad, eficacia y economicidad del subsistema y que esta información sea

como un insumo, para la preparación, análisis y presentación de la información financiera, a las autoridades competentes, para la toma de decisiones.

Subsistema de Finanzas

Este subsistema se vuelve el enlace de todas las actividades productivas del sistema, ya que es aquí, donde se validan o cuantifican cada operación, su costo, su rentabilidad y su calidad.

Esta conformado por el área de contabilidad y el área de tesorería. Quienes tienen la tarea de, el primero registrar, clasificar y ordenar las transacciones de carácter financiero y económico que se efectúan día a día en la industria maquilera, así como también de la preparación, y presentación de los Estados Financieros y cualquier otro informe; reporte que se les solicite.

El segundo, tiene como finalidad ejecutar, controlar, revisar y documentar cualquier erogación de efectivo, así como la previsión financiera para hacerle frente a las obligaciones a corto, mediano y largo plazo. Recibir, custodiar y controlar la principal fuente de ingreso de la industria.

Es responsabilidad del encargado de este subsistema el buscar el equilibrio económico y financiero de la industria, evaluar las condiciones de riesgo, buscar nuevas inversiones, informar a la presidencia y al sistema sobre posibles variaciones en variables financieras internas, recesión de contratos, cuotas textiles, patentes, etc. El encargado del subsistema deberá, preparar informes de cumplimiento, rotación de inventarios, materia prima, producto fabricado, mano de obra con sus respectivos costos, realizar proyecciones de gastos, presupuestos y demás reportes que determinen el grado de rentabilidad por subsistema, área o departamento incluyendo cuadro de variaciones en

precio por actividad y consolidado de la información financiera global, lo anterior será utilizado como insumo, para la preparación de la información financiera, presentada por el sistema a la presidencia, auditoría externa y junta directiva.

Subsistema de Producción

El subsistema de producción en la estructura jerárquica de la maquila depende del Sistema de Administración Financiera Integrada, a su vez bajo el subsistema de producción se encuentran los departamentos Mantenimiento, Planta y Control de Calidad.

Este subsistema es muy amplio ya que es el encargado de la parte esencial de la maquila como es la producción, abarca a los operarios, supervisores de la producción terminada y en proceso así como el Control de Calidad.

El funcionamiento gira alrededor de la elaboración de las prendas, comenzando del nivel más bajo, los operarios se encargan de elaborar la ropa, ésta cuando está terminada pasa a Control de Calidad. La materia prima, productos en proceso y producto terminado está bajo la responsabilidad de Bodega. La división de Mantenimiento se encarga de que la maquinaria esté en óptimas condiciones haciendo reparaciones, sustituciones, y mejoras para cumplir con las metas de producción.

El producto de éste subsistema es toda la producción de prendas que se manejen en la empresa, jugando un papel básico las metas trazadas ya que en ésta área se trabaja de acuerdo a las mismas y es la responsabilidad del Gerente de Producción cumplir con los parámetros de producción en forma eficaz.

Subsistema de Importaciones y Exportaciones

Las Importaciones y Exportaciones están bajo el mando del Presidente o del Gerente Administrativo – Financiero en algunos casos estudiados. Generalmente no cuentan con otros niveles bajo su cargo. Pero, dada su importancia se crea el subsistema de Importaciones y Exportaciones, para que tenga libertad y creatividad de funcionamiento, sin perder de vista la interrelación con los otros subsistemas.

La forma de funcionar de éste subsistema es un poco sencilla aunque es muy seria, primero se llenan las Ordenes de Embarque, (ver anexo 3) luego se hacen las Solicitudes de Exportación, también debe solicitar Visa Textil para sacar la producción del país, después de revisar la documentación se elabora el Recibo de Pago o Certificado Fitozoosanitario y por último se emite la Factura de Exportación; ya con todos los documentos en regla se embarca la mercadería que previamente se ha almacenado en los contenedores. Posteriormente se emite la Factura de Venta para el cliente según precios y condiciones acordadas.

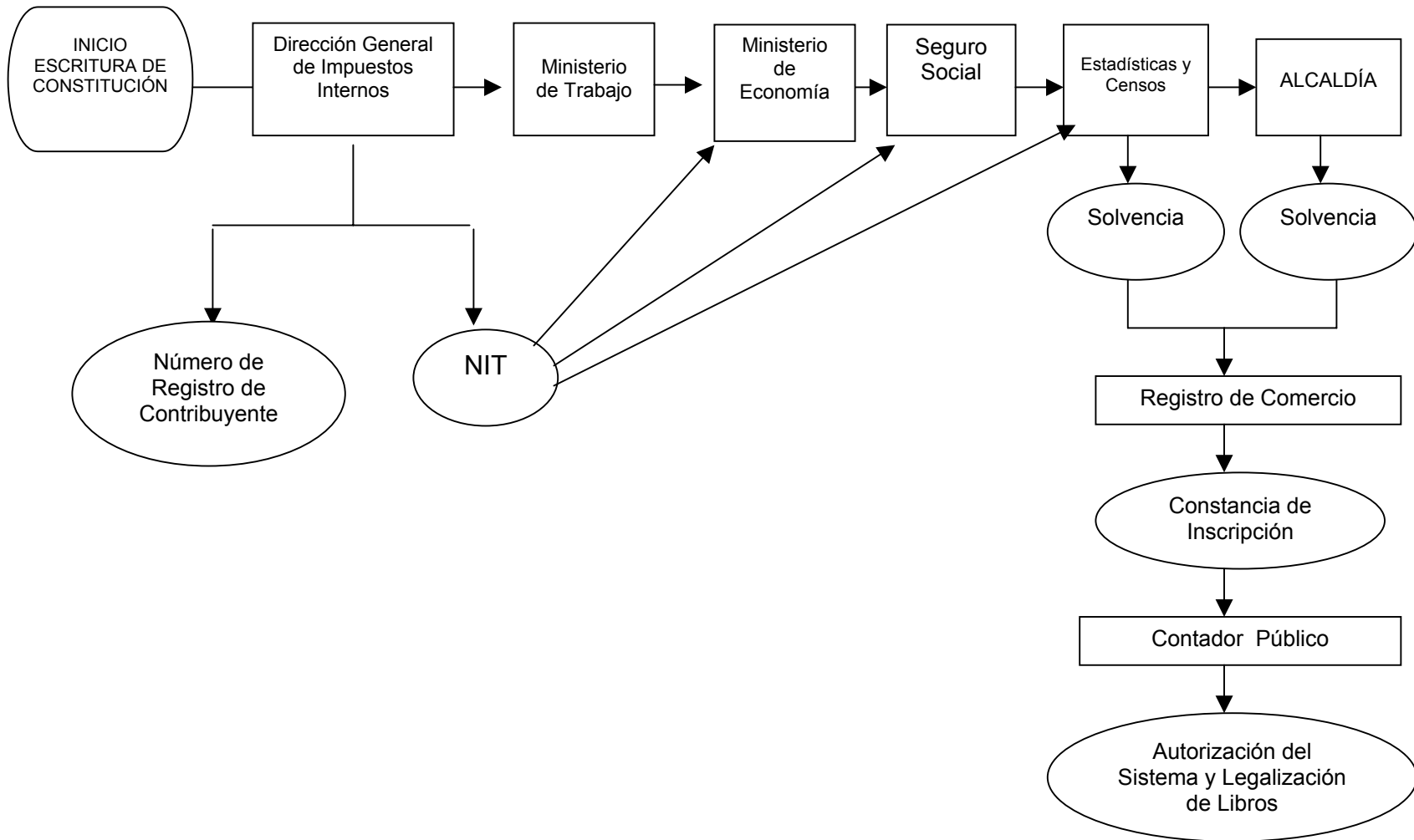
El producto de éste subsistema es efectuar la transacción de exportación y de importación en el caso de que venga a la maquila la materia prima del exterior. La exportación debe realizarse en forma precisa ya que es un trámite internacional y también se debe asegurar que la producción llegue a su destino a tiempo. En algunos casos se realizan reexportaciones, por ejemplo cuando hay maquinaria que ya no se va a utilizar ésta es regresada a su origen. También es responsabilidad de éste Depto. liquidar las importaciones con sus respectivas exportaciones para efectos fiscales.

2.2 Identificación Contable

El fundamento para que una maquila opere en forma legal y transparente es su establecimiento legal como sociedad en el cual se ven implicadas una diversidad de instituciones gubernamentales para darle la legalidad necesaria.

Para establecer una industria maquiladora que en su mayoría son sociedades se sigue una serie de pasos ordenados con el fin de ahorrar tiempo y dinero al proceso de legalización. El primer paso es levantar ante un Notario la Escritura de Constitución, inmediatamente después ir a la Dirección General de Impuestos Internos para tramitar el Número de Identificación Tributaria (NIT) y el Número de Registro de Contribuyente (NRC); luego hay que presentarse el Representante Legal de la industria, al Ministerio de Trabajo para inscribir a la empresa; el paso siguiente se da en el Ministerio de Economía donde se solicitan los beneficios de exención de impuestos para la nueva maquila; entonces se va al Instituto Salvadoreño del Seguro Social para tramitar la Tarjeta de Identificación Patronal; después se debe registrar la industria en la Dirección General de Estadística y Censos para proveer los datos numéricos que el Estado solicita y obtener la solvencia correspondiente; en la Alcaldía Municipal se debe registrar también la industria y tramitar la Solvencia Municipal; además como toda empresa se debe inscribir en el Registro de Comercio para tramitar la Matrícula de Comercio y la inscripción de balances; por último se legaliza el sistema contable de la nueva maquila y los folios contables o libros que se van a utilizar, esto se hace a través de un Contador Público Autorizado quien es el encargado de legalizar y autorizar el sistema y las hojas contables, a continuación se muestra un flujograma general que expone los pasos a realizar en forma ordenada y provee una visión amplia y objetiva sobre los trámites legales a efectuar.

