



8
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**“DISEÑO DEL CONTROL INTERNO
PARA LA PEQUEÑA EMPRESA
COMERCIAL”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A N

IVONNE AGUILAR PIZAÑA

JAVIER MERAZ TORRES

CLAUDIA TOPETE FLORES

ASESOR:

C. P. PEDRO ACEVEDO ROMERO

280333

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX. 2000



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
 UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
 DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

UNIVERSIDAD NACIONAL
 AUTÓNOMA DE
 MEXICO

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
 DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
 PRESENTE

Departamento de
 Exámenes Profesionales

ATN: Q. Ma. del Carmen Garcia Mijares
 Jefe del Departamento de Exámenes
 Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Diseño del control interno para la pequeña empresa comercial".

que presenta la pasante Aguilar Pizaña Ivonne
 con número de cuenta: 9012788-5 para obtener el TITULO de:
Licenciada en Contaduría

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 17 de Abril de 1999

PRESIDENTE C.P. Pedro Acevedo Romero

VOCAL L.C. Alejandro Amador Zavala

SECRETARIO C.P. Rafael Delgado Colon

PRIMER SUPLENTE L.C. Jaime Navarro Mejía

SEGUNDO SUPLENTE C.P. Celia Eugenia Galicia Laguna



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
 UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
 DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

UNIVERSIDAD NACIONAL
 AVENIDA DE
 MEXICO

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
 DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
 PRESENTE

ATN: Q. Ma. del Carmen Garcia Mijares
 Jefe del Departamento de Exámenes
 Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Diseño del control interno para la pequeña empresa
 comercial".

que presenta el pasante: Meraz Torres Javier
 con número de cuenta: 9103100-2 para obtener el TITULO de:
Licenciado en Contaduría

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO

ATENTAMENTE.
 "POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 17 de Abril de 199 9

PRESIDENTE	<u>C.P. Pedro Acevedo Romero</u>	
VOCAL	<u>L.C. Alejandro Amador Zavala</u>	
SECRETARIO	<u>C.P. Rafael Delgado Colon</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.C. Jaime Navarro Mejia</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>C.P. Celia Eugenia Galicia Laguna</u>	



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
 UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
 DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

UNIVERSIDAD NACIONAL
 AVENIDA DE
 MÉXICO

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

SERIE DE C...
 NÚMERO DE C...



Departamento de
 Exámenes Profesionales

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
 DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN
 PRESENTE

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
 Jefe del Departamento de Exámenes
 Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Diseño del control interno para la pequeña empresa comercial".

que presenta la pasante: Topete Flores Claudia
 con número de cuenta: 9452248-8 para obtener el TITULO de:
Licenciada en Contaduría

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 17 de Abril de 1999

PRESIDENTE	<u>C.P. Pedro Acevedo Romero</u>	
VOCAL	<u>L.C. Alejandro Amador Zavala</u>	
SECRETARIO	<u>C.P. Rafael Deigado Colon</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.C. Jaime Navarro Mejía</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>C.P. Celia Eugenia Galicia Laguna</u>	

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a **DIOS** el concedernos la vida y la salud necesarios para poder alcanzar una de nuestras metas mas anheladas, además de una manera muy especial le damos gracias por caminar siempre a nuestro lado.

A la **MAXIMA CASA DE ESTUDIOS**. La **UNAM**, por el privilegio de formar parte de su comunidad universitaria inculcándonos los valores de responsabilidad, profesionalismo y lucha para ser provechosamente nacionales y generosamente universales.

A la **FESC**, por ser nuestra segunda casa de estudios profesionales siendo parte primordial de nuestra formación universitaria. Por darnos profesores que nos transmitieron sus conocimientos y nos brindaron su amistad incondicional. Porque en sus aulas encontramos a nuestros verdaderos amigos, dejando en sus muros parte de nuestra vida y nuestro corazón.

A nuestro asesor **C.P. PEDRO ACEVEDO ROMERO** porque con su amistad y conocimientos, fue guía esencial para la realización de este trabajo. Gracias nuevamente por la seguridad y confianza transmitida en cada uno de nosotros.

Que **DIOS** lo bendiga.

A MIS PADRES.

Mami, antes que nada quiero agradecerte todo lo bello que me has dado en esta vida, por esforzarte siempre al máximo para que saliéramos adelante, te admiro por ser una mujer emprendedora en lo que te propones y por habernos sacado adelante en los momentos difíciles, sabes que este trabajo tiene gran parte de tu esfuerzo

Por lo vivido y por el infinito amor que te tengo, te doy las gracias.

Papa, te admiro por ser un hombre constante en todos tus actos y responsable al máximo; aunque nuestros caracteres sean diferentes sabes muy bien que te quiero mucho y eres alguien importantísimo en mi vida. Y a ti te doy las gracias por enseñarme a ser cumplida y responsable en mis actos.

JAIME AGUILAR GUTIERREZ

A ti que siempre permanecerás en mi mente y en mi corazón ; y a la cual debo la existencia de mi vida. Te amare por siempre porque se que en mi ser tengo parte de ti y por haber sido como eras en esta vida.

A MI HERMANA

Güerita, sabes eres mi mejor amiga y confidente; siempre que tengo un problema o una preocupación se que cuento contigo y me das consejos que me han ayudado muchísimo. Gracias Auge por ser como eres conmigo. Te admiro muchísimo porque eres inteligente y dedicada en tus cosas. Gracias por ser así.

A MI HERMANITO

Poncho espero que llegues a cumplir todas tus metas, y espero que aunque cambies de carácter nos sigamos llevando bien. Te quiero muchísimo.

A MI ABUELITA

Abuelita linda, te quiero mucho ; puesto que tu significas mucho para mi eres como mi segunda mama; me siento contenta de que estés con nosotros compartiendo todos nuestros momentos., Y ahora este que es importante para mi. Te amo.

A MI FAMILIA

Tía Queta, tía Lola, tío Víctor, tío Fer, tío Rico, tío Balo, tío Gustavo y Catalina, tío Memo y tía Male, a mis primos. Agradezco que tenga una familia tan bonita y que ahora estemos mas unidos que nunca; espero que sigamos unidos hoy y siempre ; y de antemano les doy las gracias a cada uno por ser como son, los admiro a todos puesto que de todos he aprendido muchas cosas que me han servido en mi vida. Gracias

A MI AMOR

Luisito, eres lo mejor que me ha pasado en mi vida, te amo infinitamente porque contigo he vivido lindos momentos desde que te conocí . Gracias a ti aprendí a ser mas abierta en mis cosas, a conocer a gente bonita que te brinda una amistad sincera, y a no tener miedo en hacer lo que me propongo.

Juntos hemos madurado como personas y como pareja; por ello hoy te digo te amo con todo mi corazón y deseo que nuestro amor sea infinito. Te amo

A MI CUÑADITO

Eduardo gracias por ser una persona agradable y sincera conmigo. Porque mas que verte como un cuñado te considero uno de mis mejores amigos, gracias por tus consejos y compañía en la facultad.

A LA FAMILIA RODRIGUEZ MONTIEL

Agradezco haber conocido su linda familia que me ha brindado la hospitalidad de su hogar y de su confianza. Gracias por brindarme su amistad y sinceridad que me han demostrado .

A MIS AMIGOS DE TESIS

Muchachos hemos compartido momentos padrísimos desde la carrera y ahora este trabajo. Aunque en ocasiones se nos han puesto piedras en el camino creo que nuestra amistad ha superado los malos momentos; y ahora compartimos nuestro mas grande anhelo. Gracias Claudia y Javier.

AL PROFESOR JACINTO RODRIGUEZ GASPAR.

Profesor, usted marco mi profesión de tal manera que me hizo valorarla a un mas de lo que tenia pensado; porque me enseñó que somos capaces de lograr nuestros anhelos; y porque se que aunque hoy termino esta fase de mi vida profesional , cuento con usted siempre. Lo estimo mucho.

A MIS AMIGOS DE LA FACULTAD

Osbaldo, Javier, René, Joel, Eduardo, Sara,, Rubén, Gabriel, Angélica, Daniel, Margarita, Ana, ... Gracias porque con cada uno de ustedes compartí mi desarrollo en la facultad y al mismo tiempo supe que contaba con alguien que me brindaba su ayuda y consejo incondicional.

En especial quiero hacer mención que le doy las gracias a Osbaldo, porque siempre me demostró un cariño bonito y sincero como amigo, con toda la extensión de la palabra. Y a ti Javier porque se que puedo confiar en ti y me brindas tu amistad sinceramente.

**GRACIAS.
IVONNE AGUILAR PIZAÑA.**

A DIOS.

Gracias por existir. Por darme esta oportunidad tan grande en la vida y por hacer de ésta un mundo de felicidad.

A MIS PADRES JOEL Y CONCEPCION.

Porque gracias a su apoyo y consejos, he llegado a realizar una de mis mas grandes metas, la cual constituye la herencia más valiosa que pudiera recibir.

A MIS HERMANOS.

Como testimonio de cariño y eterno agradecimiento, por sus estímulos brindados y por infundir en mí, este camino que inicio con toda la responsabilidad que representa, que es el término de mi carrera profesional.

A MIS SOBRINOS.

A quienes la ilusión de su vida ha sido convertirme en una persona de provecho. En especial a Luis Alberto, que sin saber lo que es una vida plena, día con día lucha por vivir.

A MIS FAMILIARES Y AMIGOS.

Por haber significado inspiración necesaria para concluir mis estudios profesionales, prometiéndoles superación y éxitos sin fin.

A IVONNE Y CLAUDIA.

Porque no existe valor tan grande como su amistad y cariño. Por formar parte de mi vida, por creer en mí y por darme la oportunidad de estar a su lado.

**GRACIAS.
JAVIER MERAZ TORRES.**

A DIOS

Por su infinito amor, bondad y lealtad, por ser mi guía, mi apoyo y esperanza. A EL mi vida entera.

A MIS PADRES LUIS Y BLANCA.

Por su ejemplo y sus valores.

A mi papá porque con tan solo ocho años de mi vida me inculco el amor y la ayuda incondicional a los demás, la lucha y la perseverancia incesante para alcanzar las metas propuestas en la vida. Porque desde el cielo me ha cuidado y protegido siempre.

A mi mamá, por su fortaleza y valor, por sus lagrimas, desvelos y preocupaciones, por nuestra separación física para poder hacer realidad algunos de nuestros sueños, por los sacrificios que eso ha implicado, pero sobre todo por su amor y amistad.

A los dos mis triunfos, victorias, respetos y mi FE en DIOS.

LOS AMO

A MIS ABUELITOS AGUSTÍN (+) Y SILVIA.

Por su amor, entrega y lucha a la vida.

A MIS HERMANOS.

Por los pequeños y grandes detalles que ha habido entre nosotros, por la forma de ser de cada uno tan distinta pero tan semejante en el amor a nuestra familia.

A Blanca Elena ,por su apoyo y comprensión, por su cariño de verdadera hermana para que pudiera seguir adelante.

A Luis Antonio, por esa manera tan especial de quererme y por creer en mi.

LOS QUIERO MUCHO

A MIS CUÑADOS

A Alonso, por sus preocupaciones , por su cariño, por el apoyo que siempre tendré de el, porque con su ayuda pude alcanzar parte de este triunfo. Gracias una vez más.

A Argelia, por los buenos momentos que hemos compartido los cuales han logrado que este afecto sea más fuerte que cualquier problema.

A MIS SOBRINOS

Por ser una parte muy especial y tierna de mi vida.

A MI AMOR

Por estar siempre conmigo, por ser mi compañero de muchas alegrías y tristezas, triunfos y decepciones, porque con su confianza, apoyo y comprensión logro cambiar muchos aspectos en mi vida, los cuales han sido parte significativa de mi desarrollo profesional y personal. Gracias Jesús.

TE AMO

A LA FAMILIA TORRES RIVAS

Por brindarme su cariño, amistad y hospitalidad, en especial a la Sra. Luci y a Ana María, por sus consejos y apoyo.

LOS ESTIMO MUCHO

A MIS COMPAÑEROS DE TESIS IVONNE Y JAVIER

Por los momentos difíciles y la larga espera, por su amistad y porque sin ellos este trabajo no hubiera sido el mismo. Gracias por ser parte importante en esta etapa de mi vida tan especial.

A MIS FAMILIARES Y AMIGOS

Porque con su afecto y cariño me abrieron las puertas de sus casas, de algún trabajo, pero sobre todo las de sus corazones, contribuyendo a afianzar mi dedicación y amor a mi carrera profesional. Gracias a todos mis tíos en especial a Angel, Agustín, Elizabeth, Eva, María Eugenia, Maricela; A mis primos Mónica, Luis Manuel, Mayina, Marisol;

A mis amigos, Ana María, Javier, Cristian (+), Neyra Isela (+), Ana Lilia, Mónica, David, Alejandro, Beto, Dayana, Israel, Graciela, y a todos aquellos que se me escapan de mi memoria, les agradezco su apoyo y comprensión.

**GRACIAS.
CLAUDIA TOPETE FLORES.**



"NO PERMITAS NUNCA QUE TU VIDA SEA COMO UNA PAGINA EN BLANCO"

ANÓNIMO



"¿ALGUNA VEZ TE HAS PERCATADO DE QUE SOLO LAS RIQUEZAS MATERIALES VAN AL BASURERO O AL BANCO, MIENTRAS QUE LAS ESPIRITUALES LAS ATESORAMOS EN NUESTRAS ALMAS?"

IRENE FOHRI



"UN VERDADERO AMIGO ES COMO UN LIBRO; EL CONTENIDO ES MEJOR QUE LA CUBIERTA."

ANONIMO



"LOS IDEALES SON COMO LAS ESTRELLAS; NO TRIUNFARAS AL TOCARLAS CON TUS MANOS, PERO LAS ESCOGES COMO TUS GUÍAS Y AL SEGUIRLAS, ALCANZAS TU DESTINO."

CARL SCHURZ.

OBJETIVO	
HIPOTESIS	
INTRODUCCION	1

CAPITULO 1: GENERALIDADES

1.1 Antecedentes de la Empresa	6
1.1.1 La pequeña empresa en México	12
1.2. Aspectos Generales de la empresa	15
1.2.1 Concepto de Empresa	15
1.2.2 Objetivos de la empresa	19
1.2.3 Características de la empresa	23
1.2.4 Clasificación de las empresas	24
1.3 Situación Actual	40
1.3.1 Problemas Comunes	40
1.3.2 La Economía Global y la pequeña empresa	45
1.3.3 El Marco del Cambio Mundial	45
1.4. Aspectos Históricos del Control interno	48
1.4.1 En México	49
1.4.2 Necesidad e Importancia	49
1.4.3 Función del control interno para el pequeño empresario	51
Notas de pie al Capítulo 1	54

CAPITULO 2: EL CONTROL INTERNO

2.1 La Actuación de la Administración	55
2.1.2. El proceso administrativo	57
2.1.3 Elementos de la administración	59
2.2 Aspectos Generales del Control Interno	68
2.2.1 Conceptos del Control Interno	68
2.2.2 Objetivos y Elementos	71
2.2.3 Características y Clasificación	78
2.2.4 El proceso del control	82
2.3 Estudio y Evaluación del Control Interno	85
2.3.1 Necesidad de la evaluación	86
2.3.2 Métodos de evaluación	89
2.3.3 Ventajas y Limitaciones de un sistema de control interno	97
Notas de pie al Capítulo 2	99

CAPITULO 3. DISEÑO PRACTICO DEL CONTROL INTERNO PARA LA PEQUEÑA EMPRESA COMERCIAL

3.1 Análisis del Control Interno	101
3.1.1 Entrevistas, Cuestionarios y Observación directa	101
3.2 Propuesta y Desarrollo del Control interno	126
3.2.1 Estructura Organizacional	126
3.2.2 Manuales e Instructivos	127
3.2.3 Políticas y Procedimientos	127
3.2.4 Catalogo de cuentas y guía contabilizadora	149
3.2.5 Formas y Gráficas	161
3.3 Fuentes de financiamiento	165
3.3.1 Elementos para la concesión de crédito	165
3.3.2 Decisiones de crédito	171
3.3.3 Tipos de financiamientos	175
3.3.4 Programa de apoyo crediticio para la micro y pequeña empresa.	181
Notas de Pie al Capitulo 3	185
COMENTARIOS	186
CONCLUSIONES	187
BIBLIOGRAFIA	190

OBJETIVOS

ANALIZAR la importancia y diseño del control interno, para la pequeña empresa.

PROMOVER el apoyo de la pequeña empresa, buscando su incorporación a la economía formal y su integración óptima a las cadenas productivas.

HIPÓTESIS:

Con la finalidad de tener un punto de referencia, motivo de la presente investigación; a continuación se plantea la hipótesis, que dará la pauta para el desarrollo de nuestro trabajo:

El diseño de un control interno para el pequeño empresario es necesario, ya que se le proporcionaría una herramienta esencial para el buen funcionamiento de su empresa.