FLUJOGRAMA GENERAL



2.3 Modelo Organizativo

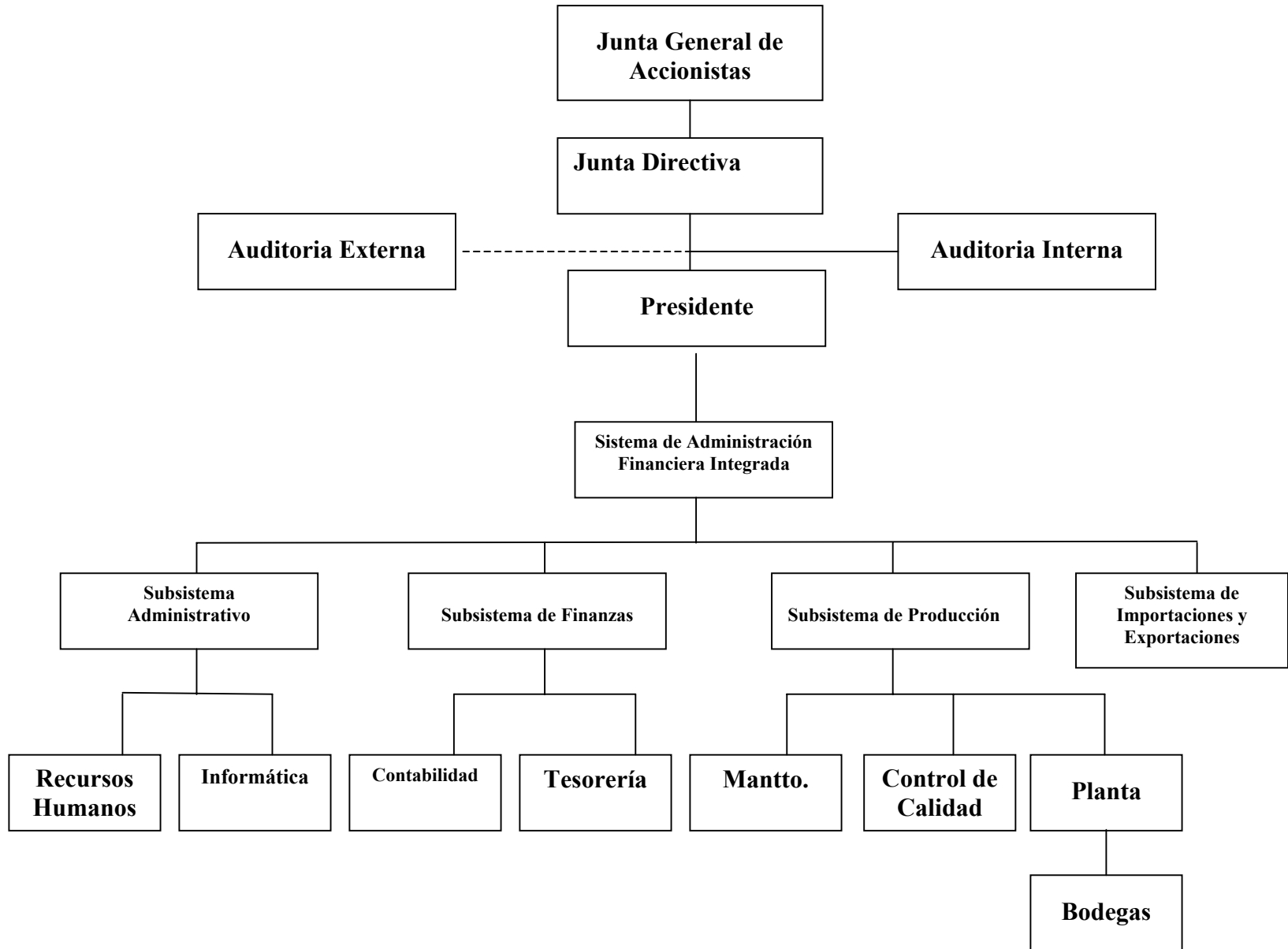
Dentro de la industria de la maquila se ha podido identificar una estructura jerárquica común de acuerdo al tamaño de la empresa y a las exigencias de sus contratantes, los elementos básicos proveen un punto de referencia sobre el funcionamiento de la organización de la industria; se ha analizado la actual estructura organizativa de las maquilas del occidente del país identificando sus necesidades al momento de la toma de decisiones, para diseñar un nuevo organigrama (para ver organigrama anterior anexo No. 4), que dinamice las funciones conforme al sistema.

En el nivel más alto siempre se contempla a la Junta General de Accionistas; en el segundo nivel se ubica a la Junta Directiva que recibirá el apoyo de Auditoría Externa e Interna quienes se encargarán de asesorar sobre aspectos legales, contables, y procedimientos así como de evaluar la estructura de control interno, en el tercer nivel encontramos al presidente o representante legal de la maquila, que usualmente es la misma persona.

En el cuarto nivel se crea el Sistema de Administración Financiera Integrada que tendrá la misión de vigilar que el proceso administrativo y financiero se efectúe en forma eficiente y oportuna, y en forma integrada e interrelacionada; también dotará la información necesaria a la Junta Directiva para la toma de decisiones en forma precisa y acertada, empleando el recurso humano idóneo, trabajando en armonía, participación y estabilidad por el buen funcionamiento de la industria.

En el quinto nivel se ubican los subsistemas de Administración, Finanzas, de Producción, Importaciones/Exportaciones que estarán bajo la supervisión del Sistema, quedando el organigrama como sigue:

Modelo Organizativo Propuesto



2.4 Definición de objetivos y estrategias por subsistema

Cada subsistema dentro de la industria maquilera cuenta con sus propios objetivos y estrategias, en este apartado se plantean los objetivos ideales de acuerdo a sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas por departamento, a continuación se exponen los objetivos y estrategias más importantes que deberían plantearse los diferentes subsistemas de la maquila.

Subsistema de Administración

a) Objetivos:

- 1- Establecer mejores controles en el departamento de Recursos Humanos disminuir la alta rotación del personal y promover la creación de mejores controles para la recopilación y procesamiento de la información financiera.
- 2- Proporcionar el soporte técnico y logístico al sistema en lo relativo a la red informática.
- 3- Preparar la información veraz, confiable y oportuna para la toma de decisiones.

b) Estrategias:

- 1- Entrenar y capacitar al personal existente y brindar incentivos para afianzar su lealtad y permanencia en la maquila.

- 2- Mantener la red y los canales de comunicación en perfecto estado de funcionamiento para que sea funcional.
- 3- Crear una fuerte estructura logística para satisfacer las necesidades, productos y servicios que requieran los demás subsistemas.

Subsistema de Finanzas

a) Objetivos:

- 1- Mantener actualizada la información contable, libros legales, auxiliares y demás informes y reportes que establezcan el patrimonio, pasivos y activos de la industria en determinado momento.
- 2- Evaluar la evidencia suficiente y competente a la hora de realizar erogaciones de efectivo.
- 3- Evitar riesgos, implementando planes de contingencia para controlar las variables financieras internas.

b) Estrategias:

- 1- Legalizar la forma de presentación de la información contable mecanizada.
- 2- Diseñar un instructivo o manual de procedimientos para el manejo del efectivo y cualquier recurso financiero de la industria.

- 3- Identificar los riesgos y amenazas para implementar planes de contingencia.

Subsistema de Producción

Objetivos:

- 1- Alcanzar las metas establecidas para la producción ya que de lograrse dicho objetivo la maquila estaría desarrollándose según lo planificado, sin incurrir en costos adicionales por atrasos e incumplimiento de pedidos, pudiendo crear esto la pérdida de clientes potenciales para la supervivencia de la maquila.
- 2- Crear un ambiente idóneo para el desarrollo de las operaciones diarias en las maquilas ya que esto influye tanto en la producción como en los demás subsistemas que conforman la maquila.

Estrategias:

- 1- Establecer métodos de control aptos para cada maquila dependiendo de sus necesidades y de su capacidad instalada, trazándose metas alcanzables para evitar frustraciones futuras y evitar conflictos entre los trabajadores.
- 2- Hacer encuestas al personal para saber que factores influyen en el desempeño de las labores dentro de la maquila ya sean psicológicas o materiales.

Subsistema de Importaciones y Exportaciones

Objetivos:

- 1- Difundir más al interior de las maquilas los diferentes tratados y convenios que los países hacen para obtener mejores beneficios para la exportación e importación ya sea de insumos o productos terminados.
- 2- Involucrar al gobierno para que incentive más la industria maquilera a través de ofrecer préstamos a tasas de interés más bajas que los bancos y asociaciones de préstamo.

Estrategias:

- 1- Que el personal de exportación reciba charlas, asesoramiento y capacitación sobre los beneficios que aportan los tratados de libre comercio y cual le favorece más a su empresa, para que el personal conozca sobre los tratados y convenidos entre países.
- 2- Buscar apoyo en asociaciones de industriales para hacerse oír ante el ejecutivo y conseguir mejores condiciones financieras de trabajo y por medio de créditos fáciles y otras consideraciones.

2.5 Procedimientos del Sistema de Administración Financiera Integrado.

El Sistema de Administración Financiera Integrada (SAFI) está conformado por los subsistemas de Administración, Finanzas, Producción, e Importaciones y Exportaciones, siendo este el consolidador de toda la información financiera de la

industria, cuya fuente directa de información serán los subsistemas antes descritos.

Para la presentación de la información de cada subsistema, se diseñó un programa que interrelacione, por medio de los canales de comunicación en red, un menú de trabajo, donde el usuario puede acceder, cualquiera de los subsistemas y verificar, consultar y generar reportes desde la servidora.

Aunque es responsabilidad de cada gerente o encargado de los subsistemas proporcionar dicha información al sistema, para que sea este el que consolide la información y la presente a la instancia correspondiente para su posterior análisis y toma de decisiones.

El proceso de integración de la información financiera, conlleva una serie de etapas continuas, que inician con las operaciones más sencillas hasta las más complejas.

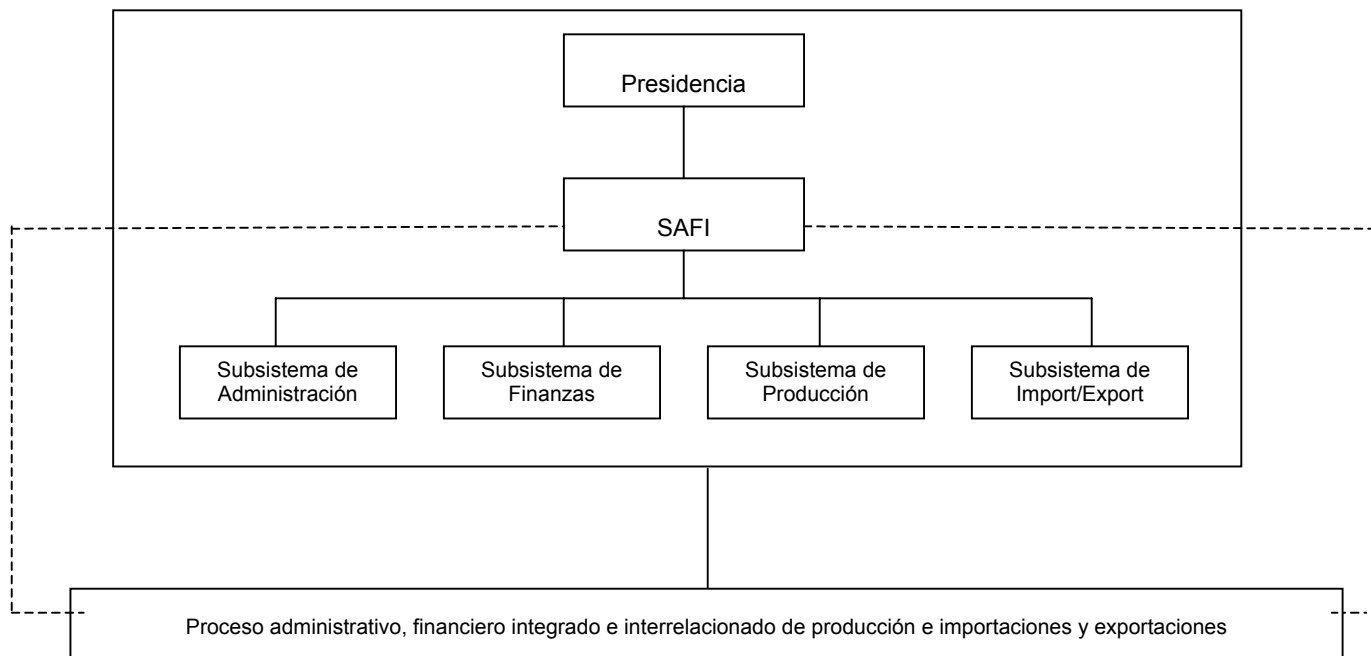
A continuación se detallan las principales acciones a realizar:

- a) Crease el Sistema de Administración Financiera Integrado, cuya competencia, será de consolidar la información financiera presentada por los gerentes de los subsistemas, así como también de ser la unidad de enlace entre el sistema y los subsistemas debiendo interrelacionar, armonizar y coordinar las actividades encaminadas al logro de los objetivos y metas trazadas, por las autoridades del sistema.
- b) Toda la información antes de ser suministrada al sistema financiero integrado debe ser revisada, compilada y analizada, por el encargado de cada subsistema que provee dicha información.