INTRODUCCION

La pequeña empresa, hoy en nuestros días a mostrado un gran desarrollo frente a la economía formal, es por eso que surge la necesidad de dedicarle un estudio sobre el Control Interno de sus operaciones, ya que de ello depende que esté funcionando adecuadamente su administración, y por ende su capital no se vea afectado por complicaciones en su empresa.

Es así, que a través de nuestra experiencia profesional nos hemos percatado que en las pequeñas empresas existe la desorientación y confusión sobre el adecuado manejo de las funciones operacionales. Detectando que en estas empresas se presentan usualmente una o ambas de las siguientes características:

- 1) Limitada segregación de funciones y/o
- 2) Control predominante por parte del dueño o funcionario principal, sobre todos los aspectos esenciales de la Micro o Pequeña empresa.

LIMITADA SEGREGACIÓN DE FUNCIONES.

Normalmente en una pequeña empresa se destinan pocos recursos para las funciones de Contabilidad, ya que es posible que no sea costeable para la compañía.

Así, sus registros contables llegan a ser informales o inadecuados, por lo que existe un alto grado de riesgo que los Estados Financieros sea imprecisos e inconsistentes.

Debido a que en la pequeña empresa, no se cuenta con mucho personal, es muy probable que diversas funciones las realice una sola persona, teniendo como consecuencia una mala organización.

CONTROL PREDOMINANTE POR PARTE DEL DUEÑO O FUNCIONARIO PRINCIPAL.

Este punto se refiere cuando el dueño tiene una intervención activa en la administración del negocio, por lo que puede dominar todos los aspectos básicos (como la administración , control interno y participación en la preparación de los estados financieros).

Por lo que pensamos, que es excelente que los empresarios dueños de pequeñas empresas así como su personal involucrado, manejen y conozcan el negocio; pero a la vez resulta básico destacar la importancia que se tiene sobre un diseño adecuado de un control interno, por lo que consideramos que aunque se trate de una Pequeña Empresa, también requieren de un cuidado especial y una atención inmediata en nuestros días.

En un estudio realizado por Nacional Financiera, menciona que entre la Micro y Pequeña empresa representan el 85 % del total de las empresas del país, y que cerca del 75 % de éstas tienen 6 años o más de estar operando.

Por lo cual el objetivo del presente trabajo es desarrollar el tema respecto a la implantación de un CONTROL INTERNO aplicado para pequeños o medianos empresarios comerciales que no le han tomado la debida importancia.

Siendo que nosotros consideramos que este "es la columna vertebral" de cualquier empresa, el cual determinará la eficiencia y calidad del trabajo desarrollado, ya sea a nivel operativo o administrativo; alcanzando las metas y objetivos previstos.

Una de las definiciones del Control Interno la menciona el autor José Alberto Schuster: " El Control Interno es el sistema que comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos, verificar la confiabilidad de los datos contables, promover la eficiencia operativa y fomentar la adhesión a las políticas administrativas prescritas."

Los métodos de Control Interno varían de acuerdo a las circunstancias y necesidades de cada empresa, sin embargo se debe alcanzar un grado razonable de confianza y seguridad en los procedimientos.

El trabajo fue diseñado bajo la siguiente estructura:

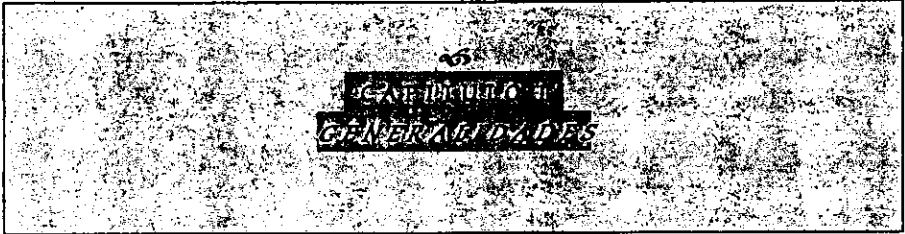
El Capítulo 1: Presenta los aspectos generales de la empresa, proporcionando aspectos históricos de ella y del Control Interno, así como mostrar la situación actual y la problemática de la pequeña empresa en el entorno económico-social del país.

En el Capítulo 2: Abarcamos lo referente a los aspectos técnicos de la investigación, desde la aplicación de una administración, así como definición y características del control interno e la pequeña empresa entre otros relacionados.

Por último en el Capítulo 3: Abordamos el caso práctico que llevaremos a cabo en la investigación.

En el caso práctico, aplicamos nuestros conocimientos teóricos y prácticos; estudiando una pequeña empresa, donde con ello se propuso un diseño de control interno en base de los resultados que arroja la empresa piloto; mencionaremos los beneficios que se tendrá con él, todo ello con la finalidad de apoyar nuestra hipótesis y destacar que la pequeña empresa requiere de un poco más de atención en sus operaciones y controles.

La presentación de este trabajo esta a juicio de su apreciable opinión, esperando que sea de interés para toda aquella persona involucrada e interesada en el tema.



CAPITULO 1. GENERALIDADES

1.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

Tan pronto como la economía cerrada o natural, en la cual cada grupo satisface integralmente sus necesidades por sí mismos, resulta inadecuada a la compleja organización de una sociedad, surge un fenómeno, el trueque, que tal vez en sí mismo no puede ser calificado de mercantil, pero que tiene como necesaria consecuencia el comercio. En efecto, y el trueque supone que cada unidad económica produce en exceso determinados factores, y carece de otros que son producidos por distintos grupos económicos, y en consecuencia, es que la tarea de realizar cambios entre las distintas unidades económicas la asuma, de manera especializada, una persona o un grupo determinado de personas, cuya actividad económica consista justamente en efectuar trueques, no con el propósito de consumir los objetos adquiridos, sino con el de destinarlos a nuevos trueques que llevarán el satisfactor de quien lo produce a quien lo hace menester para su consumo.

En unos u otros tiempos, la sal, las plumas, los dientes de tiburón, las conchas de almejas y el tabaco, han servido como medio de intercambio. Los indios de América del Norte utilizaban cinturones y fajas hechos con abalorios y conchas.

Los metales preciosos tales como el oro y la plata, fueron por muchas razones, un medio de intercambio muy popular para muchas culturas.

Encontraban atractivos los metales preciosos por su color y por su brillo. Todo el mundo quería algo de oro o de plata. Estaban dispuestos a aceptarlos en el comercio a cambio de casi todo.

Cuando los metales preciosos se hicieron populares y codiciables, también resulto fácil reconocerlos, haciéndoles difícil sustituirlos por cualquier otro.

Los metales preciosos se convirtieron en medio para el intercambio porque eran escasos. El hecho de que su obtención fuera pequeña, unido a que su demanda era grande, significó que se hicieran valiosos.

En un principio, los hombres traficaban simplemente con *pepitas*, piezas de oro o de plata sacadas del suelo, para las cosas que querían, pero pronto se hizo difícil, este sencillo mercado.

Con el tiempo, con los metales preciosos se acuñaron monedas, que eran de muchos tamaños y valores. Podían ya utilizarse los metales preciosos en forma de pequeñas monedas para las compras más insignificantes, y esto hizo que aumentara su popularidad como medio para el intercambio.

Las organizaciones existen desde la Prehistoria, cuando el hombre primitivo busco, a través de grupos organizados, alcanzar determinados objetivos que solo habría sido incapaz de conseguir. Las primeras organizaciones rudimentarias surgieron entre los antiguos fenicios, babilonios, asirios, caldeos, hebreos egipcios y más tarde, los romanos. Con el tiempo surgió un fenómeno histórico que provoco la aparición de la organización moderna.

Este fenómeno trajo consigo profundos y rápidos cambios económicos, tecnológicos, sociales y políticos, fue la llamada *Revolución Industrial*. Comenzó en Inglaterra y se extendió a los demás países de Europa y a los Estados Unidos. Inició en 1776 con la invención de la maquina de vapor por James Watt, su aplicación en el proceso de producción provocó un intenso desarrollo de la industria en Europa y Estados Unidos.

La Revolución Industrial se desarrollo en dos etapas distintas:

a) La *primera fase*, de 1780 a 1860: es la fase en que el artesano y los talleres se transformaron en fabricas y plantas, gracias a la introducción de las maquinas. Comienza con la incorporación de la maquina hiladora, del telar hidráulico y posteriormente del telar mecánico, del trillador de algodón y otras maquinas que provocaron la mecanización de los talleres artesanales y de la agricultura. El trabajo muscular del hombre y del animal fue sustituido por el trabajo mecánico de la maquina. Surgió entonces el sistema fabril: el artesano antiguo se transformo en operario y el pequeño taller patronal cedió su lugar a las fabricas y a las plantas. La producción se torno más barata, rápida y de mejor calidad. Lo cual abrió nuevos mercados.

Las nuevas oportunidades de trabajo provocaron migraciones y, consecuentemente urbanización alrededor de los centros industriales. Se inicia el capitalismo industrial.

b) La *segunda fase*, de 1860 a 1914: es la fase en que las fábricas crecen y se transforman en grandes organizaciones, con la introducción de la maquinaria automática y de la especialización de los operarios. Se produce un sorprendente número de invenciones que son progresivamente transformadas en productos comerciales.

Es la fase en que predominan la electricidad y los derivados del petróleo. Consecuentemente, hay una inmensa transformación de los medios de transporte y en las comunicaciones. Se inicia el capitalismo financiero, el surgimiento de los grandes bancos y de las organizaciones multinacionales.

Al final de la *Revolución Industrial* el panorama del mundo había cambiado completamente. La sociedad de organizaciones intensificaba su progreso. Las dos consecuencias de la *Revolución Industrial* fueron:

a) el crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, que empezaron a necesitar una administración de carácter científico que pudiese sustituir el empirismo y la improvisación reinantes;

b) la necesidad de mayor productividad y eficiencia de las empresas, para poder estar en condiciones de enfrentar la intensa concurrencia y competitividad en el mercado.

Poco a poco, el contenido del nuevo derecho de los comerciantes creció y se difundió, impulsado, no solamente por el desarrollo del comercio y por su crecimiento, a través de los distintos regímenes económicos (feudal, de libre cambio, nacional e internacional).

Así lentamente se fue reconociendo el carácter comercial de ciertos actos, a base de su ejecución continua y frecuente por parte de los comerciantes.

Año con año miles de personas impulsadas por su propia iniciativa y por grandes esperanzas se inician en los negocios en busca del éxito.

Para muchas de ellas esta representado por las numerosas tareas individuales que se echaron a cuestras y realizaron muchos de los que constituyeron y todavía hoy forman parte del mundo.

Cada persona emprende su búsqueda por diferentes senderos. Así como algunos eligen el arte o el ejercicio profesional, otros tratan de lograr el éxito formando un negocio privado. Muchos de estos son al iniciarse, "pequeñas empresas".

Con el desarrollo extraordinario de las sociedades de responsabilidad limitada, principalmente de las sociedades anónimas; con el fenómeno de las uniones y concentraciones de empresas; con la sindicalización obligatoria; etc.; la lucha de mercados internos e internacionales, surge la empresa como la organización mas adecuada de los factores de la producción, encaminada a obtener una ganancia ilimitada.

El sistema capitalista en el cual vivimos, es, sin duda alguna, un sistema de *empresas*, el cual va desplazando lentamente a las pequeñas negociaciones, a los talleres y aun a los pequeños comerciantes.

Las necesidades crecientes de un mercado cada vez más amplio, requieren la formación de capitales y de mano de obra abundante, que el empresario organiza para efecto de producir mercancías en grandes cantidades que vayan a satisfacer las exigencias del público, y a crear nuevos hábitos y costumbres en los consumidores.

La empresa no es una entidad natural que brota espontáneamente, sin intervención del hombre. Antes al contrario, la empresa nace por virtud del esfuerzo creador del hombre: *es resultado del intelecto humano.*

En el campo de la economía crea empresas dedicadas a la producción y distribución de bienes y servicios, sin las cuales no sería posible una economía fundada en la división del trabajo.

La empresa se apoya tanto en los bienes materiales e inmateriales como de las relaciones personales. Además la existencia de la empresa depende siempre de la personalidad del empresario, que constantemente le adopta a las circunstancias de la vida económica.

Si la empresa constituye una organización independiente que produce para el mercado y surge por virtud de la libre actividad del hombre, solo puede nacer y vivir en un sistema económico de libre competencia.

1.1.1. LA PEQUEÑA EMPRESA EN MEXICO

En los últimos años la importancia económica y social que se le ha dado a la pequeña empresa, es resultado de una conciencia cada vez mayor, de que el desarrollo no puede alcanzarse únicamente mediante la creación y promoción de grandes empresas, sino que han desarrollado un papel importante en el desarrollo del país, por tanto constituyen el primer eslabón en una larga cadena de progreso, que se remota a principios de la civilización, cuando el comercio constituía una parte importante en el progreso de la comunicación entre los pueblos.

Durante los últimos veinte años se han reconocido programas para fomentar el desarrollo de las pequeñas empresas, como parte integrante del Desarrollo Nacional.

Nos encontramos en un mundo donde la mayoría de las empresas se pueden considerar "pequeñas"; puesto que absorben un porcentaje significativo de mano de obra, y regularmente reciben asistencia tecnológica, legislativa, financiera, esto comparándola con otros sectores de la población.

Anteriormente se daba abandono mucho este sector; sin embargo en la actualidad se han implementado programas tendientes a favorecer el crecimiento de las pequeñas empresas, con la finalidad de tener un sector sano tanto económico, social y político.

Existen diversas medidas de apoyo a la Pequeña y Mediana empresa, desde hace casi treinta años y a lo largo de los años sesenta se fueron desarrollando diferentes instrumentos de apoyo financiero.

Así a finales de 1982 y principios de 1983; se decidió llevar a cabo una política explícita de apoyo a la Pequeña y Mediana empresa. El Gobierno de México solicitó a la O.N.U. el concurso de la ONUDI "ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL", (1) para obtener una colaboración Institucional, en la formulación de este programa, que fue expedido oficialmente en la primera mitad de 1985 por medio de un decreto presidencial.

Sus características fundamentales son:

A) Establecer una definición para el subsector de la Industria Mediana y Pequeña, dividiéndola en MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA; además el mecanismo de coordinación.

B) Crea mecanismos propios de administración y tecnológicos para apoyar su desarrollo.

En el Diario Oficial de la Federación del día 24 de Agosto de 1988, LA SECOFI dio a conocer un importante acuerdo para la asignación del subsidio destinado a la contratación de consultoría especializada para la Micro, Pequeña y Mediana empresa.

El Artículo 2. Menciona que Micro, Pequeña y Mediana empresa son las que cuentan con las siguientes características:

A) MICRO: Hasta 15 empleados.

B) PEQUEÑA: De 16 a 100 empleados.

C) MEDIANA: De 101 a 250 empleados.

Artículo 3. Menciona que la SECOFI autoriza, previa autorización de la SHCP el subsidio para financiar la contratación de consultoría especializada para la Micro, Pequeña y Mediana empresa hasta por \$ 21'322,874 (Veintiún millones trescientos veintidós mil ochocientos setenta y cuatro pesos 00/100 M.N.)

Artículo 4. El monto máximo de apoyo por empresa será hasta \$ 240 (doscientos cuarenta pesos 00/100 M.N.) por cada hora de consultoría brindada, con un tope máximo de hasta 250 horas, en un plazo máximo de hasta 6 meses, pudiendo recurrir al apoyo por una sola vez.

Es así, como en la mayor parte de los Estados de la República Mexicana se han establecido fondos estatales de apoyo para la Industria Pequeña.

1.2. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

1.2.1. CONCEPTO DE EMPRESA

El concepto de empresa es difícil de definir, por el hecho de que la idea de empresa es análoga y varía de persona a persona, es decir se aplica a diversas realidades como son las siguientes:

A) Como una unidad de carácter material

Se refiere a que la coordinación de los recursos materiales y técnicos que componen a una organización, va encaminada a un fin común: producir bien o servicios.

B) Como una estructura jurídica normativa

Se refiere a los lineamientos que debe tener la organización, dentro de un marco jurídico.

C) Como grupo capitalista

Dentro de la empresa existen grupos de inversionistas congregados, con un fin específico, y que comprende además una serie de actividades económicas definidas.

Ahora bien, para conformar una definición de empresa, a continuación se transcriben varios conceptos de la misma:

“La unidad productiva o de servicio que constituida según aspectos prácticos o legales se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos”(2)

José A. Fernández Arenas.

“Es la unidad económico social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa”(3)

Isaac Guzmán Valdivia.

“Unidad básica de producción, esto es, un conjunto sistemático de recursos humanos, financieros, técnicos y de información que les permite participar activamente en el proceso económico de la sociedad”(4)

José S. Méndez Morales.

“La empresa puede definirse como una actividad en la que varias personas cambian algo de valor, bien se trate de mercancías o servicios, para obtener una utilidad o una ganancia propia”(5)

Peterson y Plowman.

A su vez, el Código Fiscal de la Federación en su artículo 16 nos dice:

Se entenderá por actividades empresariales las siguientes:

I. Las comerciales que son las que de conformidad con las leyes federales tienen ese carácter y no están comprendidas en las fracciones siguientes.

II. Las industriales entendidas como la extracción, conservación o transformación de materias primas, acabados de productos y la elaboración de satisfactorias.

III. Las agrícolas que comprenden las actividades de siembra, cultivo, cosecha y la primera enajenación de los primeros productos obtenidos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.

IV. Las ganaderas que son las consistentes en la cría y engorda de ganado, aves de corral y animales, así como la primera enajenación de sus productos obtenidos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.

V. Las de pesca que incluyen la cría, cultivo, fomento y cuidado de la reproducción de toda clase de especies marinas y de agua dulce, incluida la acuicultura, así como la captura y la extracción de las mismas y la primera enajenación de esos productos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.

VI. Las silvícolas que son las del cultivo de los bosques o montes, así como la cría, conservación, restauración, fomento y aprovechamiento de la vegetación de los mismos y la primera enajenación de sus productos que no hayan sido objeto de transformación industrial.

Se considerara empresa la persona física o moral que realice las actividades a que se refiere este artículo y por establecimiento, se entenderá cualquier lugar de negocios en el que se desarrollen, parcial o totalmente, las citadas actividades empresariales.

Con motivo de la **reforma de 1999**, el Código Fiscal de la Federación en su Art. 16, considera empresa: " A las personas Físicas o Morales que realicen actividades comerciales, industriales, agrícolas, ganaderas, de pesca o silvícolas, a través de fideicomiso o por conducto de terceros, sin que precise en la iniciativa presentada por el Ejecutivo ni el Dictamen de la Comisión de Hacienda, los casos en que se considera que las personas físicas o morales pueden realizar dichas actividades por conducto de terceros."

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. en su libro Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, define el concepto de entidad (el cual es similar al de empresa) de la siguiente manera:

"La actividad económica es realizada por entidades identificables, las que constituyen combinaciones de recursos humanos, recursos naturales y capital, coordinados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a la consecución de los fines de la entidad."

Después de haber analizado y estudiado los conceptos anteriores a continuación daremos **nuestro concepto** de lo que es empresa: "*Es una entidad económico-social en el que se combinan los recursos materiales, técnicos y humanos; para alcanzar los objetivos previstos en la empresa, donde al mismo tiempo participará activamente en la sociedad.*"

1.2.2. OBJETIVOS DE LA EMPRESA

La empresa requiere del establecimiento de proyectos a seguir; para lo cuál utiliza distintas técnicas, métodos y procesos. Entre los más utilizados para la empresa, se encuentra el Proceso Administrativo, el cual inicia con la etapa de la Planeación (mismo que inicia con el planteamiento de los objetivos) y finaliza evaluando la forma como se logran.

Al establecer los objetivos de la empresa es esencial hacerlo en la etapa inicial de la planeación. Por lo cual se tratara de definir y precisar lo que es un objetivo.

En el ámbito administrativo, se encuentra una serie de términos que son el producto de la traducción de un idioma a otro y que la necesidad o costumbre ha ubicado para su uso dentro de la práctica de la administración. Tales términos con relación a lo que es un objetivo son los que a continuación se describen:

El término "Misión", se emplea con frecuencia en las empresas, iglesias, gobierno y operaciones militares para especificar objetivos prácticos importantes, e indican a lo que se quiere llegar.

"Propósito", se relaciona con la razón de existencia de una empresa e indica lo que se quisiera hacer o lograr.

El término "Objetivo", también indica un punto final, pero se concentra en toda la empresa. Su marco de referencia se puede

expresar en términos generales o específicos; por tanto objetivo, es un punto a seguir.

Se hace mención de los términos Misión, Propósito, porque actualmente suelen ocuparse estos términos; cuándo se trata de un Objetivo.

Una vez definido el concepto, es importante señalar que para su fijación se deben tomar en cuenta diversos criterios y características que son las que determinan la jerarquía, el tiempo en el que se van a cumplir y si es razonable el establecimiento de estos.

Para que los objetivos sean reales, tienen que vincularse a los planes de la empresa, así mismo, los objetivos a corto, mediano y largo plazo se deben interrelacionar; la razón Para fijar estos objetivos es que ciertas partes de un programa se deben lograr primero y constituyen un requisito previo para la consecución de los otros, por lo que se necesita un plan maestro para reunir los distintos objetivos cronológicos e impartirles asistencia para llevarlos a la práctica.

CLASIFICACION DE LOS OBJETIVOS

Así también el establecimiento de objetivos se dirige a satisfacer un determinado grupo de personas dentro y fuera de la empresa; por lo que se clasifican de la siguiente manera:

CLASIFICACION DE OBJETIVOS	
OBJETIVOS DE LA EMPRESA	GRUPOS QUE SATISFACE
<ul style="list-style-type: none"> • Producción o Servicio 	Clientes o Usuarios
<ul style="list-style-type: none"> • Social 	Miembros de la empresa, Sociedad y Gobierno
<ul style="list-style-type: none"> • Económico 	Dueños o Accionistas, Acreedores y Organización misma
<ul style="list-style-type: none"> • Tecnológico 	Organización y Sociedad

OBJETIVOS DE PRODUCCION O SERVICIO

Tienen como finalidad la de satisfacer las necesidades de los consumidores, ofreciendo productos o servicios de diversa calidad en las condiciones más apropiadas para su consumo final.

OBJETIVO SOCIAL

Tienden a satisfacer a los grupos de personas que proporcionan su esfuerzo a la empresa de acuerdo a sus intereses económicos, personales y sociales; a la comunidad donde se localiza, proporcionando fuentes de trabajo a las personas que los soliciten, en algunos casos mejorando la infraestructura de la comunidad (como carreteras, drenaje, servicio eléctrico, y telefónico); al país en general multiplicándose como fuente de trabajo, capacitando y dando la oportunidad a su personal para que desarrollen sus conocimientos, experiencias, habilidades, aptitudes, actitudes y su potencial intelectual en la medida que ellos quieran o puedan, cumpliendo las disposiciones gubernamentales y legales, pertinentes.

OBJETIVO ECONOMICO

Es donde todos los grupos que intervienen directamente en el funcionamiento de una empresa, deben proporcionar la protección de los intereses económicos de la misma, de sus acreedores y de sus accionistas, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de la generación de utilidades; así mismo, el operar con fin lucrativo beneficia a la empresa, ya que le permite seguir creciendo con relación al personal con el que opera, instalaciones, equipo con el que cuenta y porcentaje del mercado que abarca.

OBJETIVO TECNOLOGICO

Está enfocado a cualquier nivel o grupo social, radica principalmente en mejorar los procesos que se tienen en una empresa, es decir, tratar de sistematizar en su mayoría las funciones manuales para poder reducir tiempos, dar resultados a corto plazo y con mayor precisión. (6)

La empresa para lograr sus objetivos requiere la interrelación de una serie de recursos que administrados correctamente la faciliten y permitan alcanzarlos.

Los objetivos de una empresa deben ser cuantificados conforme se van alcanzando, ya que permiten identificar el grado de cumplimiento de los mismos y las causas que en un momento dado los desvían o no permitan alcanzarlos.

1.2.3. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

Las características de la empresa son:

- Es una persona jurídica, ya que se trata de una entidad con derechos y obligaciones establecidas por la ley.
- Es una unidad económica porque tiene una finalidad lucrativa, es decir, su principal objetivo es económico: protección de los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores, su dueño o sus accionistas, logrando la satisfacción de este grupo mediante la obtención de utilidades

Las actividades de una empresa pueden desarrollarse en lugares distintos, pero persiguen la obtención de una utilidad única. Del mismo modo, capitales que pertenecen a diferentes titulares, pero que están destinados a una misma actividad económica, persiguen también una ganancia única, en ambos casos se dice que la empresa tiene unidad económica.

- Ejerce una actividad mercantil, ya que compra para producir y produce para vender.
- Asume la total responsabilidad del riesgo de pérdida. Esta es una de las características más sobresalientes, pues a través de su administración es la única responsable de la buena o mala marcha de la Entidad.
- Es una entidad social ya que su propósito es servir a la sociedad en la que está inmersa.

1.2.4. CLASIFICACION DE EMPRESAS

La actividad empresarial es el sustento del desarrollo económico, tecnológico y científico de nuestra época es por ello que surge la necesidad de clasificar la empresa desde distintos puntos de vista

Para percatarse de la importancia de la empresa como base de la economía moderna, se procederá a clasificarla conforme a las características que a continuación se mencionan:

- Por su actividad o giro
- Por el origen de su capital
- Por su magnitud
- Por su criterio económico
- Por su régimen legal

POR SU ACTIVIDAD O GIRO.

Esta clasificación se basa en la actividad que desarrolla la empresa, pudiendo ser(7):

INDUSTRIALES: En la que su actividad primordial es la producción de bienes mediante la transformación o extracción de materias primas. Estas se dividen en:

- **Extractivas:** Dedicadas a la explotación de recursos naturales, ya sean renovables o no renovables. Por ejemplo: las mineras, petroleras, madereras y de pesca.

- **Manufactureras:** Dedicadas a transformar materias primas en productos terminados.

- **Agropecuarias:** Dedicadas a la explotación de la agricultura y la ganadería.

COMERCIALES: Son empresas intermediarias entre el productor y consumidor, dedicadas a la compra - venta de productos terminados, las cuales se clasifican en:

- **Mayoristas:** Se dedican a ventas de gran volumen.
- **Minoristas o Detallistas:** Efectúan ventas al menudeo o en pequeñas cantidades al consumidor.
- **Comisionistas:** Se dedican a venta de mercancías que los productores les dan en consignación percibiendo por está función una ganancia o comisión.

DE SERVICIO: Empresas dedicadas a brindar servicio a la comunidad con fines lucrativos o no, y se pueden clasificar en:

- Transporte
- Turismo
- Educación
- Salud
- Instituciones Financieras, etc.

POR EL ORIGEN DE SU CAPITAL

Esta clasificación varía de acuerdo a la aportación del capital y del carácter de quienes dirigen sus actividades. (8) Clasificándose en:

PÚBLICAS: En estas empresas el capital pertenece al Estado. Enfocadas a satisfacer necesidades sociales. Pueden ser:

- **Centralizadas:** Encabezadas por el Presidente de la República.
- **Desconcentradas:** Tienen una decisión limitada, manejan su autonomía y presupuesto sin perder el nexo de jerarquía.
- **Descentralizadas:** Desarrollan actividades competentes al Estado, son de interés general, pero tienen personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio.
- **Estatales:** Pertenecen al Estado y se someten al Derecho Público y Privado.
- **Mixtas o Estatales:** Existe la coparticipación del Estado y los particulares para producir bienes o servicios.

PRIVADAS: Empresas cuyo capital es propiedad de los inversionistas privados y su finalidad es lucrativa. Pueden ser:

- **Nacionales:** Los inversionistas son nacionales o nacional y extranjero.

- Extranjeras: Cuando el Capital es totalmente extranjero.
- Transnacionales: El capital es preponderantemente extranjero y las utilidades se pueden repartir o reinvertir en el país donde se encuentran establecidas.

POR SU MAGNITUD

De acuerdo con el tamaño de la empresa, se establece que está puede ser pequeña, mediana o grande; sin embargo, al aplicar este enfoque encontramos dificultad para determinar límites. Así mencionamos los criterios más usuales para establecer el tamaño de una empresa:

CRITERIO FINANCIERO: El tamaño de la empresa lo determina la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (**SECOFI**) periódicamente conforme al giro o actividad de las empresas.

CRITERIO DE NACIONAL FINANCIERA (NAFINSA)⁽⁹⁾: Tiene por criterio fundamental el número de empleados que laboran en ella. Clasificándola de la siguiente manera:

SECTOR	TAMANO	Nº DE EMPLEADOS
INDUSTRIA	MICRO	0-30
	PEQUEÑA	31-100
	MEDIANA	101-500
	GRANDE	MAS DE 500
COMERCIO	MICRO	0-5
	PEQUEÑA	6-20
	MEDIANA	21-100
	GRANDE	MAS DE 100
SERVICIO	MICRO	0-20
	PEQUEÑA	21-50
	MEDIANA	51-100
	GRANDE	MAS DE 100

FUENTE: NAFINSA, 1999.

CRITERIO DE PRODUCCIÓN: Este criterio clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinación que existe en el proceso de producción, de esta forma una empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo, o sea, que su producción es artesanal.

La empresa mediana cuenta con más maquinaria y la grande es aquella altamente mecanizada.

CRITERIO DE VENTAS: Conforme a este criterio una empresa es pequeña cuando sus ventas son nacionales y grande cuando cubre mercados internacionales.(10)

POR SU CRITERIO ECONÓMICO.

Los estudiosos de la economía clasifican a la empresa como:

BÁSICAS: Industrias consideradas primordiales para una o más actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.

SEMIBÁSICAS: Producen mercancías destinadas a satisfacer las necesidades vitales de la sociedad.

SECUNDARIAS: Fabrican artículos que no corresponden a los puntos anteriores.

NUEVAS: Se dedican a la manufactura o fabricación de mercancías que no se producen en el país, o sean sustitutos de productos ya existentes.

NECESARIAS: Se dedican a la producción o manufactura de mercancías que se fabrican en el país en cantidades insuficientes para cubrir las necesidades de consumo nacional.

POR SU REGIMEN LEGAL

De acuerdo por el régimen jurídico en que se constituya una empresa, La Ley General de Sociedades Mercantiles, en su art.1º. reconoce las siguientes especies de sociedades mercantiles(11)

- Sociedad en Nombre Colectivo
- Sociedad en Comandita Simple
- Sociedad de Responsabilidad Limitada
- Sociedad Anónima
- Sociedad en Comandita por Acciones
- Sociedad Cooperativa

Así mismo; el Código Civil establece en su título Undécimo dos formas en las que puede constituirse empresas de carácter no lucrativas:

ASOCIACIONES CIVILES: Es cuando varios individuos convienen en reunirse de manera que no sea enteramente transitoria para realizar un fin común que no este prohibido por la Ley y que no tenga carácter preponderantemente económico. (12)

SOCIEDADES CIVILES: Es cuando por el contrato de sociedad los socios se obligan mutuamente a combinar sus recursos o sus esfuerzos para la realización de un fin común de carácter preponderantemente económico, pero que no constituye una especulación comercial. (13)

A continuación presentaremos un cuadro de resumen de las clasificaciones que mencionamos:

CLASIFICACION DE EMPRESA		
	Industriales	Extractivas Agriculturales Manufactureras
POR SU ACTIVIDAD O GREGO	Comerciales	Mayoristas Minoristas Comisionistas
	De Servicio	Transporte Turismo Educación Salud Inst. Financieras
	Públicas	Centralizadas Descentralizadas Estatales Parastatales Descentralizadas
POR EL ORIGEN DE SU CAPITAL	Privadas	Nacionales Estrangeras Transnacionales
		Gran Empresa Mediana empresa Pequeña empresa Holding Micra empresa
POR SU MAGNITUD		Básicas Semi-básicas Secundarias Nuevas Necesarias
		Sociedad en Nombre Colectivo Sociedad en Comandita Simple Soc. en Responsabilidad Lim. Sociedad Anónima Soc. Comandita por Acciones Soc. Cooperativa Asociación Civil
POR SU RÉGIMEN LEGAL		

Existe una serie de clasificaciones para las empresas. En la práctica, no existe un criterio mundialmente aceptado.

Son las condiciones económicas y sociales de cada país las que determinan el criterio que debe tomarse en cuenta para dar configuración a las pequeñas y medianas empresas.

Es común, que en América Latina se utilicen criterios similares de definición cuantitativa de la pequeña empresa; por lo general se toman como base el monto de las ventas anualizadas, número de personal ocupado, activos fijos, así como capital de trabajo.

Se podría pensar en otros criterios, pero para nuestro propósito los enunciados son suficientes. Así para la pequeña empresa los límites en cada concepto son volumen anual de ventas 1.115 veces el salario mínimo regional y hasta 100 trabajadores ocupados.

ELEMENTOS BÁSICOS DE UNA EMPRESA

Toda actividad empresarial presenta constantemente el problema de cómo hacer el trabajo lo mejor posible, en un tiempo mínimo de esfuerzo y, desde luego, al menor costo. Ni las empresas, ni las condiciones económicas permanecen estáticas; por tanto las políticas, el sistema y procedimientos que probaron ser satisfactorios pueden ser obsoletos e ineficientes debido a rápidos cambios y tendencias imprevistas.