- c) Cada encargado de subsistema deberá integrar e interrelacionar sucesivamente la información desde el nivel más bajo de su estructura hasta, recabar toda la información financiera de su jurisdicción, debiendo clasificar, ordenar y resumir de acuerdo al grado de importancia, sin descuidar ningún detalle.
- d) Es responsabilidad de cada jefe de área, sección o departamento, el brindar el apoyo incondicional a cada encargado de subsistema.
- e) Cada jefe de subsistema consolidará su información, quien también podrá hacer los ajustes pertinentes a sus objetivos y metas, en armonía a las políticas institucionales definidas por el sistema.
- f) Los jefes de subsistemas tendrán la facultad de poder cruzar información, siempre y cuando necesiten comparar actividades y costos que tengan relación directa con la actividad que realizan o a nivel de consulta.

FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN

FINANCIERA INTEGRADA



Procedimientos de integración de la información en el subsistema de administración.

En este subsistema se encuentran como departamentos principales en el Recursos Humanos y el de Informática, aunque cuenta con secciones que se dependen directamente de el encargado del subsistema de administración, los cuales son:

- Secretaría
- Sección de Logística
- Sección de Aseo y Ornato
- Mensajería
- Bodega de papelería y útiles (Proveeduría)

El departamento de Recursos Humanos, cuenta con las siguientes secciones:

- Sección de selección y reclutamiento
- Sección de planillas
- Sección de incapacidades y atención médica

El departamento de informática esta dividido en dos partes:

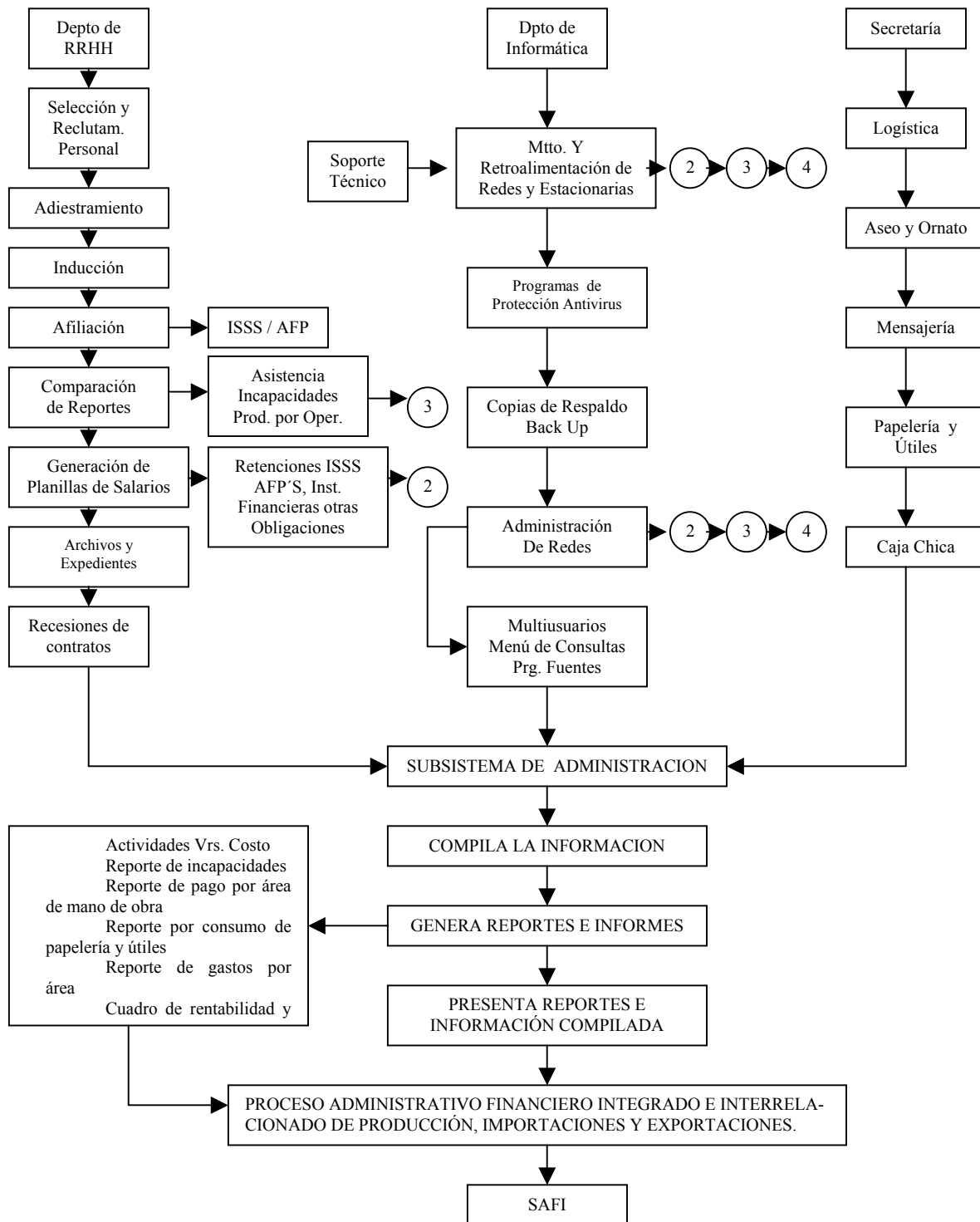
- Programaciones y redes
- Soporte técnico

Principales actividades que se realizan en la integración de la información del subsistema de administración son:

- a) Cada área, sección o departamento procesa su información y la concatena, por medio de la red informática hasta crear los reportes e informes que serán presentados al encargado del subsistema de administración.
- b) El departamento de recursos humanos realiza las siguientes actividades:
 - i. Selección y reclutamiento del personal
 - ii. Adiestramiento y capacitación del personal reclutado
 - iii. Inducción de empleados, obreros y ejecutivos
 - iv. Afiliación de empleados al régimen del ISSS y AFP'S
 - v. Comparación de reportes con subsistema de producción en lo concerniente
 - Asistencia de personal por áreas
 - Incapacidades
 - Producción por operarios
 - vi. Generación de planillas de salarios y retenciones
 - Subsistema de producción (semanal)
 - Personal administrativo y gerencias (quincenal)
 - Vacaciones

- Planillas al ISSS y AFP'S
 - Retenciones sobre renta empleados y obreros
 - Obligaciones retenidas a empleados y obreros
- vii. Archivo e historial de los empleados
- viii. Contratos y recesiones laborales
- c) El departamento de informática efectúa las siguientes actividades:
- i) Mantenimiento y retroalimentación de las redes informáticas de la industria y los computadores estacionarios.
 - ii) Protección de programas e información de posibles intrusos, creando barreras de antivirus y de protección.
 - iii) Crear copias de respaldo o de seguridad ante posibles perdidas de información (Back Up)
 - iv) Administrador de las redes informáticas.
 - Multiusuarios
 - Consultas al sistema
 - Programas fuentes
- d) Los encargados de áreas generan reportes y le son presentados al encargado del subsistema, quien a su vez compila la información y genera los siguientes reportes:
- i) Actividades realizadas vrs. costos
 - ii) Reporte de pagos por áreas
 - iv) Personal incapacitado
 - v) Consumo de papelería, equipo y logística
 - vi) Obligaciones cubiertas
 - vii) Cuadro de gastos y costos por área
 - viii) Rentabilidad por subsistemas

FLUJOGRAMA No. 1 DEL SUBSISTEMA ADMINISTRACION



Procedimientos de integración de la información en el subsistema de finanzas

Cuenta con dos áreas, contabilidad y el área de tesorería, los cuales se encargan de cuantificar las cifras y actividades desarrolladas por el sistema de administración financiera integradas.

- a) Principales actividades desarrolladas por el área de contabilidad.
 - i. Recolección de la información contable para luego ser vaciada en libros auxiliares y principales
 - ii. Preparación y presentación de los estados financieros
 - iii. Proporcionar la información financiera contable veraz, y oportuna a las instancias que lo soliciten.
 - iv. Velar por el estricto apego a las Normas Internacionales de Contabilidad.
 - v. Cumplir con los mandatos legales vigentes en nuestro país y a las leyes mercantiles, laborales y tributarias.
 - vi. Efectuar asesoramiento técnico en materia contable y financieras a las altas autoridades.

- b) Principales actividades desarrolladas por el área de tesorería:
 - i. Revisión de planillas de salarios para emisión de cheques
 - ii. Revisión de la documentación que soporta la compra, adquisiciones y cualquier erogación o desembolso de efectivo.
 - iii. Emisión de cheques para la cancelación de planillas de retenciones al ISSS, AFP'S, Impuesto sobre la Renta, Instituciones Financieras, etc.
 - ii. Previsión financiera para el cumplimiento de obligaciones financieras adquiridas con empresas aseguradoras, de transporte, casa matriz corresponsales y otros.

- iii. Programación de pagos a proveedores, acreedores y accionistas.
- iv. Manejo y custodia de documentos que amparan depósitos en garantía, pedidos en tránsito, anticipos por línea o carta de créditos.