Sin embargo; una empresa no será productiva, sino hasta el momento en que todos los elementos o recursos con los que cuenta y le son necesarios, se conjugan en forma armónica dando como origen la satisfacción de las necesidades del mercado.

Por tanto, la empresa; en particular la pequeña empresa debe contar con un sistema de organización que le permita utilizar de manera equilibrada sus recursos de tal forma que la estructura de la misma dependerá única y exclusivamente de la magnitud de dichos recursos.

Los elementos básicos de una empresa con los que debe contar una empresa son: personal, materias, sistemas y equipo. A continuación describiremos brevemente cada uno de ellos. (14)

PERSONAL

Se refiere a todos los grupos humanos de los demás componentes. Este es el más importante porque utiliza los materiales y sigue paso a paso los procedimientos y también opera el equipo.

Se dice que el recurso humano” es el elemento eminentemente activo en la empresa y desde luego el de máxima dignidad”. Se encuentra clasificado como:

- Obrero
- Empleado
- Supervisor
- Técnico

- Ejecutivo
- Directivo

MATERIAL

Son la herramienta que permite al personal obrero, llevar a cabo la producción. Se pueden clasificar en:

- Bienes Materiales
- Materias primas
- Dinero

SISTEMAS.

Comprende todo el cuerpo orgánico de procedimientos, métodos, etc, por medio de los cuáles se logran los objetivos de la empresa; con base a ciertos lineamientos como lo son:

SISTEMA DE ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

Consistente en cómo debe estar estructurada la empresa, la separación de funciones, los niveles jerárquicos, etc.

- Manual de Políticas: Es el marco teórico que establece el camino a seguir, o las acciones que se deben llevar a cabo para resolver un aspecto determinado de la empresa, a través de éste, se

conocen los límites de actuación de la misma; así como las reacciones que pudieran tener.

- **Manual de Procedimientos:** Es un instrumento de información en el que se consignan de manera metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa.

- **Manual de Organización:** Documento administrativo que contiene información detallada sobre los antecedentes históricos, las atribuciones, la base legal, la estructura y las líneas de comunicación que se deben de dar en una unidad administrativa.

- **Organigramas:** Representaciones gráficas que indican la dependencia y la interrelación de los diferentes puestos o de las personas que los ocupan dentro de la empresa. Su propósito principal es el facilitar el establecimiento de una organización y su adecuada integración.

- **Presupuestos:** Consiste en planear numéricamente los resultados de una empresa en forma anticipada a la realización de los planes que se trate valorar.

- **Sistema de planificación:** Se enfoca a la actividad de proyectar la vida de la empresa a lo largo del tiempo, no solo en una dirección (la actual), sino buscando nuevos caminos.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN.

A través de sus componentes, toma los datos desde la actividad para conducirlos en sucesivas fases y grados de elaboración al proceso de decisión. Sus componentes son: información de planeación, relación, operacional, de control y gestión, etc.

SISTEMAS DE CONTROL.

El control se ve influido en su desarrollo por una serie de circunstancias de las cuales dos de las más significativas pueden ser al estilo de planeación y dirección.

EQUIPO

Término utilizado para identificar a los instrumentos o herramientas que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria.

CARACTERÍSTICAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA

Existe una serie de características que son comunes a este tipo de empresas.

A continuación se citan algunas de las más generalizadas (15):

- Poca o ninguna especialización en la administración: Esencialmente, la dirección en la pequeña empresa se encuentra a cargo de una sola persona que cuenta con muy pocos auxiliares y en

la mayoría de los casos esta persona no está capacitada para llevar a cabo esta función. Es aquí cuando este tipo de empresas corren mayor peligro.

- **Falta de acceso al capital:** Este es un problema que se presenta con mucha frecuencia en la pequeña empresa debido a dos causas principales; la ignorancia por parte del pequeño empresario de la existencia de fuentes de financiamiento y la forma en que éstas opera; y la segunda, la falta de conocimiento a cerca de la mejor manera de exponer la situación de su negocio y sus necesidades ante las posibles fuentes financieras.

- **Contacto personal estrecho del Director con quienes intervienen en la empresa:** La facilidad con que el director está en contacto directo con sus subordinados, constituye un aspecto muy positivo ya que facilita la comunicación.

- **Posición poco dominante en el mercado de consumo:** Dada su magnitud, la pequeña empresa considerada individualmente se limita a trabajar un mercado muy reducido, por lo que sus operaciones no repercuten en forma importante en el mercado.

- **Intima relación con la comunidad local:** Debido a sus escasos recursos en todos aspectos, sobre todo la pequeña empresa, se liga a la comunidad local, de la que tiene que obtener bienes, personal administrativo, mano de obra calificada, materias primas, equipo, etc.

Con lo mencionado anteriormente nuestra conclusión sobre la conceptualización referente a **pequeña empresa** es:

“Un ente económico que por su tamaño permite la eficiencia y flexibilidad de las labores, aunque por recaer en una sola persona la dirección de la misma; se pueden encontrar deficiencias sobre la manera de exponer la situación del negocio así como la limitación a un mercado reducido”

1.3. SITUACIÓN ACTUAL

En gran porcentaje, el futuro económico de México dependerá del crecimiento y desarrollo de las pequeñas empresas, no únicamente por el volumen del empleo que genera y el volumen de establecimientos (representan el 98 %), sino por tener un tamaño que en ocasiones le permite realizar con eficiencia y flexibilidad la fabricación de insumos, que la grande empresa efectúa en elevados costos.

1.3.1. PROBLEMAS COMUNES DE LA PEQUEÑA EMPRESA

No obstante la pequeña empresa posee una posición importante en la generación de empleos en el país, se enfrenta a una serie de problemas que obstaculizan su desarrollo.

Los principales puntos de desventaja frente a las grandes empresas y sobre todo con las empresas transnacionales son(16):

- Falta de estudios de preinversión. Qué comprendan un análisis de las principales variables como: mercado, tecnología, costos, localización, financiamiento.
- Asistencia Crediticia no oportuna y poco ágil. Ocasionada por desconocimiento, trámites complicados y limitaciones para el acceso en la obtención de créditos suficientes a tasas de interés razonable.
- Escasez en mano de obra calificada. Eleva los costos y retarda parcialmente la productividad.

- **Concentración Industrial.** Limita el aprovechamiento de las ventajas ofrecidas por la zonificación industrial del país, con relación a las exenciones fiscales e incentivos que otorga el Gobierno de los Estados.

- **Escasez de bienes de capital.** Ya que el país no cuenta con recursos ni tecnología suficiente para generar bienes de capital.

- **Escasez de recursos económicos.** Lo que provoca una limitación en la expansión del mercado.

- **Factores Institucionales.** La pequeña empresa representa una mínima parte dentro de las decisiones, respecto a las políticas y mecanismos de acción que adoptan las asociaciones industriales.

- **Dependencia Productiva.** Es una característica particular de las empresas cercanas a las franjas fronterizas. La localización de las empresas denominadas "maquiladoras" se presentan como resultado del dominio económico y comercial de empresas que requieren el uso de mano de obra nacional y que aprovechan las circunstancias de una necesaria generación de empleos.

- **Inflación.** El aumento de los precios y costos de producción, ha provocado que las limitaciones de la pequeña empresa dificulten la absorción de los incrementos mencionados.

- **Administración.** Uno de los problemas de mayor importancia la que debe enfrentarse y resolver la pequeña empresa es su incapacidad en la administración. Esta deficiencia no les permite

implantar una adecuada función administrativa y de gestión de operaciones, por lo cuál sus problemas se incrementan en porcentajes significativos.

La cuestión verdaderamente importante de los fracasos empresariales estriba en saber que es lo que los causa. Un gran paso hacia el logro del éxito de la pequeña empresa es conocer y comprender los motivos que originaron el fracaso para poder evitarlos.

Por la práctica y la experiencia se cuenta con información acerca de las causas de la quiebra empresarial. A continuación se detallan estas causas en nueve de cada diez de las quiebras(17)

CAUSA	PORCENTAJE
Negligencia	1.60
Fraude	1.30
Falta de Experiencia en el ramo	16.40
Falta de Experiencia Admiva.	14.10
Experiencia Desbalanceada	21.60
Incompetencia del gerente	41.00
Desastre	0.60

NEGLIGENCIA

El dinámico mundo de los negocios de la actualidad obliga a los administradores de las pequeñas empresas a estar alerta a las rápidas transformaciones que continuamente se presentan. Ya sea en la moda, la tecnología, etc. De no ser así, la situación acarrearía serios problemas y finalmente al fracaso.

FRAUDE

Aunque en pequeño porcentaje 1.3 %, el fraude es una de las causas de quiebra en la pequeña empresa, esto debido a la falta de controles administrativos y financieros adecuados a las necesidades de la empresa.

FALTA DE EXPERIENCIA EN EL RAMO

Con frecuencia, el dueño carece de experiencia en el ramo en que incursiona por primera vez. Puede tenerla en otros campos, pero lógicamente suele ignorar los problemas específicos de la nueva rama a la que ingresa.

FALTA DE EXPERIENCIA ADMINISTRATIVA

La falta total de experiencia administrativa es la causa del 14 % de los fracasos empresariales. No hay punto de relación entre poseer una habilidad especial para cierto trabajo y ser capaz de administrar un establecimiento pequeño.

Sin la capacitación adecuada del que maneja la empresa, nada puede garantizar el éxito total de la empresa.

EXPERIENCIA DESBALANCEADA

También la sobreconcentración de experiencia puede actuar en detrimento de la pequeña empresa. El dueño de la misma debe no solamente poseer habilidades técnicas determinadas, sino debe de ser capaz también de ver a su empresa globalmente; ser capaz de

descubrir sus necesidades, advertir sus relaciones con ciertos factores y determinar su verdadera capacidad; así como conocer las distintas áreas en que se desenvuelve la empresa y sus interrelaciones recíprocas.

Si se atiende más una tarea que otra esto redundará negativamente en su desarrollo.

INCOMPETENCIA DEL GERENTE

El mayor obstáculo que puede tener la pequeña empresa para prosperar es un administrador incompetente. Ni el mismo dueño puede fungir como gerente de su propio establecimiento si carece de los conocimientos necesarios o más aun de la capacidad de liderazgo requerida.

DESASTRE

Hay hechos imprevistos que cortan la existencia de la pequeña empresa(incendios, robos, desastres naturales, problemas laborales, etc.)

De hecho, la pequeña empresa asegura a sus colaboradores oportunidades mejores de desarrollo. Pero lo que verdaderamente importa en este tipo de empresa es la mentalidad que tenga su dirigente para analizarla y aplicar los métodos necesarios que hagan que su empresa tenga mejores resultados; lo cual se verá reflejado en un funcionamiento adecuado, mejores utilidades tanto para el dueño, como para sus colaboradores, y está tendrá una mayor participación en la economía formal.

1.3.2. LA ECONOMÍA GLOBAL Y LA PEQUEÑA EMPRESA

La recaída en el crecimiento económico de muchos países en proceso de desarrollo a quienes diseñan las políticas a considerar las modalidades de asistencia para el desarrollo. En muchos casos los objetivos de lograr la estabilidad en los precios, un incremento económico sustancial y una balanza externa positiva de plazo medio. Tales objetivos no han sido logrados por diversos factores como: altas tasa de crecimiento demográfico, altos gastos gubernamentales, y excesivos recursos humanos.

Efectivamente es común enterarnos de que la pequeña empresa es el elemento principal de la economía mexicana. Sin embargo vivimos épocas de muy grandes corporaciones multinacionales cuyas operaciones abarcan el mundo entero.

1.3.3. EL MARCO DEL CAMBIO MUNDIAL.

La economía mexicana está sufriendo ciertas transformaciones fundamentales. Una de estas tiene que ver con el cambio de una economía nacional insular a una economía global interdependiente.

La creciente globalización de la economía se manifiesta con especial fuerza en la esfera de la competencia internacional, lo mismo en los mercados tradicionales que en los de reciente creación.

Antes de la llegada de estos cambios que ha provocado la economía global, el crecimiento se enfocaba en la industria y especialmente en las manufacturas, causa que tradicionalmente impulsaba al resto de las actividades productivas. (18)

La adaptación a estas condiciones, han exigido para nuestro país; el replanteamiento de su modelo de desarrollo que, debido a las propias ineficiencias internas y a las presiones del dinámico ambiente económico mundial, demostró su agotamiento al no permitir la óptima adecuación del país al nuevo contexto económico.

Existe una creciente preocupación de que la economía global está de alguna manera relacionada con las críticas tasa de desempleo, observadas sobre todo en países del tercer mundo, especialmente América Latina.

Por tanto, el reto para nuestro país es; recuperar el crecimiento estable y sostenido. Ante esta realidad, la pequeña empresa está realizando un accionamiento para impulsar la productividad, un medio básico para incrementar los niveles de competitividad, crecimiento económico y desarrollo del país.

1.4. ASPECTOS HISTÓRICOS DEL CONTROL INTERNO.

EN SUS INICIOS

El avance de pueblos en todas sus manifestaciones de la ciencia y en especial dentro del terreno económico e industrial es lo que ha ocasionado el crecimiento de las empresas, dando como resultado una gran confusión en la organización y administración. Como es de suponerse en la antigüedad, el comerciante no tenía este problema, pues era poco lo que manejaba que le bastaba a él solo atender la compra, guarda y venta de la mercancía y en ocasiones ocupaba a alguna persona que le ayudará en su negocio.

El industrial pequeño trabajaba en forma semejante, el mismo instalaba su poca maquinaria, se proveía de los materiales necesarios para su acabado y una vez acabados salía al mercado a venderlos el solo.

Estas personas no tenían la necesidad de llevar un control de sus operaciones, pues era mínimo la actividad que se llevaba a cabo, y si había algún error inmediatamente se corregía, puesto que era fácil saber de donde provenía este.

Al finalizar el siglo pasado, al iniciarse el desarrollo industrial, comenzó a verse la necesidad del control en los negocios tanto pequeños, medianos como grandes.

En el tiempo de antes las empresas se podían conducir solas y éstas se encontraban a merced de las circunstancias; no se planeaban, mucho menos se promovían. Así mismo, como es de saberse la Administración se encontraba en las mismas circunstancias de

incertidumbre. No se conocían los medios para conseguir eficiencia en las operaciones, la contabilidad era rudimentaria, por tal, el registro en la mayoría era incorrecto e impreciso y se carecía de estudios de mercado.

El resultado de lo anterior; eran errores, quebranto de capitales, fraudes; pues se carecían de elementos suficientes para indagar las desviaciones.

1.4.1. EN MEXICO

En México se ha dado poca importancia al CONTROL INTERNO, por lo general el comerciante e industrial no tiene confianza en sus colaboradores o bien le parece muy costoso él tener que emplear personal para las labores inherentes a su actividad.

Podemos mencionar que el Control Interno es tan indispensable, no solo en el comercio o en la industria; sino también dentro del hogar mismo.

1.4.2. NECESIDAD E IMPORTANCIA

Como se había mencionado el concepto de control interno es de vital importancia tanto para la pequeña, mediana y grande empresa.

Nos enfocaremos a la pequeña empresa, pues es nuestra base de estudio; mas sin embargo, no podemos dejar de mencionar que el CONTROL interno es una parte esencial dentro de los planes de cualquier empresario; básicamente porque estudiar la estructura administrativa y operativa de la entidad.

El Control Interno se relaciona con la confiabilidad de los Estados Contables y los planes administrativos de la empresa, así como con el trabajo tendiente a determinar la exactitud de la información contable y operativa; con la efectividad y eficiencia de las operaciones y los procedimientos.

Tenemos que hacer mención que el Control Interno va muy ligado a la función de la planeación, puesto que el Control abarca la existencia de metas y planes.

Por lo tanto; la función del Control Interno consiste en la medición y corrección del rendimiento de los componentes de una empresa, señalando las debilidades y errores con el propósito de rectificarlos e impedir su repetición.

Es necesario mencionar, que ningún Sistema de Control Interno por mas detallado y estructurado que sea; puede por sí solo garantizar el cumplimiento de los objetivos de una empresa, ya que también se requiere que tanto el dueño como sus empleados o trabajadores pongan mucho de su esfuerzo humano e intelectual; para que el Sistema actúe eficiente y aceptablemente, sobre las operaciones.

En nuestro estudio, nos enfatizaremos a la pequeña empresa; puesto que estas son nuestro objetivo de análisis.

En las pequeñas empresas Nacionales, la inexistencia de un CONTROL INTERNO es de grandes dimensiones; por lo cuál basamos nuestro enfoque en las Pequeñas Empresas.