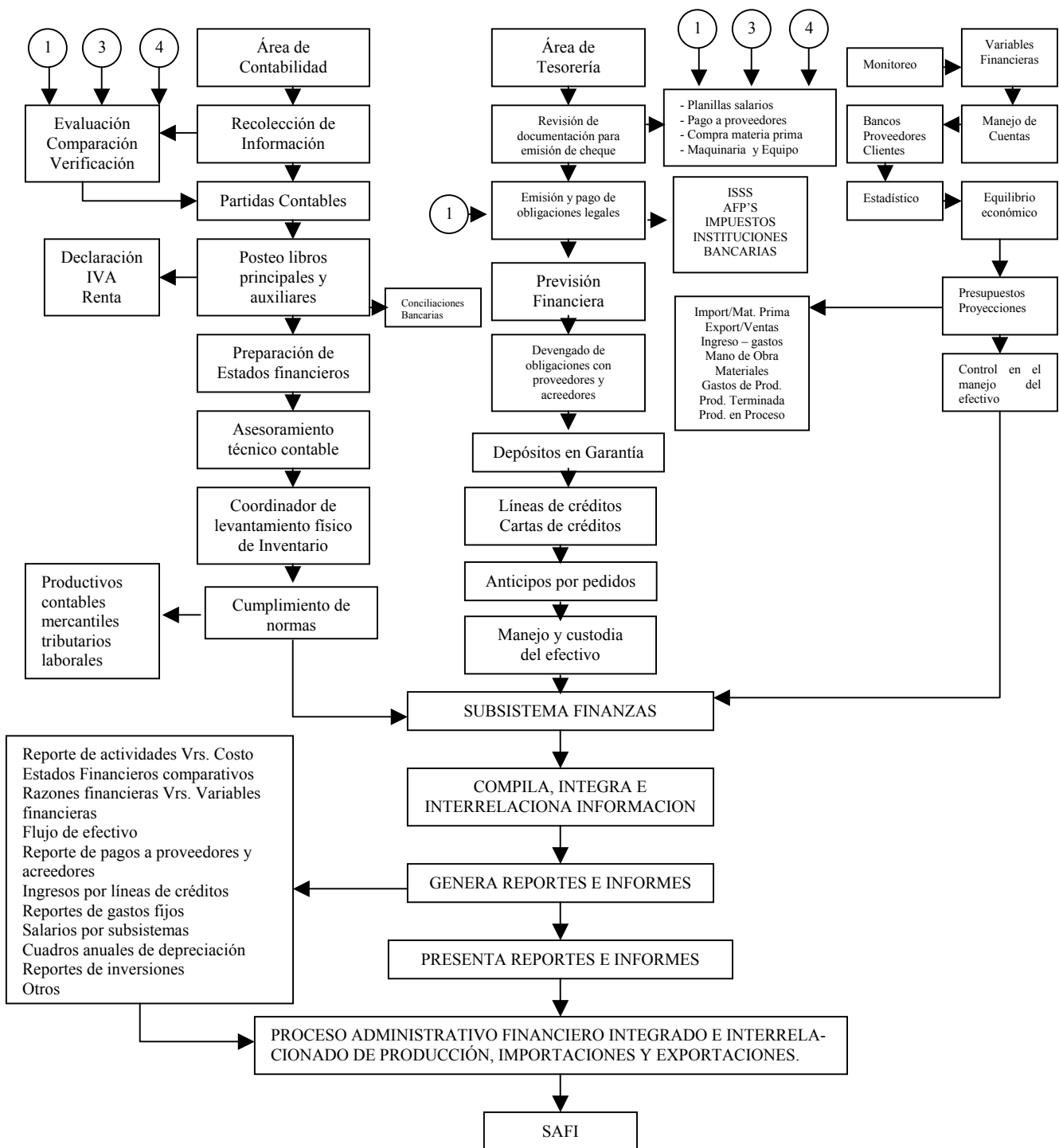
Además de las actividades antes descritas, el subsistema de finanzas tiene la responsabilidad de:

- Flujo de efectivo
 - Control de variables financieras internas
 - Manejo de cuentas a proveedores
 - Manejo de cuentas bancarias (firmas mancomunadas con presidencia)
 - Cuadro de equilibrio económico
 - Presupuestos y proyecciones de:
 - Materia Prima / Importaciones
 - Mano de obra directa
 - Gastos indirectos
 - Exportaciones /ventas
 - Producción terminada
 - Manejo de fondos de caja
- c) Es responsabilidad del encargado del subsistema de finanzas el recabar, preparar y presentar los diferentes reportes, dentro de los principales reportes que genera este subsistema tenemos:
- Estados financieros comparativos
 - Reporte de actividades vrs. costos
 - Razones financieras vrs. variables financieras
 - Flujo de efectivo
 - Reporte de pagos a proveedores, acreedores y accionistas
 - Ingresos por líneas de créditos
 - Reporte de gastos fijos y variables por subsistemas

Salarios devengados por subsistemas

- Cuadro anual de depreciaciones
- Reportes de inversiones
- Otros

FLUJOGRAMA No. 2 DEL SUBSISTEMA DE FINANZAS

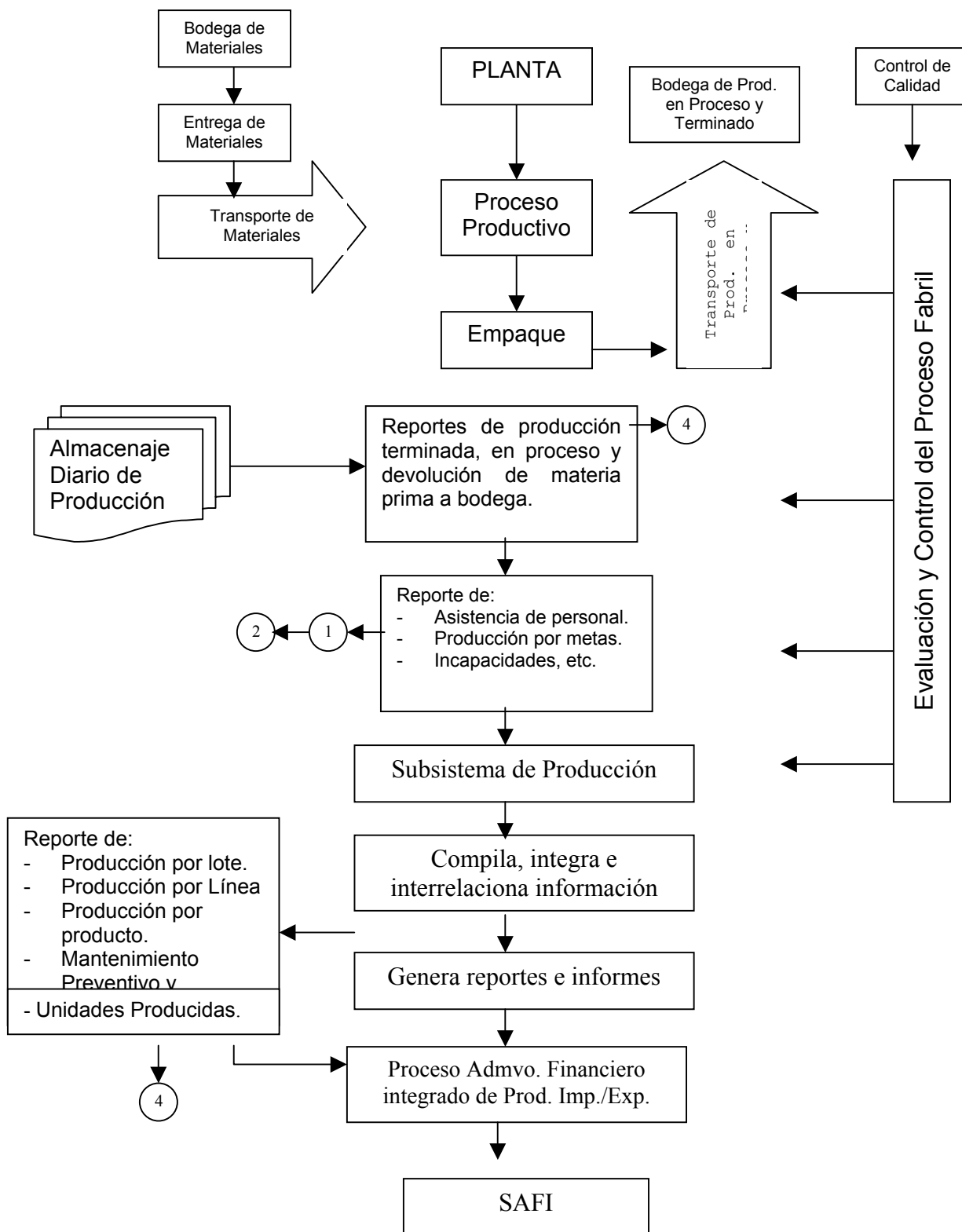


Procedimientos de integración de información del subsistema de producción

Para determinar los procedimientos de interrelación de la información; que fluye del área de producción, hacia los demás áreas, es necesario determinar, las actividades, más importantes del área de producción que son las siguientes:

1. Se determinan los procesos productivos, para producir las prendas preparando la materia prima, para ser repartida entre las operarias.
2. La producción diaria, se almacena en una bodega llevando un reporte de unidades producidas por línea de trabajo.
3. La producción que por motivos ajenos a la voluntad del operario quedan en proceso es controlada mediante un reporte de producción en proceso.
4. Se controla la producción que no llena los estándares de calidad deseada y se formula reporte de avería.
5. Se realiza reporte de asistencia de personal, determinando ausentismos, llegadas tardías, metas de producción, incapacidades, etc.
6. Se generan reportes para la Gerencia de Producción, que también son utilizados por Importaciones y Exportaciones, Administración y Finanzas los cuales se mencionan a continuación:
 - Reporte de producción por lote, por línea de producción y por producto.
 - Cantidad de unidades producidas
 - Reporte de producción terminada, producción en proceso y producción averiada.
 - Reporte de materia prima utilizada y materia prima no utilizada.
 - Reporte de maquinaria disponible, mantenimiento preventivo, asistencia de personal de producción.

FLUJOGRAMA No. 3 DEL SUBSISTEMA DE PRODUCCIÓN



Procedimientos de integración de la información del subsistema de Importaciones y Exportaciones

En este subsistema, se da la principal fuente de ingresos para todas aquellas industrias cuyo giro es la maquila, así como los gastos o erogaciones en materia prima e insumos para producir el bien.

El responsable de esta área, deberá identificar y evaluar las mejores opciones para exportar, buscar nuevos mercados y clientes potenciales de compra. A continuación se detallan las principales actividades del subsistema de Importaciones y Exportaciones:

Importaciones

- Revisión de las políticas emitidas por el SAFI para la adquisición, de materia prima, hilos y demás insumos para producir el bien.
- Mantener una nomina de los principales proveedores locales y extranjeros de materia prima, para medir las compras y no sufrir escasez.
- Formulación de los topes mínimos y máximos de adquisición de materia prima en coordinación con el área de producción y en base a los pedidos.
- Análisis del programa de compras estimados para el año, semestre o trimestre y que es elaborado por el subsistema de finanzas en coordinación con los subsistemas de producción, importaciones y exportaciones.
- Bodega solicita a través de requisición de materiales.
- Importaciones elabora orden de compra si es local o pedido al extranjero por medio de línea de crédito.
- La orden de compra se envía al proveedor para que nos despache la mercadería requerida y se le da ingreso a bodega.

- Habiéndose realizado todos los trámites para que el pedido sea transportado de la aduana, aeropuerto o puerto, se le da entrada a bodega.
- Se pasa a contabilidad y al subsistema de finanzas para cancelación según lo pactado en línea de crédito.

Exportaciones:

- Programación en forma prioritaria y de acuerdo a fecha de entrega de los diferentes pedidos que se hacen.
- Constante verificación de los márgenes de producción y de la existencia de bienes producidos.
- Controlar las condiciones de pagos, venta y liquidación de pedidos.
- Mantener estrechas relaciones con las entidades gubernamentales involucradas en la exportación.
- Almacenar en una banco de datos, los clientes potenciales, principales funcionarios, país de origen, tipo de producto que adquiere y los estándares de calidad que desea, así como posibles clientes y las gestiones que se han realizado, para obtener nuevos clientes.
- Generar reportes estadísticos y financieros consistentes en:
 - a) Ventas por clientes.
 - b) Ingresos por Exportaciones.
 - c) Ventajas competitivas creadas por el sector maquilero.
 - d) Unidades exportadas, embalajes y gastos incurridos
 - e) Prorrato de las unidades exportadas.

2.6 Descripción de puestos

2.6.2 Perfiles de puestos

Nombre del puesto: Jefe SAFI

Conocimientos y habilidades

- Leyes Tributarias, Fiscales y Municipales.
- Administración Financiera Integrada.
- Finanzas.
- Políticas gubernamentales y aspectos técnicos de organismos internacionales.
- Capacidad para trabajo bajo presión.
- Habilidad en el manejo de personal.
- Conocimientos básicos en sistemas de computación.
- Habilidad para trabajo en equipo.
- Capacidad para toma de decisiones.
- Capacidad de análisis, síntesis y expresión verbal y escrita.

Actitudes y Valores

- Dinámico
- Con alto sentido de Ética Profesional.
- Alto grado de iniciativa y responsabilidad.
- Excelentes relaciones interpersonales.

Requisitos del puesto.

- Graduado en cualquier carrera de Ciencias Económicas o carreras afines al área financiera, preferentemente los estudios de Post-grado o Maestría.
- Experiencia mínima de 5 años en el área financiera.
- Mayor de 30 años.
- Sexo masculino o femenino.
- Conocimientos básicos del idioma inglés.

Nombre del Puesto: Jefe Subsistema Administrativo

Conocimientos y habilidades:

- Conocimientos básicos sobre manejo de personal, contratación y adiestramiento.
- Perfecto conocimiento sobre leyes laborales, tributarias y fiscales.
- Dominio sobre programas y procedimientos sobre administración de personal.
- Habilidad en el diseño de programas y procedimientos alternos a la administración (inconvenientes).
- Conceptos básicos sobre comunicaciones electrónica de datos.
- Habilidad de influir en los demás.
- Capacidad de trabajo bajo presión.

Actitudes y Valores.

- Dinámico.
- Honesto.
- Responsable.
- Alto grado de iniciativa

- Buenas relaciones interpersonales.
- Ordenado.

Requisitos del Puesto.

- Graduado en la carrera de Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o cualquier otra carrera afín.
- Experiencia mínima 3 años en cargos similares.
- Dominio del idioma inglés.
- Conocimientos básicos en computación y redes personales.
- Sexo masculino o femenino.
- Mayor de 25 años.

Nombre del Puesto: Jefe Subsistema de Finanzas.

Conocimientos y Habilidades.

- Sistema de Administración Financiera Integrada.
- Leyes tributarias, fiscales y laborales.
- Conocimientos de computación.
- Habilidad para trabajo en equipo.
- Capacidad de análisis de estados financieros.
- Elaborar informes financieros ejecutivos.
- Capacidad para trabajo bajo presión.

Actitudes y Valores.

- Honesto.
- Creativo.

- Buenas relaciones interpersonales.
- Alto sentido de Ética profesional.
- Iniciativa y responsabilidad.

Requisitos del Puesto.

- Graduado de las carreras de Ciencias Económicas o área financiera.
- Experiencia mínima de 3 años en el área financiera.
- Mayor de 25 años.
- Conocimientos básicos en idioma inglés.
- Sexo femenino o masculino.

Nombre del Puesto: Jefe Subsistema de Producción

Conocimientos y habilidades

- Dominio de Sistemas integrados de Producción, Control de Calidad y mantenimiento.
- Leyes laborales, tributarias y fiscales.
- Conocimientos en computación.
- Habilidad para el trabajo en equipo.
- Capacidad para trabajo bajo presión.

Actitudes y valores

- Alto grado de iniciativa y responsabilidad.
- Creativo.
- Honesto.
- Buenas relaciones Interpersonales.

Requisitos del Puesto:

- Graduado de la carrera de Ingeniería Industrial, preferentemente, o de una carrera afín.
- Experiencia mínima 5 años en cargos similares.
- Mayores de 25 años.
- Conocimiento básico en idioma inglés.

Nombre del Puesto: Jefe Subsistema de Import/Export

Conocimientos y Habilidades

- Conocimientos de mercados internacionales.
- Dominio de actividades encaminadas a la exportación.
- Leyes tributarias y fiscales.
- Buenas relaciones con instituciones gubernamentales y privados familiarizadas con la actividad de exportación.
- Conocer el mercado nacional e internacional para adquisición de materia prima e insumos.
- Habilidad para la elaboración de reportes financieros y estadísticos.
- Conocimientos básicos de computación.
- Dominio del idioma inglés.

Actitudes y Valores

- Dinámico.
- Creativo.
- Entusiasta.
- Iniciativa y responsabilidad.

Requisitos del puesto

- Graduado en carrera de Mercadotecnia, Relaciones Internacionales o carrera afín.
- Buenas relaciones interpersonales con el medio.
- Experiencia mínima 5 años en el área de Import/Export comprobables.
- Mayor de 22 años.

2.6.2 Funciones y Responsabilidades

Nombre del Puesto: Jefe del Sistema de Administración Financiera Integrada (SAFI)

Dependencia Jerárquica : Junta General de Accionistas, Junta Directiva, Presidente.

Función Básica:

Es el responsable de coordinar, dirigir, gestionar y supervisar, la gestión de las actividades financieras, productivas, administrativas, de importación y exportación en forma integrada e interrelacionada.

Atribuciones Gerenciales Básicas:

- Participar en reuniones de trabajo con las altas autoridades para definir las políticas financieras y administrativas para la ejecución de los programas productivos de la industria.
- Integrar y dirigir al comité o gerentes de áreas para la formulación de objetivos, estrategias y metas.
- Coordinar con los jefes de áreas, sobre la ejecución de sus programas y presupuestos.

- Dirigir, coordinar y supervisar, el inicio, proceso y finalización de las operaciones contables – financieros de la industria.
- Establecer prioridades sobre capacitaciones al personal, tabla de incentivos, salarios y bonificaciones.
- Informar mensualmente o cuando las altas autoridades así lo requieran, de las ejecuciones financieras, productivas, administrativas y de exportaciones.

Nombre del Puesto : Jefe del Subsistema Administrativo.

Dependencia Jerárquica : Jefe SAFI

Función Básica:

Su competencia será la de velar, y coordinar las actividades administrativas relacionadas con las demás áreas, sirviendo de soporte a las principales actividades generadoras de ingreso y egreso de la industria.

Técnico en Recursos Humanos.

Será responsable de la selección, contratación, adiestramiento, capacitación y posterior incorporación a las actividades productivas de la industria.

Debe revisar todos los procedimientos legales pertinentes para la contratación del personal, afiliación al régimen del Seguro Social, y afiliación al Sistema de pensiones. También llevará un control de persona actualizado y confiable por el banco de datos de la industria.

Dentro de las actividades principales a desarrollar se encuentran:

- Supervisión de Asistencia de Personal.
- Elaboración de planillas de salarios.
- Elaboración de planillas de cotizaciones al ISSS y AFP'S.
- Elaboración de cuadro de retenciones a empleados.
- Pagos por retenciones a empleados de Instituciones Financieras y F.S.V.

Técnico en Informática

Su función será de prestar asistencia técnica al sistema informático de la unidad financiera integrada, siendo el encargado de administrar la red computacional y brindarle soporte técnico, generando información eficiente y oportuna que ayude a la gestión financiera integrada de la industria.

Nombre del Puesto : Jefe Subsistema de Finanzas.
Dependencia Jerárquica : Jefe SAFI

Función Básica:

Encargado de asesorar la elaboración de los presupuestos, programas y procedimientos contable – financieros e integrarlos por unidades presupuestarias y todos aquellos documentos pertinentes en la protección, generación y salvaguarda de los activos de la industria.

Atribuciones básicas:

- Analizar estructura presupuestaria vigente y proponer modificaciones.
- Elaborar y/o consolidar plan anual de trabajo, presupuestos anuales y programas alternos o de contingencia a los existentes.

- Revisión de cotizaciones de importación, pedidos de exportación y verificación de disponibilidad de materia prima, producto en proceso y producto terminado.
- Verificar disponibilidad de fondos en caja y auxiliar de Bancos.
- Recibir de RRHH las planillas de salarios, descuentos por instituciones y reportes de pago.
- Verificación de la documentación que soporta la erogación de fondos de la industria.
- Generar, verificar y firmar los informes mensuales, ajustados y anuales requeridos (Estados Financieros básicos, informes y reportes estadísticos de las áreas, etc).
- Efectuar los análisis financieros pertinentes y las diferentes pruebas aritméticas financieras para determinar la rentabilidad, eficacia y eficiencia de los recursos financieros con que cuenta la industria.

Técnico en Contabilidad

Tendrá como responsabilidad verificar y validar los respectivos registros contables, generando y analizando los reportes financieros básicos y presupuestario mensuales y anuales que servirán para la toma de decisiones.

Técnico en Tesorería:

Su función principal será la de proteger, salvaguardar y ejecutar la custodia y erogaciones del efectivo de la industria, así como también de evaluar, analizar y controlar la documentación que soporta cada transacción de carácter financiero.

Nombre del Puesto : Jefe Subsistema de Producción.
Dependencia Jerárquica : Jefe SAFI.

Función Básica:

Dirigir, coordinar y supervisar el inicio, proceso y finalización de las operaciones y actividades productivas de la industria. Así como de verificar los estándares de calidad, topes mínimos de materia prima, producción en proceso y producción terminada.

Atribuciones Gerenciales Básicas:

- Proponer los programas, procedimientos de fabricación del o los productos a producirse.
- Diseñar los presupuestos mensuales o anuales de materia prima, productos terminada, mano de obra, mantenimiento correctivos y preventivos.
- Promover capacitaciones para el personal de planta en cuanto a adiestramientos en nuevos sistemas computarizados de fabricación.
- Coordinar con las altas autoridades la obtención de maquinaria y equipo y mejor tecnología en los sistemas de producción.
- Generar los reportes de producción que requiera las altas autoridades de la industria.
- Programar, sin entorpecer las actividades productivas de la industria, los mantenimientos preventivos.

Nombre del Puesto : Jefe Subsistema de Import/Export.
Dependencia Jerárquica : Jefe SAFI

Función Básica:

Dirigir, coordinar y supervisar las actividades encaminadas a la adquisición de materia prima e insumos para producir el producto o artículo, así como de venta o exportación de los artículos producidos por la industria.

Atribuciones Gerenciales básicas:

- Formular los presupuestos de compra de materia prima y ventas de artículos producidos.
- Coordinar con las áreas respectivas lo concerniente a:
 - i) Producción terminada.
 - ii) Costo de producción
 - iii) Costo de ventas
- Coordinar con instituciones gubernamentales y privadas la gestión de exportar el producto que se fabrica.
- Generar los reportes necesarios para determinar los resultados financieros y estadísticas del área.
- Crear un banco de datos de los clientes potenciales y los principales mercados al que se exporta.