Como sabemos la existencia de un dueño(multilabores), la necesidad de presentar Estados Financieros a diversos usuarios, la utilidad de un Sistema de Información relativamente confiables; así como la tranquilidad que espera cualquier pequeño empresario de su empresa; estos son solo algunos de los puntos que nos dan la pauta para afirmar y destacar LA NECESIDAD DE UN CONTROL INTERNO.

Nos estamos refiriendo a una base de datos y un Sistema Contable que permita comparar el desempeño con lo proyectado; y por tal brindar una opinión más exacta y real de la Situación Patrimonial y Económica; en la cuál se encuentre la pequeña empresa.

1.4.3. FUNCION DEL CONTROL INTERNO PARA EL PEQUEÑO EMPRESARIO

El pequeño empresario no puede darse cuenta de lo que va a controlar, si no la ha determinado con anterioridad.

Por ejemplo: Si en un plan de ventas se determina un determinado número de volumen de ventas; aquí el pequeño empresario debe revisar y verificar que se cumpla con lo planeado.

Cuando los planes son claros, completos y coordinados existirá un control interno adecuado.

En todos los niveles de una pequeña empresa, se puede ejecutar un control desde las actividades más rutinarias y sencillas; así como a las más complejas y difíciles(como puede ser en la toma de decisiones y trabajos operativos, etc.)

El pequeño empresario revisará los planes pasados para ver DONDE estuvo el error, COMO estuvieron cerrados, y así saber QUE PASO y PORQUE sucedió.

Si la pequeña empresa sigue los Objetivos del Control Interno tendrá la seguridad de que todos los niveles de la empresa podrán cumplir con las metas y planes trazados.

De todo ello, podremos mencionar una serie de funciones del Control Interno, enfocado para el pequeño empresario:

- Disminuirá en lo posible los errores administrativos - contables que afecten a los resultados y la eficiencia de las operaciones.

- Prevendrá la potencialidad de una colusión que pueda evadir a la pequeña empresa.

- Salvaguarda los Activos de la Empresa.

- Promueve la eficiencia de las operaciones; así como la adhesión a las políticas prescritas por la empresa.

- Los usuarios e interesados obtendrá información veraz, oportuna y confiable, respecto a los Estados Financieros de la pequeña empresa.

Por lo que podemos decir; que la implementación y el uso del Control Interno no debe pasar desapercibido por el pequeño empresario; puesto que con el transcurso del tiempo y el constante empleo de este control Interno, verán beneficiada a su empresa tanto financiera como administrativamente.

NOTAS AL CAPITULO 1.

- (1) Nacional Financiera SNC "Pequeñas y Mediana Ind"
Año 9 no.82 p.33
- (2) Fernández Arena José A. "El Proceso Administrativo"
Ed.Diana; México 1989,p.85
- (3) Guzmán Valdivia Isaac "La Sociología de las empresas"
Ed. Janis;México 1989,p.29
- (4) Méndez Morales Jose"La Economía y la empresa"
Ed.Mc Graw Hill,México 1988,p.16
- (5) Peterson y Plowman "Organización y Dirección"
Ed.Uthea,México 1987,p.3
- (6) Much Galindo López "Fundamentos de Administración"
Ed.Trillas; México 1982,p.47
- (7) IDEM. p.47-50
- (8) IDEM p. 47-50
- (9) Nacional Financiera"Mercado de valores"
México 1999. Febrero
- (10) IDEM
- (11) Ley General de Sociedades Mercantiles.
México 1997 Cap.1 Art.1o
- (12) Código Civil del D.F. y toda la República
México 1989,p.411
- (13) IDEM
- (14) Reyes Ponce Agustín "Administración de empresas"
Ed.Limusa; México 1989,p-84-85
- (15) J.Rodríguez Valencia"Como administrar pequeñas y medianas
empresas" Ed.Ecasa; México 1993 p.40
- (16) IDEM,p40-41
- (17) J.Rodríguez Valencia "Administración de empresas pequeñas"
Ed.Ecasa; México 1993,p.26-30
- (18) J.Rodríguez Valencia"La empresa y su entorno"
Ed.Ecasa; México 1989,p.86

CAPITULO 2
SU CONTROL INTERNO

CAPITULO 2. CONTROL INTERNO.

2.1. LA ACTUACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN.

Al buscar el hombre satisfacer sus necesidades en la sociedad, lo hace con la mira inmediata de lograr esto a través del mejoramiento de una serie de funciones que él solo no podría realizar, o bien, que lograría más imperfectamente.

Las formas de coordinar las personas y las cosas que forman una empresa, y precisamente en razón de la manera en que se les coordine, se obtendrá mayor o menor eficiencia, independientemente del tipo de maquinaria, de la bondad de los sistemas de producción, de la capacidad del mercado, del monto del capital disponible, etc., ya que esta coordinación, no solo aprovecha mejor y multiplica la eficiencia de cada elemento, sino que sin ella, cada una de esas eficiencias particulares sería inútil, o, por lo menos insuficientemente aprovechada.

La Administración busca en forma directa precisamente la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación.

La necesidad de administrar empresas surge en el momento en que la complejidad del manejo de las mismas rebasa las capacidades de la administración empírica familiar.

Para las empresas pequeñas y medianas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc., en los que, indiscutiblemente son superadas por sus grandes competidoras .

La elevación de la productividad, preocupación quizá de mayor importancia, actualmente en el campo económico social, depende, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada una de ellas es eficiente y productiva, la sociedad misma, tendrá que serlo.

En especial para los países que estén desarrollándose, uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, porque, para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, el punto de partida de ese desarrollo.

CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN.

El empleo que de la palabra han hecho los técnicos en la materia, ha sido muy variable. Para demostrar lo anterior, bastaría citar el hecho de que aún se discute por algunos si la administración es parte de la organización, o viceversa.

La palabra Administración se forma del prefijo: "ad" que significa hacia y de "ministratio": vocablo compuesto de Minus comparativo de inferioridad, de sufijo "ter" que sirve como término de comparación.

La Etimología nos da de la Administración la idea de que está se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Por tanto "Servicio y Subordinación", son los elementos principales obtenidos. Algunas de las definiciones dadas por los principales autores en Administración, son las que enseguida mencionaremos:

"La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes"

Koontz and O'Donnell.

"Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno"

G.P.Terry.

"Una ciencia social normativa de la dirección de los grupos humanos"

Isaac Guzmán Valdivia.

"Es la técnica que busca lograr resultados de la máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa"

Agustín Reyes Ponce.

"Es toda actividad humana que logra una sistematización en los actos realizados, con el fin de alcanzar los objetivos planeados, sea en el hogar, trabajo o empresa, utilizando los recursos necesarios"

Definición propia.

2.1.2. EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Todo proceso administrativo, por referirse a la vida social, es único, forma un continuo inseparable en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tienen que estar unidos con los demás, y que, además, se dan de suyo simultáneamente.

Desde un punto de vista meteorológico y con el fin de estudiar, comprender y aplicar mejor la administración, es conveniente separar aquellos elementos que en una circunstancia dada puedan predominar, por que de esa manera se pueden fijar mejor sus reglas, técnicas u objetivos.

Al igual que en una empresa, en cada pequeño negocio se deberán establecer ciertos objetivos o metas. Los objetivos de un negocio deberán representar varias partes interesadas en la empresa: propietario (propiedad individual, sociedad, accionistas); empleados, clientes; y la comunidad. los objetivos representativos de estas partes pueden incluir:

Propietario- Que se obtenga un nivel de ganancia satisfactorio.

Empleado- Que se les remunere justa y equitativamente.

Clientes- Que la publicidad sea verdadera.

Comunidad- Que sea un miembro socialmente responsable de la comunidad.

Aunque lo más usual en una empresa pequeña es que el dueño - gerente trabaje junto con sus empleados. A pesar de ello, debe conservar su identidad de gerente y realizar sus actividades administrativas. Cuando la empresa realiza sus actividades puede que él sea el único gerente.

Pero cuando la empresa prospere, es posible que se requiera de otro gerente auxiliar.

El administrador de un pequeño negocio debe saber que sus responsabilidades administrativas incluyen la realización de cuatro funciones primarias-planeación, organización, dirección y control; y de una función integrativa, la coordinación. Por lo tanto la administración se define como el proceso de coordinar las funciones primarias de planeación, organización, dirección y control, en cuanto a que se relacionan con las actividades de la empresa; para asegurar que se logren los objetivos de la empresa.

2.1.3. ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN.

Entendemos por elementos de la administración, los pasos o etapas básicas a través de los cuales se realiza ésta.

Diversos criterios de división.

Mencionaremos los criterios mas seguidos, haciendo notar los problemas que en cada uno de ellos se presentan.

A. División tripartita.

Planeación.

Organización.

Supervisión.

Esta división de elementos tiene el inconveniente de que la organización, como elemento impar intermedio, no se puede saber si pertenece a la parte mecánica o la dinámica, y, con ello, si la organización se refiere al "como deben ser las relaciones", o al "como son de hecho".

B. División en cuatro elementos.

Planeación.

Organización.

Ejecución.

Control.

Una variante en esta clasificación es la de llamar el tercer elemento, en vez de ejecución, dirección, con considerando que la ejecución, por parte de quien administra consiste en dirigir. Tiene esta división la ventaja de ser sencilla, de

estar muy difundida o generalizada, y de distinguir bien las etapas de la mecánica, Planeación y Organización, y las de la dinámica: Dirección o Ejecución y Control.

C. División en cinco elementos.

Prever.

Organizar.

Mandar.

Coordinar .

Controlar.

D. División en seis elementos (Urwick).

Previsión: responde a la pregunta ¿qué puede hacerse?

Planeación: responde a la pregunta ¿qué se va a hacer?

Organización: responde a la pregunta ¿cómo se va a hacer?

Estos tres elementos se refieren a la fase que Urwick llama mecánica.

Integración: responde a la pregunta: con qué se va a hacer.

Dirección: se refiere al problema: ver que se haga.

Control: investiga en concreto: ¿cómo se ha realizado?

Estos tres elementos se encuentran dentro de la fase dinámica de la administración.

ELEMENTOS DE LA MECÁNICA ADMINISTRATIVA.

(1)

PREVISIÓN

Consiste en la determinación, técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, la investigación y valoración de cuáles

serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles.

La previsión comprende, por lo mismo tres etapas:

Objetivos: a esta etapa corresponde fijar los fines.

Investigaciones: se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse.

Cursos alternativos: trata de la adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines propuestos, para ver cuantas posibilidades de acción distintas existen.

PLANEACIÓN.

La planeación es el proceso de mirar hacia el futuro para determinar el curso de acción que la empresa deberá seguir para alcanzar sus objetivos, fijando los principios que han de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización.

Comprende por lo mismo tres etapas:

Políticas: principios para orientar la acción.

Procedimientos: secuencia de operaciones o métodos.

Programas: fijación de tiempos requeridos.

Comprende también "presupuestos", que son programas en que se precisan unidades, costos, etc., y diversos tipos de "pronósticos".

La planeación debe ser un proceso continuo, debido a la naturaleza dinámica de la comunidad mercantil. Las condiciones cambiantes al exterior, así como al interior de la empresa significa que los planes deberán: reajustarse y actualizarse continuamente.

La planeación requiere de una acción consciente por parte del gerente para poder formular una decisión. En el proceso de toma de decisiones encontramos una serie de pasos a seguir, en donde cada uno de ellos esta basado en el anterior.

Paso 1: Definición del problema.

Una de las primeras cosas que el gerente debe hacer es evaluar el estado actual de la empresa y establecer los objetivos que deberán lograrse en fecha próxima.

Paso 2: Alternativas de desarrollo.

Una vez que se determinaron los objetivos, el gerente deberá estar alerta de todas las posibilidades para lograr sus metas. Las posibles alternativas incluyen:

- Contratación de personal de servicio adicional;
- Mayor publicidad;
- Inclusión de nuevos servicios;
- Expansión del área geográfica cubierta.

Paso 3: Evaluación de las alternativas.

Este proceso de evaluación debe permitirle al gerente aislar cualquiera de las alternativas que no sean susceptibles de llevar a la práctica.

Paso 4: Implantación del plan de acción.

Después de evaluar las alternativas propuestas, el gerente debe seleccionar una o una combinación de las mismas, que sean las más apropiadas para su negocio. Si se van a ofrecer servicios nuevos, puede ser necesaria la contratación de un nuevo empleado, capaz de proporcionar el servicio, o es posible que uno de los empleados actuales sea capaz de recibir la capacitación adicional.

ORGANIZACIÓN

La organización es la función de correlación entre los componentes básicos de la empresa la gente, las tareas y los materiales para que puedan llevar a cabo el plan de acción señalado de antemano y lograr los objetivos de la empresa. La función de organización consta de un número de actividades relacionadas.

Actividad 1: Definición de las tareas.

Consiste en determinar las tareas que son necesarias para lograr los objetivos que se determinaron en la función de planeación.

Actividad 2: Selección y colocación de los empleados.

Los empleados deberán seleccionarse y deberán asignárseles tareas para las que se encuentren calificados.

Actividad 3: Definir autoridad y responsabilidad.

Se deberán definir la autoridad y la responsabilidad para cada persona, preferentemente por escrito. La autoridad es el derecho de una persona para realizar una acción y para tomar una decisión cuya finalidad sea la realización de tareas a él encomendadas. El gerente puede dejar o asignar, parte de su autoridad a sus empleados, lo cual les permite tomar decisiones en asuntos en donde se encuentran preparados para hacerlo. El hecho de delegar autoridad estimula al empleado para que tenga iniciativa. Cuando se delega cualquier autoridad, el empleado es responsable, o tiene la obligación de realizar la tarea en forma satisfactoria.

Actividad 4: Determinar relaciones de autoridad-responsabilidad.

Deberán determinarse relaciones de autoridad y responsabilidad entre el personal. El organigrama, lo más formal de la organización, es una herramienta útil para representar gráficamente las relaciones dentro del personal de la empresa y sus responsabilidades.

ELEMENTOS DE LA DINAMICA ADMINISTRATIVA

(2)

INTEGRACIÓN.

Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesario para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

Respecto a lo anterior, la integración de las personas abarca:

Selección: técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.

Introducción: la mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente posible al organismo social.

Desarrollo: todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, mejorar.

DIRECCIÓN.

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

Comprende, por lo tanto, las siguientes etapas:

Mando o Autoridad: es el principio del que deriva toda la administración y, por lo mismo, su elemento principal que es la dirección. Se estudia cómo delegarla y cómo ejercerla.

Comunicación: es como el sistema nervioso de un organismo social; lleva al centro director de todos los elementos que deben conocerse, y de éste, hacia cada órgano y célula, las órdenes de acción necesarias, debidamente coordinadas.

Supervisión: la función última de la administración es el ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado.

La dirección es la supervisión cara a cara de los empleados en las actividades diarias del negocio. La eficiencia del gerente en la dirección es un factor de importancia para lograr el éxito de la empresa.

CONTROL.

Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

La función de control le proporciona al gerente los medios adecuados para checar que los planes trazados se implanten en forma correcta.

La función del control consta de cuatro pasos básicos.

1. señalar niveles medios de cumplimiento; establecer niveles aceptables de producción de los empleados, tales como cuotas mensuales de ventas para los vendedores.

2. Checar el desempeño a intervalos regulares (cada hora, día, semana, mes, año.

3. Determinar si existe una variación de los niveles medios.

4. Si existiera alguna variación, tomar medidas correctivas tales como una nueva capacitación o una mayor instrucción. Si no existe ninguna variación, continuar con la actividad.

Comprende por lo mismo tres etapas:

Establecimiento de normas: porque sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.

Operación de los controles: ésta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.

Interpretación de resultados: ésta es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación.

COORDINACIÓN.

La coordinación es la función más importante dentro de la administración. El gerente de una pequeña empresa deberá integrar las funciones de la administración, en una meta de acción unificada, diseñada de manera especial para las necesidades de su negocio. La coordinación de las funciones de la administración hace posible que el administrador de un pequeño negocio utilice en forma efectiva los recursos con los que cuenta para lograr los objetivos señalados para la empresa.

2.2. ASPECTOS GENERALES DEL CONTROL INTERNO.

En la actualidad, un sinnúmero de organizaciones realiza un gran número de operaciones, mismas que la administración tiene que controlar, por lo tanto ésta es la responsable de salvaguardar los activos, o sea sus recursos con la finalidad de prevenir y descubrir errores y fraudes, esto se logra, implantando y mantenimiento un adecuado control interno.

2.2.1. CONCEPTO DE CONTROL INTERNO

El concepto de control interno reviste una importancia fundamental para la estructura administrativo-contable de una empresa.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos lo define de la siguiente manera:

“El control interno comprende: el plan de organización con todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a políticas prescritas por la dirección”(3)

Otras definiciones sobre control son las siguientes:

El contador público **Joaquín González Morfin** dice:

“El control interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos de tal manera que la administración de un negocio puede depender de estos elementos para obtener una información más segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a la política administrativa prescrita”

El Comité de Procedimientos de Auditoría del Instituto Norteamericano de Contadores Públicos establece:

“El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas de coordinación adoptados para proteger los activos, como son: Verificar la exactitud y veracidad de los datos contables, fomentar la eficiencia de las operaciones y alentar el apego a las políticas de administración prescritas en una empresa”

Definición propia:

“El control interno se refiere a los métodos seguidos por una compañía para proteger sus activos; a la empresa en contra del mal uso de los activos para evitar que se incurra indebidamente en pasivos; para asegurar la exactitud y la confiabilidad de toda la información financiera y de operación; para evaluar la eficiencia en las operaciones y para cerciorarse si ha habido una adhesión a las políticas que tengan establecidas la empresa”

IMPORTANCIA DEL CONTROL

El control es un medio importante para coordinar actividades diversas hacia el logro del objetivo. La función de controlar regula la producción del sistema, midiendo del desempeño real con el esperado. La función de controlar también tiene que ver con los medios y con los fines. El control tiene como fin señalar las debilidades y errores con el propósito de rectificarlos e impedir su repetición. (4)

La función del control mantiene la actividad organizacional dentro de los límites tolerables, al compararlos con las expectativas.

Hay que especificar muy claramente que el control implica la existencia de metas y planes. En una pequeña empresa, el empresario no puede darse cuenta

de lo que va a controlar si no lo ha determinado con anterioridad, cuando los planes son más claros, completos y coordinados, el control es mucho más eficiente.

En todos los niveles de una pequeña empresa se puede ejercitar el control; desde las actividades más rutinarias y sencillas, hasta las más complejas y difíciles. Todo ello necesita forzosamente de control, para que se alcancen los estándares deseados. Así, sin errores, se logrará un mayor índice de productividad, minimizándolos lo más que se pueda, para que la empresa funcione de una manera efectiva y eficiente.

El pequeño empresario revisa los planes pasados para ver DÓNDE estuvo el error, CÓMO estuvieron errados, para indicar QUÉ PASÓ y saber el PORQUÉ del mismo

Si el pequeño empresario define claramente la función de control tendrá la seguridad de que todos los niveles de la empresa podrán cumplir con las metas y planes trazados.

El empresario debe tener cuidado de contar con bases firmes para la planeación ya que si ésta es incorrecta, el control tendrá las mismas características; pero si sucede lo contrario, el resultado será mayor seguridad y confiabilidad(4)

El control por el control mismo no tiene razón de ser y encuentra esta razón de ser cuando se constituye en un factor de corrección de la acción.

2.2.2. OBJETIVOS Y ELEMENTOS

OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

La estructura de control interno de una entidad incluye normalmente controles diseñados para asegurar la confiabilidad de los registros contables, y salvaguardar los activos. Los registros financieros proporcionan la base para informar tanto en forma interna a los administradores cuanto externa a los accionistas y demás interesados, por lo que podemos decir que los objetivos del control interno que mejor encajan en su campo de actividades son(5)

1. Obtención de información financiera correcta y segura.
2. Protección de los activos del negocio.
3. Promoción de la eficiencia de la operación y adhesión a las políticas de la empresa.

Analizando:

OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN FINANCIERA CORRECTA Y SEGURA.

La contabilidad capta las operaciones, las procesa y produce información financiera, necesaria para que los usuarios tomen decisiones. Pero dichas decisiones se tomarán adecuadamente cuando la información financiera posea determinadas características, a saber:

La información financiera será:

- Útil en cuanto a su contenido y oportunidad.
- Confiable cuando la organización cuente con un sistema que permita estabilidad, objetividad y verificabilidad.

PROTECCIÓN DE LOS ACTIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.

Los activos son los recursos propios y ajenos con los que cuenta la entidad, por lo tanto una entidad que cuente con un apropiado sistema de control interno, ofrecerá mayor protección a sus activos a fin de evitar sustracciones, siniestros o situaciones similares que traigan como consecuencia el desfaldo de la entidad.

PROMOCIÓN DE LA EFICIENCIA DE LA OPERACIÓN Y ADHESIÓN A LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA.

En todo momento se debe tener la seguridad de que las actividades que realiza la entidad, se están realizando con el mínimo de esfuerzo y al menor costo posible, existiendo a la vez un apego a las políticas administrativas dictadas por la dirección

ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO

(6)

Los elementos del control interno son:

Organización

- Dirección
- Coordinación
- División de labores
- Asignación de responsabilidades

Procedimiento

- Planeación y sistematización
- Registros y formas
- Informes

Personal

- Entrenamiento
- Eficiencia
- Moralidad
- Retribución

Supervisión

- Supervisión automática, o auditoría interna, o vigilancia por parte de los funcionarios.

EL CONTROL INTERNO EN EL ASPECTO DE LA ORGANIZACIÓN

La dirección, coordinación, división de labores y asignación de responsabilidades, si existen, pueden reflejarse en gráficas que ilustran la departamentalización o especialización de labores de departamentos, jefes y empleados, por lo que se refiere a las funciones que realizan dentro del negocio. Ni la dirección, ni la coordinación, ni la división de labores, ni la asignación de responsabilidades, pueden concebirse sin un plan de estructura del negocio. Es lógico que en cualquier empresa se agrupen las diferentes labores tanto de acuerdo con su naturaleza como con su volumen, para que sean conducidas con la necesaria corrección y prontitud. (7)

EL CONTROL INTERNO Y LOS PROCEDIMIENTOS

(8)

Como consecuencia de la especialización de labores, o departamentalización, para el manejo de las operaciones, es necesario establecer reglas de procedimientos que son principios que se aplican en la práctica y que garantizan una buena organización, tanto para que los diferentes departamentos,

funcionarios o empleados, tengan una base o guía para sus trabajos, como para poder coordinar estos trabajos en forma lógica, útil y eficaz para los fines del negocio. Con ello se logra además no solamente impedir indebidas desviaciones de los métodos establecidos, sino el fácil entrenamiento de nuevos empleados, y la coordinación de labores entre los diferentes trabajos y responsabilidades de los departamentos, de los funcionarios o de los empleados. Para poder alcanzar estas reglas de procedimientos, los elementos auxiliares son los siguientes:

PLANEACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN

Es importante que la empresa planee debidamente las operaciones que van a efectuarse para lo cual es indispensable que cuente con instructivos sobre las funciones de dirección, coordinación, división de labores, sistema de autorizaciones y fijación de responsabilidades, dichos instructivos que lleven la forma de manuales de procedimientos tienen como objetivos:

- Que el personal cumpla con sus funciones
- Uniformar los procedimientos
- Reducir errores
- Eficiente entrenamiento del personal
- Reducir o eliminar órdenes verbales y,
- Toma de decisiones apresuradas

En la actualidad, una entidad que no cuente con una eficiente planeación, es difícil que logre sus objetivos para lo cual fue formada.

REGISTROS Y FORMAS

Los instrumentos de registros y formas nos permiten implantar procedimientos adecuados para el registro de todas las operaciones que realiza la entidad y de esta manera contribuir a mejorar los procedimientos de control interno.

INFORMES

La función de la información dentro de la entidad es un elemento indispensable para su correcto desarrollo, pues esto obliga a la elaboración de estados financieros periódicos para que los interesados tomen decisiones. Esto también origina que el personal interesado posea capacidad y autoridad para analizar, interpretar y corregir deficiencias.

Los principales informes son:

- Balance General Comparativo
- Estado de Resultados Comparativo
- Estado de Cambios en la Posición Financiera

Con sus respectivos anexos o análisis, además se deben incluir las cifras históricas y las presupuestadas, determinando desviaciones y análisis de los mismos.

Es posible, y sobre todo en negocios de pequeña o mediana magnitud, que estos procedimientos no estén codificados o consignados por escrito, pero siempre existirán instrucciones verbales o emanadas del manejo de ciertas formas u operaciones. Aunque parezca a veces pueril consignar los procedimientos en forma escrita, por su sencillez o porque sea obvio que tales procedimientos deban llevarse a cabo en virtud de la naturaleza o volumen de las operaciones mismas,

siempre es útil que existan manuales de instrucciones, para los fines ya explicados.

EL CONTROL INTERNO Y EL PERSONAL

(9)

Los recursos humanos constituyen el elemento más importante en las organizaciones, motivo por el cual deben hacerse estudios y evaluaciones especiales con la finalidad de colocar a cada persona en el puesto ideal.

El control interno, pues, tiene que proveer facilidades para entrenar y cuidar de las actitudes y aptitudes, de los diferentes empleados, como consecuencia de lo cual el control interno también tiene facilitar la regulación equitativa de las retribuciones.

Los elementos de personal que intervienen en el control interno son:

- **ENTRENAMIENTO.** Es muy importante que al personal se le entrene antes de desempeñar el puesto. La capacitación del personal es de vital importancia para lograr una mayor eficiencia en el control interno, ya que cada empleado identificará claramente sus funciones y sus responsabilidades para el logro de un trabajo eficiente.
- **EFICIENCIA.** Es necesario que las organizaciones cuenten con métodos especiales para evaluar lo desempeñado por el trabajador, que le permitan detectar errores y proponer medidas correctivas.
- **MORALIDAD.** Es indispensable que la empresa cuente con un departamento de selección de personal que fije requisitos mínimos de admisión y también que los directivos fijen determinadas políticas tendientes a motivar su personal como: vacaciones periódicas, rotación de personal, permisos a

estudiantes, etc. Se debe complementar a este elemento con las fianzas para proteger a la entidad de manejos indebidos.

- **RETRIBUCIÓN.** Se debe de retribuir justamente al trabajador. Esto permitirá que se sienta a gusto y que desarrolle su trabajo con entusiasmo y motivación. Como ejemplos de retribución, se pueden mencionar: remuneración adecuada y justa, planes de pensiones, ahorros, seguros de vida, seguros médicos, planes de incentivos varios, premios, etc.

Además es de vital importancia hacer participe al trabajador, escuchando sus sugerencias y motivarlo constantemente para que no pierda el entusiasmo en el logro de los objetivos de la entidad.

EL CONTROL INTERNO Y LA SUPERVISIÓN

(10)

No basta la organización, la codificación de los procedimientos, y la selección y preparación del personal. En un negocio en marcha deben mantenerse los procedimientos, impidiendo que degeneren por la tendencia natural de las personas a imprimir a su trabajo sus propios modos de ser.

La supervisión puede ser automática, o puede ser efectuada por vigilancia directa de los funcionarios o por medio de un departamento de auditoría interna, dependiendo algunas veces de la naturaleza de las operaciones y en otros casos de su volumen.

La supervisión automática se basa en la regla de que una operación no debe ser manejada desde su origen hasta su registro por una sola persona, sino que en la conducción de la operación deben intervenir varias personas sin que éstas repitan trabajo.

La planeación del manejo de las operaciones, debe hacerse en tal forma que un empleado complemente la labor del otro, sin que tenga que repetirlo, y lo complemente en forma tal que automáticamente vigila la fase anterior de la operación.

La necesidad de un departamento de auditoría interna generalmente depende del volumen de las operaciones y no de su importancia ni de su naturaleza. Si las operaciones son relativamente pocas, es posible que el control automático pueda complementarse con la intervención directa de los funcionarios; pero si las operaciones son muy frecuentes, de mucho volumen, es necesario emplear la intervención de la auditoría interna. Ahora bien, también para la auditoría interna debe pensarse en una codificación de procedimientos, a fin de que no se convierta en una sección más del departamento de contabilidad, y no estorbe o repita los procedimientos de auditoría externa cuando ésta funciona.

2.2.3. CARACTERÍSTICAS Y CLASIFICACIÓN

CARACTERÍSTICAS

El control es un factor extremadamente crítico en el logro de los objetivos generales, los sistemas de control para lograr un uso óptimo, deben poseer ciertas características que son las siguientes⁽¹¹⁾:

1. Deben ser oportunos.

Un control es oportuno cuando se dispone de él en el momento apropiado. La manera óptima de información para control debiera pronosticar desviaciones a las normas o bases antes de que éstas ocurran. En la práctica, rara vez se logra

tal pronóstico, pero debe hacerse todo esfuerzo para informar sobre desviaciones de las normas mientras los eventos en cuestión están aún en proceso.

2. Seguir una estructura orgánica.

La función de control no puede sustituir una estructura orgánica. Los buenos controles estén bien relacionados con la estructura orgánica y muestran su eficiencia, así como la de sus procedimientos en cuanto a su diseño y función. El enviar la información al gerente o jefe de área es una forma efectiva de hacer factible la práctica del control al más bajo nivel posible de la empresa

3. Ubicación estratégica.

No es posible fijar controles para cada aspecto de un organismo, aún cuando este sea de pequeña o mediana magnitud. Por tanto, es necesario establecer controles en ciertas actividades de la operación siguiendo un criterio estratégico.

4. Un control debe ser económico.

Cuando hay un control excesivo, éste puede ser gravoso y provocar un efecto sofocante en el personal. La función del control debe enfocarse hacia el mantenimiento de un equilibrio dinámico dentro de los límites permitidos del plan. Es evidente que la función de control consume recursos, por tanto, se debe prestar especial atención al análisis costo-beneficio de los sistemas de control.

5. Revelar tendencias y situaciones.

Los controles que exponen la situación actual de una fase específica de una actividad son relativamente fáciles de preparar, ya que sólo son necesarios los controles que muestren periódicamente la actividad por controlar. Aunque tales mediciones muestran una visión de la situación presente, no revelan necesariamente la tendencia de la ejecución. La limitación de los informes periódicos se supera con un método gráfico de presentación que muestre sucesivas mediciones, formando una línea de tendencia, o bien presentando los datos en forma tabulada incluyendo cifras de acumulación a la fecha. La interpretación de las tendencias, en relación con los eventos, es de especial importancia en el desarrollo de la información de control para llevar a cabo una medición.

6. Resaltar la excepción.

Existen dos razones del porqué un sistema de control efectivo acentúa la excepción:

- La primera es la cantidad de información producida, aún en pequeños organismos, que hace difícil determinar la importancia de toda la información. Realizar una revisión de cada acción de los subordinados o consultores antes de accionar consume tiempo y esfuerzo del administrador.
- La segunda, cuando la información que resalta la excepción es presentada al administrador, su atención se enfoca hacia aquellos aspectos que requieren una acción correctiva.

Cada una de las anteriores características es de vital importancia para el control de las operaciones.

CLASIFICACIÓN

Existen dos grandes divisiones que son reconocidas para dividir el control interno(12)

1. -Control interno administrativo.
2. -Control interno contable.

CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

De acuerdo con la definición dada por el Comité de Normas de Auditoría del Instituto Americano de Contadores Públicos, el control interno administrativo, también llamado operativo, incluye, pero no está limitado a, el plan de organización y los procedimientos y registros que se relacionan con el proceso de decisión que lleva a la autorización de los intercambios.

Esta autorización es una función de la gerencia directamente relacionada con la responsabilidad de cumplir con los objetivos organizacionales y es el punto de partida para el establecimiento de los controles contables.

El control interno administrativo se relaciona con la eficiencia en las operaciones y con la adhesión a las políticas establecidas por la dirección del ente.

La revisión del control interno administrativo se relaciona fundamentalmente con la tarea efectuada por auditores internos.

CONTROL INTERNO CONTABLE

Siguiendo con lo definido por el Comité de normas de auditoría del Instituto Americano de Contadores Públicos, el control interno contable comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que conciernen a la salvaguarda

de los activos y a la confiabilidad de los registros contables, y están diseñados para otorgar seguridad razonable que:

- Los intercambios son ejecutados de acuerdo con autorizaciones generales o específicas de la gerencia registrados para permitir la preparación de los estados contables de acuerdo con las normas contables generalmente aceptadas y para mantener un control adecuado de los activos.
- El acceso a los activos está sólo permitido mediante una autorización general o específica por parte de la gerencia;
- Los activos registrados son comparados a intervalos razonables con los activos físicos existentes y se toman las acciones necesarias respecto a cualquier diferencia.
- Como podemos observar el control interno contable se relaciona con lo que hemos denominado salvaguardar los activos y verificar la confiabilidad y corrección de los datos contables.

2.2.4. EL PROCESO DEL CONTROL.

Es necesario que el pequeño empresario reconozca que el control es un proceso que se debe llevar a cabo de manera precisa y adecuada.

Las etapas del mismo dan forma a un proceso lógico y fácil de comprender donde se ve una imagen real de la empresa y donde todas las funciones y actividades van de acuerdo con lo que se planeó, de una manera eficiente, sin errores y/o equivocaciones.

Estas etapas son las siguientes(13):

1. -Establecer estándares o patrones.

Identificar lo realizado de tal manera que no sólo se mida, sino que también se evalúe lo medido. Se debe emplear medidas para evaluar las funciones y actividades, tanto actuales como futuras, asegurándose de que tales medidas sean efectivas.