2.7 Principales Productos y Procesos por subsistemas

Con la finalidad de determinar el conjunto de principios, normas, organización, programación, dirección y coordinación de los procedimientos de las áreas de Administración, Producción, Finanzas, Importaciones y Exportaciones se hace necesario, describir el producto final que estos generan, para la toma de decisiones.

2.7.1 Principales Productos por Subsistemas

Subsistema de Administración

1. Planeación, organización y ejecución de los planes estratégicos para el logro de los objetivos y metas que la gerencia se ha trazado.
2. Respaldo para las demás áreas en lo concerniente a lo administrativo e informático, brindando el apoyo necesario, facilitando el recurso humano y los procedimientos para la integración de la información que se procesa en la red de computadoras.
3. Proveer legalidad a la industria, verificando su cumplimiento de acuerdo a la normativa legal vigente del país donde se produce, además de encargarse de cumplir con la función de reclutamiento y selección de personal de acuerdo a los perfiles establecidos.
4. Ejecución y operacionalización de todas las variables administrativas y financieras de la industria.

Subsistema de Finanzas

1. Información de apoyo para la toma de decisiones de las instancias jerárquicas administrativas responsables de la gestión y evaluación financiera.
2. Posibilitar la integración de los datos contables al lenguaje financiero apropiado.
3. Revisión y estudio de la documentación que amparará la erogación de fondos.
4. Elaboración de partidas de diario por las diferentes operaciones de la industria.
4. Conciliación de saldos y movimientos con el estado de cuenta bancario.
5. Actualización de los inventarios de materia prima.
6. Control de cuentas por pagar y por cobrar pendientes, en estado de mora o saldos antiguos.
7. Ejecución de análisis financiero por medio de aplicar las razones financieras principales periódicamente.
8. Emisión de estados financieros y otros informes contables que respalden dicha información.

Subsistema de Producción

1. El logro de las metas de producción deseada con el mínimo de recursos posibles.
2. Evitar en la medida de lo posible la pérdida de tiempo y recursos.
3. Las buenas relaciones entre obreros, personal administrativo, ejecutivos y accionistas.
4. Reportes periódicos para demostrar la eficiencia y eficacia de los procesos fabriles.

Subsistema de Importaciones y Exportaciones

1. Promoción del producto que se fabrica en mercados locales y extranjeros.
2. El conocimiento de las ventajas competitivas que ofrece la industria maquilera, a través del producto que se exporta.
3. El dominio de los aspectos legales de la exportación del producto.
4. Reportes de importación y exportación para la evaluación financiera.
5. Liquidación de las importaciones con sus respectivas exportaciones periódicamente.

Los productos de cada subsistema generan diferentes operaciones, transacciones, funciones y procesos para poder ser completados y llevados a su

punto óptimo de utilidad para los demás departamentos que complementan su trabajo con los insumos producidos en otras áreas de la empresa.

En cierto modo el sistema de administración financiera integrada se asemeja en su forma de desplegar las funciones al mismo proceso productivo, ya que va tomando de cada área de la industria lo que necesita para fluir y pasar a la siguiente operación, como tomando materia prima para fabricar su producto final; en el siguiente cuadro se muestran los procesos que necesitan para producir todos los subsistemas dentro de una maquila.

El Sistema es el conjunto de los subsistemas relacionados entre si con un propósito determinado, trabajando en forma interrelacionada para lograr el objetivo que persigue la industria , así se puede afirmar que la anterior exposición de perfiles, descripción de puestos y procedimientos de los diferentes subsistemas de la maquila teje la red que une el sistema completo.

2.7.2 Principales procesos por subsistemas

Procesos	Subsistemas			
	Administración	Producción	Finanzas	Import/ Export
-Diseño de los programas y procedimientos para el reclutamiento y selección del personal.				
-Soporte administrativo para otras áreas.				
-Administración, garantía y mantenimiento del sistema informático.				
-Elaboración de planillas de salarios, de descuentos por instituciones y Boletas de pagos.				
-Emisión de reportes e informes necesarios que reflejen la efectividad del área.				
-Requisición de la materia prima a Bodega.				
-Distribución de la materia prima por línea de producción				
-Producción del producto por línea de producción.				
-Control de calidad por línea de producción.				
-Separación por calidades de producto.				
-Empaque de producto terminado.				
Almacenaje de producto terminado , en proceso y materia prima que no se utilizó.				

Continuación

Procesos	Subsistemas			
	Administración	Producción	Finanzas	Import/ Export
-Emisión de informes financieros básicos y - presupuestarios mensuales, ajustados y anuales.				
-Análisis financiero de los respectivos informes contables y presupuestarios.				
-Elaboración de informe consolidado del análisis financiero.				
-Creación de resguardo de la información a través de un back up.				
-Evaluación del control interno en todas las áreas.				
-Elaboración de requisiciones de compras de materia prima e insumos.				
-Recepción de materia prima por Bodega.				
-Emisión de Quedan.				
-Emisión de Cheques para pago de proveedores, y validación de documentos que soportan la erogación.				
-Pedido hecho por nuestro cliente en el extranjero.				

Continuación

Procesos	Subsistema			
	Administración	Producción	Finanzas	Import/ Export
-Preparación de pedido para ser exportado en contenedores.				██████████
-Preparación de la documentación legal para exportar.				██████████
-Recibo del 50% del pedido a exportar.	██████████		████████████████████	
-Embarque de la mercadería al extranjero.	████████████████████			██████████
-Pago de gastos por exportación de mercadería.	██████████		██████████	
- Elaboración de partidas de diario.			██████████	
- Conciliación Bancaria.			██████████	
- Actualización de Inventarios.			██████████	
- Control de clientes y proveedores.			██████████	
- Ejecución de Análisis Financiero.			██████████	
- Emisión de Estados Financieros			██████████	

2.8 Integración por subsistemas.

En cada subsistema se procesa la información obtenida, coordinando, metas y resultados de acuerdo a los recursos determinados, pero para que esto tenga resultados favorables los diferentes departamentos que conforman la maquila deben estar integrados en cuanto a la información existente en cada uno como se muestra a continuación:

- El subsistema administrativo es una de las áreas más grandes que existen en la maquila y bajo esta se encuentran diferentes departamentos que la conforman tales como: recursos humanos, informática, etc., los cuales preparan la información y elaboran los reportes que le compete a cada departamento, ya preparada la información se procederá a integrarla en el Sistema de Administración Financiera Integrado.
- El subsistema de finanzas es el encargado de registrar, contabilizar y salvaguardar los activos de la industria, la información presentada en términos monetarios, compete a contabilidad, el cual lleva el detalle de los ingresos y egresos de la maquila así como de las deudas a los proveedores y cobros a los diferentes clientes, la información resumida se convierte en los diferentes estados financieros, (ver anexo 3), reportes y anexos que deberá reportar, dicha información deberá proporcionarse a la unidad financiera integrada para su posterior integración con la demás información recabada de los demás departamentos.
- El subsistema de producción es el encargado de proporcionar el producto terminado, pero también tiene otras funciones como determinar existencia de material, reporte de producción por lotes, cuantificar las unidades producidas, esto reflejado en reportes elaborados en dicho departamento, los cuales fueron parte de una concentración de información en la unidad financiera de integración.

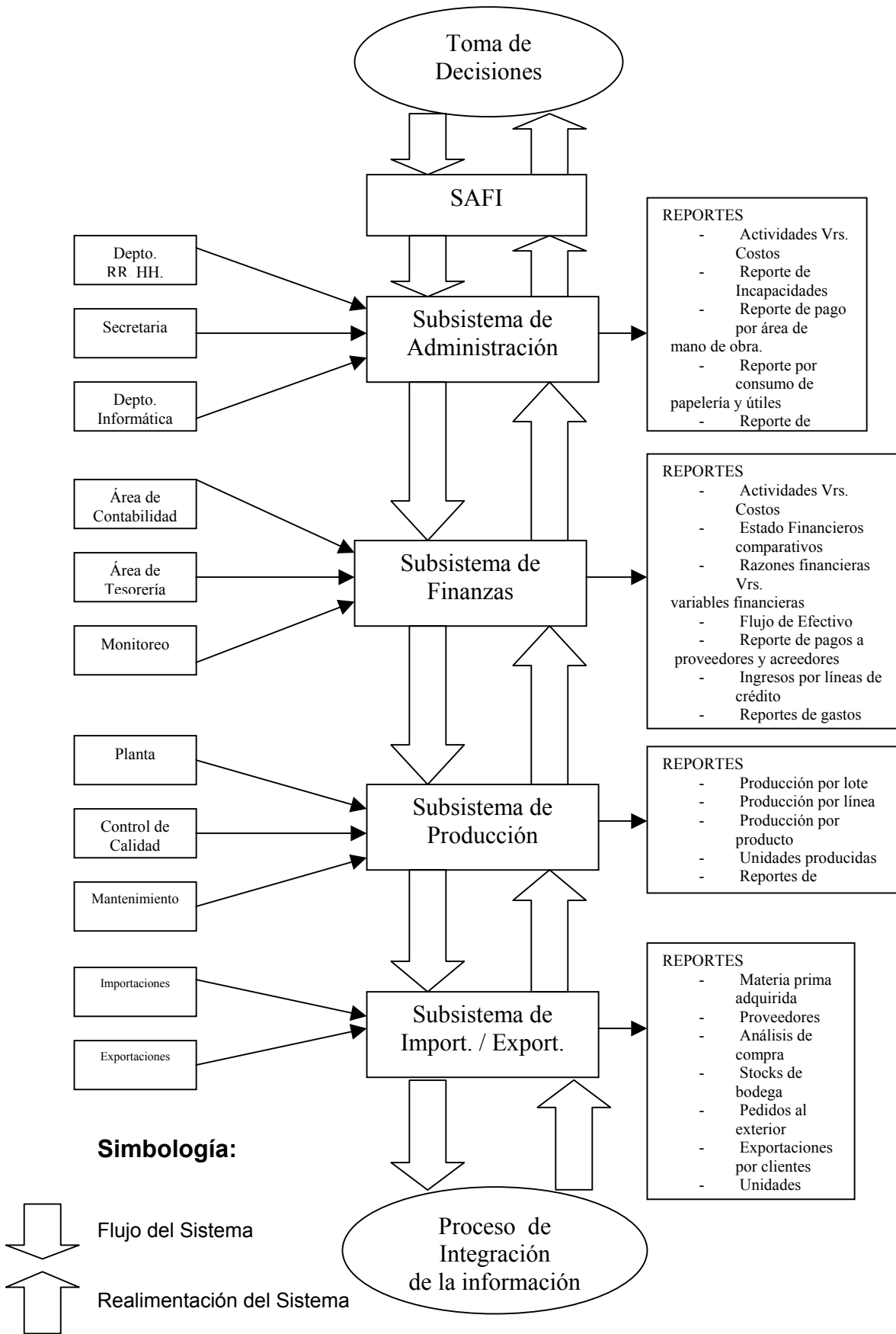
- Otro subsistema existente en la maquila es el de Importación – Exportación el cual como los demás tiene información importante y necesaria para la que la maquila se desarrolle en la forma esperada ya que aunque sus reportes van encaminados a la importación de insumos y exportación de productos terminados, determinar costos y tipos de material a consumir, es información importante y es integrada al Sistema de Administración Financiera Integrado.

Sistema de Administración Financiera Integrada

El sistema de administración financiera integrada esta formado por los cuatro subsistemas contemplados en la maquila los cuales están encaminadas a desarrollar una gestión financiera en la cual se realizan las actividades que se hacen para administrar los fondos con los que cuenta la maquila y llevar un proceso administrativo encaminado a integrar e interrelacionar los departamentos que la conforman.

El fin primordial del sistema financiero integrado es: Integrar la información recabada de lo departamentos de la maquila, para que esta sirva de base a la Junta Directiva, en la tarea de la toma de decisiones encaminadas al buen funcionamiento de la maquila y trazar metas y objetivos coordinando los recursos, procedimientos, políticas y estrategias contenidas en el Sistema de Administración Financiero Integrado.

Flujograma General del Sistema



2.9 Utilización de formularios impresos en la maquila

Los formularios son documentos importantes para el control de las operaciones de la maquila ya que en estos se registran las operaciones diarias que las maquilas hacen. A continuación se detallan algunos formularios que se ocupan en la maquila:

Nota de Abono: La nota de abono es un documento en donde el cliente realiza sus abonos para ser aplicado al crédito que ha obtenido.

Nota de Crédito: Este se emite cuando con posterioridad a la emisión de los comprobantes de crédito fiscal ocurren modificaciones en los precios, descuentos u otras modificaciones en la operación o cuando se produjeran devoluciones de dinero se deberá de expedir nuevo comprobante de crédito fiscal o nota de crédito.

Comprobante de Retención: Este los emite el adquirente de un bien o servicios al dueño del bien que no está inscrito en el Registro de Contribuyente de IVA para retener el IVA correspondiente.

Nota de Remisión: Cuando el comprobante de crédito fiscal no se emite al momento de efectuarse la entrega real o simbólica de los bienes o de remitirse a estos, los contribuyentes deberán emitir y entregar en esa oportunidad al adquirente una nota de remisión que ampara la circulación o tránsito e los bienes o mercaderías.

Requisición de Materiales: El proceso de este formulario es que el encargado del departamento de bodega o del departamento solicitante llena la orden de requisición cuando se ha agotado algún producto para solicitarlo al departamento

de compras que efectúe la transacción correspondiente, en el mismo departamento se verifica el banco de proveedores, se hacen las correspondientes cotizaciones y realizar la compra.

Cheque Voucher: Es un documento que sirve cuando se emiten cheques por egresos efectuados en la maquila, el cual deberá llevar lugar y fecha de emisión igual al cheque, monto, concepto de erogación, número de cheque y nombre.

Planilla de Sueldos: La planilla de sueldos puede ser elaborada semanal, quincenal o mensualmente, de acuerdo a los sueldos devengados por los trabajadores y las diferentes retenciones y descuentos de que sean sujetos de acuerdo a la ley, posteriormente de elaborada el contador revisa los cálculos y datos utilizados para luego ser firmada y autorizada por la autoridad correspondiente para que sean pagados los sueldos.

Quedan: Este documento se elabora cuando se recibe una factura de mercadería que la empresa no va a pagar en ese momento, el proveedor proporciona una copia, pero no la original, cuando se paga la factura se pide el quedan y nos dan la factura original amparando el pago de dicha factura.

Control de Manchas: El reporte de control de manchas se hace a diario pero su presentación es semanal, éste ayuda a reducir el número de prendas manchadas por muchas causas ya sea en la elaboración o transporte de prendas.

Solicitud de Emisión de Cheques: Este formulario es usado para solicitar cheques de una manera más formal que la verbal ya queda amparada la solicitud por este formulario.

Deberá llenarse con la fecha del cheque, el nombre de la persona y la cantidad por la que se quiere el cheque, además agregar el por qué de la erogación del dinero. Deberá ir firmado por el solicitante y por quien autoriza la erogación del dinero.

Control de Producción Individual: Este formulario sirve para llevar un control detallado de la producción de cada operario y para elaborar la planilla de sueldos su proceso es el siguiente:

El trabajador anota en el formulario su nombre, código, operación desarrollada, las docenas elaboradas, hora de entrada de la mañana y de la tarde y otras especificaciones. Cada bulto de materia prima lleva pegado un sticker el cual después de transformada la materia prima a producto terminado, el sticker de dicho bulto es pegado en cada cuadro que aparece en el formulario, cuando éste ya está lleno se procede a calcular cuanto ganó el operario y así se establece el sueldo devengado por el operario que será trasladado a la planilla respectiva.

Control de Eficiencia Semanal: Este formulario refleja la efectividad de los operarios en la maquila ya que a través de éste se puede controlar de mejor forma la eficiencia individual por operación asignada al trabajador su proceso es el siguiente:

Se anota la línea de producción, el nombre del instructor a cargo, el período o fecha evaluado, el código del trabajador, la operación que está desarrollando, la eficiencia individual en porcentaje, la eficiencia por operación asignada, y la eficiencia de línea que es la sumatoria de los porcentajes obtenidos de la eficiencia por operación.

El objeto de este formulario es ver los operarios que se encuentran por debajo de los niveles estándares de producción y efectividad para tomar las medidas pertinentes para solucionar los problemas del trabajador y así alcance las metas de producción propuestas.

Lista de Empaque: Este formulario contiene la información sobre toda la mercadería que se va a exportar, el nombre de la empresa que la va a transportar, cantidad de cartones por lote, número de docenas, número de equipo que la transporta, etc.

Orden de Embarque: Este formulario es el que se le envía a la naviera encargada del transporte y contiene la misma información que la lista de empaque sólo que resumida.

Declaración de Mercancías: Este documento lo exige el Ministerio de Hacienda como uno de los requisitos para sacar mercancías del país, contiene la información de la empresa exportadora y la mercancía que será exportada.

Declaración de Mercancías para el Tránsito Aduanero Internacional Terrestre: Este formulario contiene la información del transporte que lleva la mercadería, el conductor, el destino, descripción de la mercancía, sus precios y peso; también se utiliza en la aduana para poder exportar la mercadería.

Bill of Lading: Este documento contiene la misma información que la orden de embarque con la diferencia que tiene un número que sirve al país exportador para su control, además contiene información sobre el lugar de carga y descarga de la mercadería, origen y destino de la misma.

Manifiesto: Este formulario es enviado por la naviera a la maquila exportadora y sirve para que los transportistas de la mercadería demuestren la legalidad de la carga que transportan.

Factura de Exportación: Se emite cuando se hace una venta y se elaboran cinco copias, una del emisor, una del cliente, una del Depto. del Importaciones y Exportaciones, una de Contabilidad y otra para Aduana.

Acción de Personal: Este formulario sirve para actualizar la información del personal que labora en la maquila, contiene datos tales como cambio de salario, cambio de dirección, fecha de ingreso y otros datos del operario.

Solicitud de Terminación de Contrato: Ésta es llenada por la empresa maquiladora, por el encargado de Recursos Humanos en el caso de que quieran terminar el contrato con un empleado por diversas razones, se le presenta al empleado para dar por finalizado su contrato con la industria.

Balance General: Es el documento que expresa la situación financiera de la industria, en un momento determinado, puede ser mensual, trimestral, semestral o anual.

Estado de Resultados: Es el documento que registra en forma detallada y ordenada la utilidad o pérdida del ejercicio contable de la industria.

(Para formularios ver anexo 3)

2.10 Evaluación de Resultados

Todos los subsistemas que forman una industria maquiladora cuentan con sus objetivos propios, en este trabajo de investigación se han definido nuevos

objetivos luego de un análisis de fortalezas, oportunidades y amenazas por cada departamento, en éste apartado se evaluarán dichos objetivos de acuerdo al funcionamiento actual de la industria y se proyecta una evaluación futura bajo el sistema.

El subsistema de administración tiene por objetivo disminuir la alta rotación de personal así como proporcionar el soporte técnico y logístico al sistema en informática, además de preparar la información veraz, confiable y oportuna para la toma de decisiones; al respecto de éstos objetivos se puede decir que actualmente no se cumplen ya que se mantiene una alta rotación de personal lo que casi es característico de las maquilas, esto se debe a que no se da al personal los incentivos y oportunidades adecuadas. Al evaluar el sistema se deberá tener en cuenta lo anterior, incluyendo el aporte que éste subsistema esté brindando al sistema en cuanto a informática y a la presidencia en cuanto al apoyo para la toma de decisiones.

Para el subsistema de Finanzas tenemos como objetivos el evitar los riesgos a través de planes de contingencia que controlen las variables financieras, además de mantener al día la información contable y evaluar la documentación suficiente de las erogaciones de fondos.

Actualmente no se cumplen dichos objetivos, ya que las debilidades han quedado al descubierto con los pasados terremotos, puesto que se tuvieron que suspender actividades mientras se corregían todos los desperfectos y problemas, debido a no contar con planes de contingencia en las instalaciones; también se pueden mencionar la desaparición de algunas maquilas debido a no contar con medidas preventivas frente a los riesgos económicos y variables financieras.

En cuanto al subsistema de producción su objetivo es alcanzar las metas de producción trazadas y crear un ambiente idóneo para el desarrollo de sus operaciones; sobre las metas se puede decir que regularmente surge el caso de que no se cumplen dichas metas debido a que no se toma en cuenta la capacidad del personal, instalaciones y los imprevistos; el ambiente de trabajo influye directamente en el rendimiento del personal y en el logro de las metas, se encuentran un ambiente un poco hostil y de frialdad dentro de las maquilas, debido a esto los operarios se desmotivan y no rinden el cien por ciento de su capacidad.

Para importaciones y exportaciones el objetivo es lograr que la industria se involucre más en tratados y convenidos de comercio que abran nuevos mercados al país, también es su objetivo conseguir que el gobierno le preste más atención al sector para obtener mejores créditos y condiciones financieras; pero contrario a esto se tiene que muchas maquilas fracasan en sus operaciones por no contar con apertura internacional de mercados y no tener las prestaciones financieras necesarias para competir.

2.11 Control Interno

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas adoptados en un negocio para salvaguardar sus bienes, verificar la exactitud y seguridad de los datos de contabilidad, desarrollar la eficiencia de las operaciones y fomentar la adhesión a las políticas prescritas por la dirección. El sistema de control interno se extiende más allá de las funciones que corresponden directamente a los subsistemas de contabilidad y finanzas; incluye información periódica sobre las operaciones, programas de entrenamiento de personal, un cuerpo de auditoría interna, estudios sobre tiempos y movimientos propios de la industria maquilera así como controles de calidad.