Hay varias formas de hacer las mediciones, ya sea a través de recolección de datos, por medio de gráficas, datos históricos o estadísticos, cuestionarios, informes verbales o escritos, procedimientos, normas, observaciones personales, etc.

2. -Aplicación de los estándares o patrones.

Este paso del control se refiere a medir y juzgar lo que se ha realizado, es decir, mostrar lo que se ha logrado. Esto es importante porque proporciona la verdadera información objetiva que posteriormente se compara con la norma establecida para comprobar si se están cumpliendo o medir el desempeño y compararlo con dichas normas.

3. -Comparación de estándar o patrón y lo real.

En este paso se compara el funcionamiento actual de las actividades a controlar, con el estándar previamente establecido. Si llegan a existir diferencias, se debe establecer su importancia por medio del juicio de quien ejerce la función de control, de acuerdo con la naturaleza de la actividad a controlar.

El funcionamiento a cargo del control debe, en consecuencia, analizar, evaluar y juzgar los resultados como parte definida del proceso de control.

4. -Utilización de una medida efectiva.

Esta etapa es crucial para el proceso de control, ya que los esfuerzos están encaminados a que los resultados correspondan a los estándares. Siempre que se descubran variaciones importantes, éstas no sólo piden una acción inmediata y enérgica, sino que es imperativo aplicarlo que pueda llevar acabo el mismo propietario de la pequeña empresa. Esta acción puede ser prevista, adelantándose a los hechos y ponerla en práctica inmediatamente como una acción preventiva y correctiva.

2.3. ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Cuando una Sociedad Anónima se venden ampliamente y son poseídas por los inversionistas de una sociedad, se les llama "Sociedad Anónima Abierta". Pero si las acciones no se poseen abiertamente y no están disponibles al público en general; a este tipo de Sociedad se le llama "Sociedad Anónima Cerrada"; misma que se le considera propia de la pequeña empresa.

El negocio pequeño se conforma por unos cuantos accionistas o un solo dueño, y el monto del capital es limitado.

Mencionaremos algunos puntos importantes; por lo cuál un negocio pequeño es bastante atractivo para cualquier empresario, y por lo cuál existe un número mayor de pequeñas empresas que de grandes en la Ciudad de México.

PROVEE:

- Estatutos y Cláusulas especiales; incluidas en la Acta Constitutiva.
- Los contratos de empleados son por plazos más largos.
- Permite ciertos convenios entre los accionistas.
- Existe irrevocabilidad en los poderes y transferencias de los derechos de votación. Debido a los puntos antes mencionados, consideramos que es de primera necesidad que se tenga un buen manejo administrativo o contable. Así abarcaremos lo referente a la actuación de la Administración para la pequeña empresa, así como algunos puntos básicos a conoce; para el pequeño empresario. (14)

2.3.1. NECESIDAD DE LA EVALUACIÓN.

El Estudio y Evaluación del Control Interno se efectúa para cumplir con un requisito respecto a las Normas de Ejecución del Trabajo.

En el cuál se debe efectuar un estudio adecuado del Control Interno existente, para que se determine el grado de confianza que se va tener de la empresa; en cuanto a sus políticas y procedimientos, de aquí depende que la empresa se maneje correctamente y emita reportes y cantidades confiables a sus usuarios.

Al adentrarnos a este punto; respecto al Estudio y Evaluación del Control Interno nos permitiremos establecer la relación que se tiene con la Auditoria; puesto que es la base de estudio de ella.

Al efectuar la Evaluación del Control Interno nos tenemos que apegar a las Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas; de las cuales mencionaremos la siguiente definición:

“Son los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del auditor al trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado de este trabajo”(15)

Empezaremos a desarrollar nuestro primer punto respecto a la **EVALUACIÓN Y ESTUDIO DEL CONTROL INTERNO.**

Toda empresa en general, sea pequeña, mediana o grande, y que pertenezca a cualquier actividad, se encuentra en varias oportunidades a lo largo de su vida, con la necesidad de evaluar su situación. Muchas son las razones para que esto se efectúe.

En muchas ocasiones resulta no solo necesario, sino imprescindible analizar con detalle los problemas que están dificultando el desarrollo de la empresa y, por tanto, sus causas. El periodo de cambio para pasar de una empresa pequeña a una empresa mediana o de ésta a grande; es crítico y puede prolongarse por tal es de gran apoyo que se tenga una empresa sana tanto administrativa como financieramente.

Resulta sencillo operar un sistema de control interno, que pueda implantarse en cualquier negocio, sin embargo, conviene recalcar que cualquier sistema de control interno financiero, por bueno que sea este, podrá fracasar si existe colusión entre dos o más empleados; o se tenga un conocimiento erróneo sobre la finalidad de llevar los controles en la empresa.

El estudio del sistema de control interno financiero podrá adoptar la forma de preguntas orales, o podrá referirse a un cuestionario bien elaborado que incluya cada sección a analizar. Tratándose de una primera revisión, es aconsejable afrontar el estudio del control interno desde el punto de vista de las transacciones financieras, de tal forma que el flujo de trabajo y las personas que serán responsables de él, se pueden determinar.

Una vez que se han efectuado los Controles Internos; deberán ser vigilados y controlados, puesto que no habrán de funcionar sino existe una adecuada supervisión de ellos.

Dentro del punto de vista del Control Interno las transacciones comerciales pueden clasificarse de la siguiente manera

- Compra de Activos y Servicios
- Venta de Activos y Servicios
- Recepción de Efectivo
- Desembolsos de Efectivo y

- Transacciones internas de la empresa.

Los puntos antes mencionados son a los que hay que ponerles especial énfasis al estudiar el Control Interno.

Así observamos que un sistema de control interno adecuado, debidamente operado, le ahorra bastante tiempo al auditor, reduciendo el costo de la auditoría externa para el cliente y le asegura al auditor y usuarios en general la confiabilidad de los estados financieros.

El crecimiento en el tamaño de las empresas, el volumen de transacciones y la complejidad de las mismas han provocado la necesidad de implementar un control interno y llevar la revisión de este así como de los procedimientos que se estén llevando en la empresa.

Se puede resumir el término EVALUACIÓN de la siguiente manera:

“La evaluación consiste en analizar, estudiar y considerar lo examinado”(16) Refiriéndose a la Administración, pretende considerar las actividades de acuerdo con los principios de esta ciencia, o sea, llegar a determinar el grado de eficiencia. Se van a apreciar los resultados de la acción, comparándola con el plan establecido, observar las causas de las desviaciones y aplicar las posibles medidas de corrección que ameriten nuevos planes y, por lo tanto, volver a iniciar el proceso administrativo desde el punto de vista de la participación individual.

Por tanto, es indiscutible que uno de los aspectos más importantes para una pequeña empresa lo constituye el Estudio y Evaluación del Control Interno.

Por lo que podemos mencionar que “El Estudio y Evaluación del Control Interno” se efectúa con objeto de determinar el grado de confianza que se va a depositar en la empresa; y el cual permitirá que se desarrollen eficientemente los

procedimientos de está, para evitar errores y fraudes dentro de la empresa; siendo que al mismo tiempo se está cumpliendo con la Norma de Ejecución de Trabajo dentro del ámbito de la auditoría. Y la finalidad que se persigue respecto al Estudio y Evaluación del Control Interno es la siguiente:

- Cerciorarse de la bondad o de las deficiencias del sistema.
- Juzgar si es o no adecuado el Sistema de Control Interno; de tal forma que sea una de las bases en las cuáles descansará el auditor para poder expresar una opinión respecto a la correcta presentación de los Estados Financieros.

2.3.2. METODOS DE EVALUACIÓN

Pero, ¿Cómo se Estudia y Evalúa el Control Interno?

La tradición docente y la practica profesional han establecido los siguientes métodos para el Estudio y Evaluación del Control Interno:

MÉTODO DESCRIPTIVO

Como su nombre lo indica, consiste en la descripción de las actividades y procedimientos utilizados por el personal en las diversas unidades administrativas que conforman a la entidad, haciendo referencia a los sistemas o registros contables relacionados con estás actividades y procedimientos. (17)

Está descripción debe hacerse de manera tal que siga el curso de las operaciones en las unidades administrativas que intervienen.

Las actividades pueden ser divididas de la siguiente forma:

- Por Departamentos
- Funcionarios y Empleados
- Registros de Contabilidad

A continuación se presenta un ejemplo del método antes descrito.

METODO DESCRIPTIVO

HECHO POR: _____

FECHA: _____

REVISADO POR: _____

EMPRESA X, S.A. DE.C.V.

CONTROL INTERNO DE INGRESOS

PERIODO CUBIERTO:

CAMBIOS FUTUROS:

<p>La compañía recibe sus ingresos de efectivo en la siguiente forma: por medio de cobradores en el Distrito Federal.</p> <p>La cobranza la recibe la encargada de la empresa, las cuales no son firmadas por el encargado al recibir el efectivo; ni tampoco se firma la factura o contrarrecibo.</p> <p>La mayoría de los ingresos de efectivo son en cheque a nombre de la empresa.</p>	
<p>En general, los ingresos son</p>	

depositados al siguiente día hábil; exceptuando cuando se autoriza se deja en caja chica(esto tratándose de cantidades pequeñas)	
--	--

MÉTODO DE CUESTIONARIOS

Consiste en elaborar un listado de preguntas básicas en un sistema de Control Interno y posteriormente se contestan en las oficinas de la empresa sujeta a análisis. (18) Ejemplo:

**METODO DE CUESTIONARIO
DEL CONTROL INTERNO
CUENTAS POR COBRAR**

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____

FECHA DE REVISION: _____

/---No---/ -/PREGUNTAS-/ /-----RESPUESTAS-----/

		SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
Organización					
1	¿Existe segregación de funciones en cuanto al crédito concedido. ?				
2	¿Existen políticas en cuanto a? 1-Crédito 2-Rebajas y Dev.Ventas 3Estimacion de Ctas Incobrables				
3	¿Se circularizan				

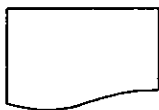
	periódicamente?				
4	¿Existen notas de crédito prenumeradas?				

MÉTODO GRÁFICO

Consiste en presentar objetivamente la organización del cliente y los procedimientos que tiene en vigor en sus varios departamentos o actividades, o bien preparar gráficas combinadas de organización y procedimientos. (19)

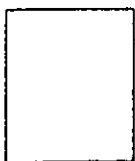
EJEMPLO:

SIMBOLOGÍA



FACTURA

Documento de origen, registro, tarjeta, reporte.



VERIFICAR

Operación

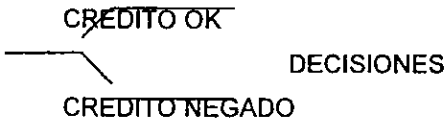


ARCHIVO(CLIENTES ORDEN ALFABETICO)

CONEXIÓN EN MISMA PAGINA



PEDIDO DEL CLIENTE: Enviar recibido de clientes, proveedores, etc.



EJEMPLO

MÉTODO GRÁFICO

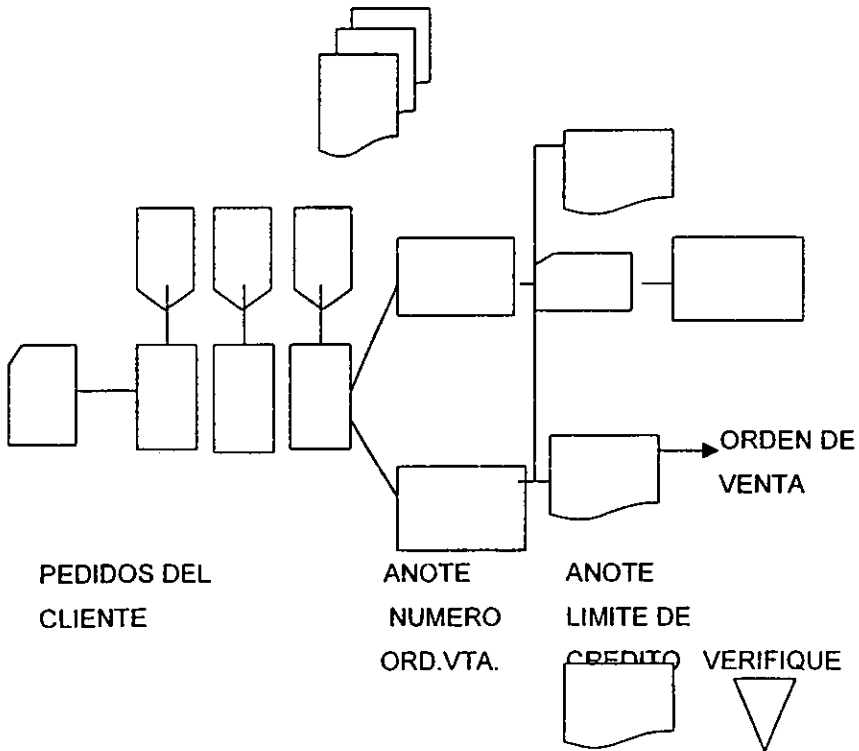
CONTROL INTERNO- RECEPCION DE PEDIDOS

HECHO POR: _____

FECHA: _____

REVISADO POR: _____

FECHA: _____



- 1.- FECHA DE RECEPCIÓN
- 2.- NUMERO DE PEDIDO
- 3.- NOMBRE DEL CLIENTE
- 4.- NUMERO DE ORDEN DE VENTA

Diagrama tomado de los apuntes de auditoría 1. del C.P. Daniel Alvarez Ramírez. Procedimiento de recepción de pedidos.

El primer punto, se debe tener en cuenta que el costo del Control no puede ser superior al valor de aquello que está sujeto al control. Por lo que si el Control no es costo- benéfico se pueden producir errores o fraudes, en aquellos que por no ser costo-beneficioso no se controla.

El segundo punto es que cuando lo extraordinario surge, existe la posibilidad de que el Sistema de Control no sepa como responder; y no nos referimos solamente a lo automatizado o a las normas, sino también al comportamiento de las personas frente a una situación no esperada.

El tercer factor se explica por sí solo.

Dentro de las ventajas de implantar un Sistema de Control Interno, creemos que ya se han mencionado un sin número de veces en el desarrollo del tema; más sin embargo sintetizaremos ellos de la manera más breve posible; con ello no queremos decir que son los únicos beneficios.

1. - Obtención de Información Financiera Correcta y Segura
2. -Protección de los Activos de la entidad
3. - Promoción de la eficiencia de las operaciones y adhesión a las políticas de la empresa.

Es importante que el pequeño empresario analice con detenimiento la necesidad de un Sistema de Control Interno, y que piense que es una parte esencial para su empresa y se adapte a convivir con ella diariamente; con ello él observará cambios importantes que se verán reflejados en una empresa limpia,

ordenada, eficiente y con una actividad contable y administrativa lo más confiable y correcta posible.

2.3.3. VENTAJAS Y LIMITACIONES DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO.

La realización de la evaluación depende de la investigación y el análisis integral. En este caso debe captarse la información, especialmente la no-cuantitativa.

Normalmente, efectuar la evaluación implica el trabajo en equipo del dueño con sus principales empleados.

Las causas más comunes de una administración débil e ineficiente son las siguientes(17):

- Visión y creatividad deficientes para determinar planes y objetivos a corto y largo plazo.
- Tiempo y trabajo insuficiente para coordinar actividades. Falta de delegación de autoridad y responsabilidad
- Falta de capacidad para conducir al personal en forma adecuada
- Falta de capacidad o negligencia para reconocer, analizar y dar soluciones a problemas de importancia.

Lo que podemos decir es que ningún Sistema de control Interno; por más detallado que parezca; no puede por sí garantizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa; como ya se había mencionado anteriormente. Debido a sus

limitaciones inherentes, el Control Interno asegura brindar la seguridad "razonable" de que el objetivo se logre. De las limitaciones que se hablan son las siguientes:

- El requisito de que un Control establecido sea costo-beneficioso.
- La mayoría de los Controles van dirigidos hacia el tipo de transacciones repetitivas, en vez de las excepcionales.
- El error humano; por malos entendidos, descuidos, fatiga o aburrimiento.

NOTAS AL CAPITULO 2.