Para que un sistema de control interno en cualquier tipo de empresa sea satisfactorio debe poseer lo siguiente: Un plan de organización que provea una segregación apropiada de las responsabilidades; un sistema de autorización y de procedimientos de registros adecuados para proporcionar un control interno razonable sobre el activo; ingresos y gastos; prácticas adecuadas que deben seguirse en el desempeño de los trabajos y funciones de cada uno de los departamentos de la organización y la calidad del personal en relación con su responsabilidad.

Esta parte del sistema consiste en analizar lo realizado dentro de la industria comparándolo con las medidas de control interno, normas y estándares establecidos, de manera que se tomen medidas adecuadas cuando surja cualquier discrepancia o variación a través de diferentes instrumentos de control tales como: auditorías, estados financieros, análisis estadísticos, y otros instrumentos de medición.

Dentro de las maquilas como en cualquier otra empresa existen medidas de control interno implícitas en el funcionamiento de cada subsistema, siendo la más tangible el uso de formularios tales como: facturas, pólizas de importación, voucher, notas de crédito y débito, retención de renta, y otros. Cada uno de los formularios mencionados se utiliza en diferentes departamentos, otra medida es la revisión de los documentos en cuanto a si están firmados de autorizado, firmas de recibido, sellos, cálculos aritméticos, correlatividad de la numeración, comparaciones, etc.

En la realidad todas las áreas de la industria practican el control interno porque ya está incorporado dentro del proceso que se sigue para cumplir con sus operaciones, aunque en alguna de las maquilas no cuentan con un manual escrito de control interno, pero si están las medidas aplicadas en los procesos. Así se cumple con el principal objetivo del control interno que es salvaguardar los activos de la empresa, siendo lo único que agregar al respecto en éste campo que se

incorpore un departamento de auditoría interna para evaluar la organización y funcionamiento de la efectividad de los controles en marcha de los diferentes departamentos en la industria.

3. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Generalidades

En este segmento se presenta el plan de implementación del Sistema de Administración Financiera Integrado, partiendo de la información recopilada y los análisis respectivos de cada área de las maquilas.

Objetivo General

El sistema de administración financiera integrado esta enfocado a ser una herramienta eficaz y oportuna en el proceso de la toma de decisiones para el desarrollo óptimo de la maquila, y así lograr los objetivos trazados y cumplir las metas planificadas.

Objetivos específicos

- 1) Uno de los objetivos específicos es conjuntar de una forma óptima los subsistemas de la maquila para un mejor procesamiento de toda la información existente.
- 2) Llevar un proceso de funcionamiento y desarrollo efectivo, de tal manera que cuando sea solicitado cualquier tipo de reporte o información requerida sea entregada en el debido tiempo.
- 3) Crear un sistema con una serie de pasos y procedimientos encaminados al mejoramiento en el manejo de toda la información de la maquila.

3.1 Acciones para la implementación del sistema

Paso 1

El primer paso a ejecutar es que la Junta Directiva, socios y empleados de las maquilas estén conscientes de los beneficios que aportará el sistema de implementación, esto a través de capacitaciones al personal sobre la integración financiera.

Paso 2

Evaluación y modernización de equipo de oficina y tecnología adecuada para el desarrollo del Sistema de Administración Financiera Integrada.

Paso 3

Que la maquila a través de su Junta Directiva y de sus gerentes brinde el apoyo a los empleados tanto en el aspecto material, económico y recurso humano para poder implementar el Sistema de Administración Financiera Integrada.

Paso 4

Establecer puntos críticos donde haya deficiencias y llevar a cabo los procedimientos planteados, esto a través de estudios por áreas o subsistemas, verificando las áreas más deficientes.

Paso 5

Hacer los cambios pertinentes en cada área o subsistema para su desarrollo de acuerdo a los requerimientos establecidos por el sistema.

Paso 6

Verificar las metas que se han trazado en cuanto al mejoramiento por cada área, utilizando los procedimientos planteados anteriormente para la implementación del sistema integrado, obteniendo de esta manera las metas trazadas y si estos fueron alcanzados.

Paso 7

Establecer mantener y/o mejorar el flujo de la información que existe en la maquila ayudando a los empleados a desarrollar habilidades y herramientas para la solución de problemas de estancamiento de la información y mejorar la comunicación con los empleados de los diferentes subsistemas conformados en la maquila.

3.2 Esquema de presentación para la implementación

FECHA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1ª y 2ª Semana de diciembre de 2001.	Presentación de la propuesta del Sistema de Administración Financiera Integrado.	Autor del sistema
3ª y 4ª semana de diciembre de 2001.	Coordinación interna de la maquila para la puesta en marcha del Sistema de Administración Financiera Integrado.	Gerencia de la maquila
Durante el-año 2002.	Implementación y ejecución del sistema.	Gerencia de la maquila con asesoría de autores del sistema
Durante todo el año 2002.	Seguimiento de objetivos de la propuesta y evaluación de resultados.	Gerencia de la maquila.

4.5 Presupuesto básico de implementación del Sistema de Administración Financiera Integrado.

El presupuesto al igual que en otras empresas, presta ayuda a la organización que es una de las funciones más importantes de la administración a un alto nivel.

Por lo tanto en este caso, la función presupuestal será tomada como una herramienta de proyección, para una posible inversión a corto plazo, que la Junta General de Accionistas estime conveniente ejecutar.

Se parte de que se sustituirá el equipo informático existente, los paquetes utilitarios o software adecuado, para la funcionabilidad del sistema de administración financiera integrada.

PRESUPUESTO GENERAL DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA INTEGRADA

CONCEPTO	DETALLE	
	PARCIAL	TOTAL
Equipo Informático (Hardware)		
1 Servidor	\$ 10,000.00	
10 Terminales y Accesorios	10,000.00	
5 Computadoras Estacionarias	5,000.00	
2 Impresoras	1,000.00	
1 Scaner	80.00	\$ 26,080.00
Paquete de Programas (Software)		
Todo en ambiente redes LAN		
Paq. Utilitarios Windows 2001		
Norton Antivirus 2001		
Fairwall, dial up, Intranet		\$ 1,500.00
Instalación, diseño e implementación del SAFI (Adiestramiento y capacitación)		\$ 10,000.00
Equipo electrónico computarizado adicional 20 marcadores de producción	\$ 2,000.00	
1 Reloj marcador electrónico	275.00	\$ 2,275.00
TOTAL		\$ 39,855.00

Tipo de cambio ϕ 8.75 p/c dólar.

Nota importante: El valor del presupuesto, puede variar, ya que las industrias cuentan con mobiliario y equipo el cual puede ser utilizado, y disminuir los costos, ya que el presupuesto parte de cero.

GLOSARIO TÉCNICO

A continuación se presentan los conceptos más importantes que se manejan dentro del proceso de producción en la industria de la maquila en El Salvador:

Puesto de despite o limpia: Es el puesto en el que se realiza la actividad de recortar las hebras a las prendas de vestir.

Puesto de Control de Calidad o Auditoría: Es donde se revisan las prendas cuando ya han sido elaboradas mediante la comparación de una especificación (muestra) que tiene todas las medidas de la prenda.

Bandeo: Es la acción de numerar y separar en paquetes un lote.

Bihoral: Hoja de control de lo producido por un operario cada dos horas y es donde se verifica el cumplimiento de la meta.

Bonificación: Es un premio que recibe un operario cuando cumple la meta de producción asignada.

Bulto o Paquete: Es un número determinado de piezas manejables por un operario, numeradas correlativamente para evitar ensambles equivocados.

Control de Bultos: Hoja de registro donde se puede identificar en forma precisa la ubicación de cada uno de los bultos de un lote en línea de producción.

Control de Calidad: Procedimiento para medir y evaluar el tiempo empleado y la calidad de rendimiento de un determinado trabajador. Intento de asegurar la presencia de factores de calidad de un producto o en la prestación de un servicio como control de material, control de producción, inspección durante el proceso.

Control de Producción: Operación de planificación trazada, programación, expedición y revisión del proceso productivo de un artículo. El objetivo de la misma consiste en lograr el aumento de la eficacia, la reducción de costos y el aumento de la calidad del producto final.

Cronómetro: Es un instrumento que se utiliza para medir el tiempo que tarda un operario en realizar una operación.

Demostración y Ejemplo: Consiste en realizar él mismo la actividad, y explicar detalladamente “porqué” y “cómo” se realiza el trabajo.

Ensamble: Es la unión de dos o más piezas realizada a través de una costura.

Foliar: Enumeración de todas y cada una de las piezas de cada prenda de un lote.

Herramientas: Cualquiera de los instrumentos de los trabajos manuales que usan los obreros, artesanos y artífices.

Inspección: Revisión de una pieza para verificar si cumple con las especificaciones del diseño.

Insumos: Bienes y servicios usados en la producción de otros bienes.

Línea de Producción: Es una línea de máquinas ordenadas de tal forma que la prenda que se fabrica en ella lleva una secuencia lógica en su ensamble.

Lote: Es una cantidad grande de un estilo, color, talla de una prenda, por lo general tiene hasta cien docenas de una prenda.

Meta: Es un propósito determinado, el cual se desea alcanzar.

Metas: Son los fines hacia los cuales se dirige una actividad.

Operación: Es la combinación de la máquina y el operario para realizar una transformación a una o varias piezas.

Operario: Persona capacitada para desempeñar un trabajo, forma parte de una línea de producción, es un punto clave para la fabricación de un producto.

Producción: El término producción expresa no sólo a la producción de bienes materiales. En su más amplio sentido se entiende bajo el concepto de producción toda la actividad social de los hombres, incluso su actividad en la esfera de la ciencia.

Reconversión: Cambio o sustitución de una maquinaria por otras.

Supervisor: Es una persona encargada de organizar, dirigir y controlar operario y producto a través de una línea de producción.

Depósito para Perfeccionamiento de Activo: Conocido anteriormente como Recintos Fiscales, área del territorio nacional sujeta a un tratamiento aduanero especial, donde las mercancías que en ella se internen para luego ser reexportadas, se reciben con suspensión de derechos e impuestos (Tasa 0%), para ser sometidos a procesos de transformación, elaboración y reparación donde los bienes de capital pueden permanecer por tiempo limitado.

Exportación: Es la actividad que se realiza cuando existe una salida de mercancías y servicios con destino al mercado exterior.

Exportación Directa: Es el servicio prestado entre Depósitos para Perfeccionamiento de Activo y usuarios de zonas francas que incorporan el valor agregado al producto a ser exportado.

Requisición: Es el tipo de documento que se utiliza para la solicitud de materiales o insumos y/o productos a bodega.

Producto Interno Bruto (PIB): Una medida de flujo total de bienes y servicios producidos por la economía de un país, durante un período determinado (Generalmente un año), se obtiene el valor la producción de bienes y servicios intermedios a precios de mercado, excluyendo los productos usados para el consumo final de inversión (bienes intermedios).

Producto Territorial Bruto (PTB): La incidencia de la industria manufacturera al producto territorial bruto, puede interpretarse como las aportaciones en concepto de sueldo, salarios, ventas y beneficios, que computados para un año perciba la industria manufacturera a través de procesos productivos al obtener bienes servicios.