- (1) Reyes Ponce Agustín. "Administración de empresas"
Ed. Limusa; México 1989 p.
- (2) IDEM
- (3) Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Boletín 5 1957
- (4) Sérvulo Anzola Rojas "Administración de pequeñas empresas"
Edit. Mc. Graw Hill; México 1993, p.92
- (5) IDEM. p.93
- (6) Osorio Sánchez Israel. "Auditoría 1"
Edit. Ecasa; México 1993 p.156-168
- (2) Ruiz Velazco Luis y Prieto Alejandro. "Auditoría Práctica"
Edit. Banco y Comercio; México 1993. p-83
- (3) IDEM
- (4) IDEM
- (5) IDEM
- (6) Rodríguez Valencia Joaquín "Sinopsis de Auditoría Administrativa"
Edit. Trillas; México 1991, p.22-23
- (7) Schuster José Alberto "El Control Interno"
Edit. Macchi; Buenos Aires 1992, p.7-9
- (8) Sérvulo Anzola Rojas "Administración de pequeñas empresas"
Edit. Mc. Graw Hill 1993, p.94-96
- (14) J. Dickson Franklyn. "Organización Legal"
México 1994, p.42
- (15) Normas y Procedimientos de Auditoría Tomo I
Boletín 1010-5 México 1996
- (16) Perdomo Moreno Abraham. "Elementos Básicos de Administración"
Edit. Ecasa; México 1991, p.58
- (17) Osorio Sánchez Israel "Auditoría 1"
Edit. Ecasa; México 1993, p.170
- (18) IDEM, p.171
- (15) IDEM, p.173-175
- (20) Perdomo Moreno Abraham. "Elementos Básicos de Administración"
Edit. Ecasa; México 1991, p.61

19

CAPITULO 2

USO PRACTICO DEL

CONTROL EN TERMO

DE

LA EMPRESA COMERCIAL

CAPITULO 3. DISEÑO PRACTICO DEL UN CONTROL INTERNO PARA LA PEQUEÑA EMPRESA COMERCIAL.

El siguiente caso práctico está basado en una Empresa X SA de CV cuyo giro es "La comercialización de productos", así como "La venta de guías de negocios realizándose por vía telefónica o directamente en mostrador".

Este estudio fue enfocado principalmente al control interno, porque consideramos que como tal es de suma importancia que se tome en cuenta no sólo para medianas y grandes empresas, sino también para todas aquellas pequeñas empresas que se encuentran en nuestro país.

Esta revisión se llevó a cabo con la finalidad de verificar si el control que existe y que se está aplicando actualmente, esté acorde con las necesidades y objetivos planteados por la empresa. Ahora bien en caso de que no existiera algún control en alguna parte de la empresa o que éste simplemente sea ineficiente o insuficiente, propondremos un modelo a seguir con la mira de que la empresa pueda realizar y proponer planes flexibles y confiables; de esta manera poder dar seguridad a los miembros de la compañía y a la sociedad. Así mismo se garantizará la disminución de errores administrativos y contables proporcionando un servicio interno y externo más confiable y oportuno.

3.1 ANÁLISIS DEL CONTROL INTERNO

3.1.1. ENTREVISTAS -CUESTIONARIOS Y OBSERVACION DIRECTA

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

NOMBRE	EMPRESA X SA DE CV			
FECHA		14 Diciembre	1998	

	CONTROL INTERNO		Observaciones
	Adecuado	Inadecuado	
General		✓	Ver opinión final.
Ingresos de caja	✓		
Pagos de Caja	✓		
Fondo Fijo	✓		
Cuentas por Cobrar	✓		Debido a que su actividad es por Mercadeo; primero se percibe el pago de la mercancía, para que posteriormente sea enviada; por lo tanto en la revisión habrá

			varios puntos que no aplican en la empresa.
Inversiones	✓		
Cuentas por pagar y Compras	✓		
Documentos por pagar y Pasivo a largo plazo	✓		
Ventas	✓		
Nóminas	✓		
<p>OPINION DE LA ENTREVISTA: De acuerdo a lo observado sobre el control de la empresa, se detecto que no cuenta con un Control Interno General apropiado, por lo que se pondrá mas atención en el desarrollo de nuestro estudio en este punto; tratando de apoyar a la empresa en estos aspectos.</p>			

Respuestas	SI	NO	Observación
GENERAL			
1. Existe una gráfica de organización actualizada? Si es así, obtener copia		✓	Organigrama Propuesto
2. Está la rutina contable escrita en manuales de contabilidad? Si es así, obtener una copia		✓	Guía Desarrollada
3. Existe un catálogo de cuentas autorizado? Si es así, obtener una copia	✓		Transcrito por nosotros, para ocultar la identidad de la empresa
4. Están obligados los empleados a tomar sus vacaciones regulares y son asignados sus trabajos a otros empleados?		✓	
5. Están los ingresos, costos y gastos bajo control presupuestal?	✓		
6. Revisa periódicamente algún empleado responsable la cobertura de seguros? Quién?			No Aplica.
1. Asientos de diario; Aprobados por: a) Contador, y b) soportados con documentación	✓ ✓		Los dos rubros si aplican, la aprueba el Contador.

<p>8. Existe un departamento de auditoría interna?</p> <p>a) Ante quién es responsable</p> <p>b) Incluir un detalle del alcance y obligaciones de este departamento</p> <p>c) Se envían reportes escritos sobre el resultado de sus revisiones?</p> <p>d) Han sido considerados los programas del departamento, al preparar el programa de auditoría?</p>			Las respuestas de este punto No Aplican a la empresa.
<p>10. Son vulnerables de destruirse o perderse en el fuego los registros principales de contabilidad?</p>		✓	
<p>11. Existe un plan para retener los registros que abarque:</p> <p>a) Almacenamiento accesible?</p> <p>b) Política de destrucción</p>	✓	✓	

Respuestas			
<p>12. Liste los nombres de los empleados que desempeñan la función a continuación descrita:</p>			Este punto nos servirá de

<p>Secretario. Hilda Estevez Aguilar Contador. Jorge Figueroa Lino Auxiliar Contable. Adriana Valencia Loe Encargado de cuentas por cobrar. Rubí de la Huerta Encargado de cuentas por pagar. Juan Carlos Ruiz Morales Jefes de Departamento: Compras. Juan Carlos Ruiz Morales Ventas. Roberto Jiménez Meza Cobranza. Luis Felipe Rodríguez Montiel Recepción. Hilda Estevez Aguilar Distribución. Mario Alberto Loello Flores Nóminas. Adriana Valencia Loe Personal. Juan Carlos Ruiz Morales Impuestos. Jorge Figueroa Lino</p>			<p>base para la elaboración del Organigrama a proponer</p>
<p>RECIBOS DE EFECTIVO</p>			
<p>1. Es abierta la correspondencia por alguien diferente al Cajero o Contador encargado de las cuentas por cobrar?</p>		<p>✓</p>	
<p>2. Son sellados todos los cheques recibidos "Para depósito en cuenta?"</p>	<p>✓ ✓</p>		
<p>3. Prepara la persona que abre la correspondencia un reporte del dinero recibido en efectivo y/o cheque?</p>	<p>✓</p>		

<p>4. Hay alguien aparte del Depto. Cobranza que compare el reporte anterior con:</p> <p>a) El efectivo recibido durante el día?</p> <p>b) La ficha de depósito sellada?</p>	<p>✓</p> <p>✓</p>		<p>El Gerente de Ventas.</p>
<p>5. Hay algún empleado aparte del encargado de las cuentas por cobrar que lleve los depósitos al banco?</p>	<p>✓</p>		<p>El Mensajero</p>
<p>6. Son los recibos de cada día depositados íntegros y sin tardanza?</p>	<p>✓</p>		
<p>7. Están los deberes del Depto. De Cobranza completamente separados del:</p> <p>a) Registro de cuentas y documentos por cobrar?</p> <p>b) La conciliación de cuentas bancarias?</p>	<p>✓</p> <p>✓</p>	<p>✓</p>	
<p>8. Son los avisos por cargos bancarios entregados al empleado indicado para su investigación? (A Quién)</p>	<p>✓</p>		<p>Al Auxiliar Contable</p>
<p>9. Está el activo negociable, aparte del efectivo, cheques a letras de cambio, bajo la custodia de otro empleado, independiente al responsable?</p>	<p>✓</p>		<p>Por el Contador</p>

10. Son los recibos en efectivo relativamente insignificantes comparados con los de cheques y letras de cambio?			No Aplica
11. Se notifica inmediatamente al banco cuando un empleado con firma autorizada deja de pertenecer a la Compañía?	✓		
SALIDAS DE EFECTIVO			
1. Están todos los cheques prenumerados?	✓		
2. Son retenidos todos los cheques nulos?	✓		
3. Son únicamente los empleados autorizados a preparar cheques o supervisar su preparación, los que tienen acceso a cheques en blanco?	✓		
4. Se usa un "Protector de cheques" en todos los cheques?	✓		
5. Son examinadas las facturas y la evidencia de soporte, por el que firma al momento los cheques?	✓		
6. Se requiere que todos los cheques lleven firma mancomunada?	✓		
7. Son las cuentas bancarias conciliadas regularmente por un empleado diferente a los que	✓		

llevan los registros de efectivo?			
8. Es algún empleado diferente, el que obtiene los estados bancarios directamente del banco?	✓		La Secretaría
9. Prohíbe la Compañía: a) La firma de cheques por adelantado?	✓		
10. Cuando es usado un facsímil para la firma de cheques, esta la placa de la firma bajo un control adecuado?			No Aplica.
11. Hay algunos cheques con limitaciones de cantidad impresa en ellos?			No Aplica.
12. Son los cheques nulos mutilados y están disponibles para una subsecuente inspección?	✓		
13. A los cheques enviados por correo se les impide regresar al empleado que los mandó o son remitidos a la persona encargada de las cuentas por pagar?			No Aplica.
14. Están las transferencias de un banco a otro bajo efectivo control contable?	✓		

Respuesta			
15. Son los cheques de pago de nómina expedidos contra una cuenta de nómina separada?	✓		
16. Está la cuenta bancaria de nóminas sobre la base de un sistema de fondo fijo?		✓	
17. Son expedidos los cheques de dividendos contra una cuenta de dividendos separada?		✓	
18. Están todas las cuentas bancarias autorizadas por el Consejo de Administración?	✓		
CAJA CHICA			
1. Es usado el sistema de fondo fijo?	✓		
2. Es responsable del fondo un empleado en particular?	✓		La Secretaria
3. Están firmados todos los comprobantes de caja chica usados para el desembolso?	✓		
4. Son los comprobantes examinados y cancelados en el momento que el cheque de reembolso es firmado?	✓		
5. Es el fondo suficiente para hacer los reembolsos en periodos apropiados?	✓		

<p>6. a) Ha sido establecida una cantidad del fondo para pagos individuales?</p> <p>b) Si así es, que cantidad?</p>			<p>No Aplica.</p>
<p>7. Se necesita aprobación para anticipar a empleados efectivo sin los requisitos formales establecidos?</p>	✓		
<p>8. Está prohibido hacer efectivos cheques personales? Si no, diga si esos cheques son cambiados en el banco o incluidos como comprobantes para posterior apoyo en demanda de su reembolso?</p>	✓		
<p>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR</p>			
<p>1. Están aprobados los documentos por cobrar y sus renovaciones por funcionario responsable?</p>	✓		
<p>2. Están separadas las funciones de custodia de documentos del Cajero General y del Contador?</p>	✓		
<p>3. Están los registros de cuentas, a cargo de empleados que no tienen acceso a recibos de efectivo?</p>	✓		
<p>4. Son sumados por lo menos una vez al mes los registros de clientes y se compara y concilia el total contra la cuenta contable de mayor general?</p>	✓		

Respuesta			
-----------	--	--	--

5. Se envían estados mensuales a los clientes?			No Aplica.
6. Son cotejados los estados de cuenta contra el auxiliar antes de ser enviados al correo, por alguien diferente al encargado de cuentas por cobrar?			No Aplica.
7. Son investigadas las diferencias por alguien diferente al encargado de las cuentas por cobrar?	✓		Auxiliar Contable
8. Son aprobadas las cancelaciones de cuentas malas por algún funcionario diferente al encargado de las cuentas por cobrar?			No Aplica
9. Son controladas las cuentas malas antes de que sean incobrables?			No Aplica
10. Son permitidos los descuentos después de la fecha del mismo y fuera de los términos normales de crédito y autorizados por funcionario responsable?			No Aplica
11. Están aprobados los asientos de diario que afectan cuentas por cobrar por algún superior al encargado del auxiliar de las mismas?	✓		
12. Se han establecido límites de crédito y			No Aplica

son respetados?			
13. Se revisa periódicamente la cobranza efectuada?	✓		

Respuesta			
INVENTARIOS			
1. Se lleva un registro de Inventarios en el Departamento de contabilidad?	✓		Método Analítico
2. Muestran estos registros: a) Cantidades? b) Ubicación? c) Mínimos? d) Máximos? e) Costos unitarios?	✓		Si aplica en todos los incisos.
3. Tiene acceso a las existencias el empleado que lleva los registros?	✓		
4. Se usan los registros para controles contables a través de las cuentas de mayor general?	✓		
5. Las cifras que están registradas en la cuenta control son verificadas y pasadas al encargado de los libros por algún empleado distinto al de los registros?	✓		
7. Están todos los materiales y accesorios? : a) Bajo control de un almacenista? b) Sacados sólo por medio de	✓ ✓		

requisición?			
8. Existen protecciones físicas adecuadas para salvaguardar activos, tales como muros, rejas, etc.	✓		
9. Son responsables los guardias de vigilar que nada salga de la empresa sin el vale de salida o la autorización respectiva?.	✓		
10. Incluye el sistema, reportes periódicos a empleado responsable de:			
a) Artículos de lento movimiento?	✓		
b) Artículos obsoletos?	✓		
c) Sobre éxito	✓		

11 Están bajo control contable el Inventario de Mercancías?	✓		
12. Están físicamente separada y contablemente controlada la mercancía que no es propiedad del cliente (consignaciones)	✓		
15. En relación los inventarios anuales:			
a) Se preparan instrucciones escritas como guías para los que participen?		✓	
b) Se lleva a cabo doble verificación de:			
Cantidades ?	✓		
Resumen?	✓		
Costos Unitarios?	✓		
Sumas?	✓		
INVERSIONES			
1 Están las inversiones:			
a) A nombre de la Compañía	✓		
b) Inspeccionadas periódicamente?	✓		

<p>3. Se mantiene el departamento de contabilidad un registro por cada inversión, investigando el número de certificado?</p>	✓		
<p>4. Son controladas las inversiones canceladas o aquellas por las que se ha creado una reserva?</p>	✓		
<p>5. Compras y ventas:</p>			
<p>a) Están autorizadas por consejo de administración o algún ejecutivo las compras y ventas?</p>	✓		
<p>b) Indica la aprobación el precio al que debe realizarse la transacción?</p>	✓		
<p>c) Se hace una verificación independiente de los precios a los que las inversiones fueron compradas o vendidas? Sí es así por quién?</p>	✓		<p>Por el Director Administrativo</p>

6. Ingresos:			
a) Es verificado periódicamente contra las inversiones, el ingreso proveniente de las mismas? Si es así, por quién?	✓		Contador
b) Se acumulan anticipadamente en los libros para su cobro?		✓	
DOCUMENTOS POR PAGAR Y DEUDA A LARGO PLAZO			
1. Documentos por pagar:			
a) Están autorizados los préstamos por el consejo de administración?	✓		
b) Se requieren dos o más firmas?	✓		
c) Se cancelan y archivan los documentos por pagar?	✓		
d) Especifican las actas:	✓		
1. La aplicación de los préstamos?	✓		
2. Los funcionarios que pueden negociar el préstamo?	✓		
3. El compromiso máximo autorizado?	✓		
CUENTAS POR PAGAR Y COMPRAS			
1. Está el departamento de compras			

independiente de las siguientes funciones:			
a)	Contabilidad?	✓	
b)	Recepción?	✓	
c)	Envío?	✓	
2. Son las órdenes de compra:			
a)	Utilizadas?	✓	
b)	Utilizadas para todas las compras?	✓	
c)	Prenumeradas?	✓	
d)	Enviadas por medio de una copia al departamento de contabilidad?	✓	
e)	Verificada su secuencia numérica?	✓	
3. Son devoluciones sobre compras manejadas a través del departamento de envío?		✓	

4. Son facturas de proveedores verificadas:			
a) Contra la orden de compra en cuanto a especificaciones, precio y cantidades?	✓		
b) Contra el reporte de entrada en cuanto a artículos y cantidades?	✓		
c) En sumas y extensiones?	✓		
5. Las compras para empleados siguen siendo el mismo procedimiento que las compras normales?	✓		
6. Son examinados por los empleados responsables los comprobantes por compras para asegurarse que están completos antes de preparar el pago?	✓		
7. Se investigan las diferencias entre las órdenes de compra, vales de entrada al almacén y facturas?	✓		
8. Se concilia mensualmente el detalle de cuentas por pagar contra la cuenta mayor general?	✓		
9. Son conciliados los estados de cuenta de proveedores contra los pasivos registrados?	✓		
10. Son aprobados por funcionarios responsables los ajustes resultantes?	✓		

11. Fletes:			
a) Asegura los procedimientos la recuperación de fletes pagados?	✓		
Fletes por cuenta de clientes:			No Aplica
b) Las tarifas que aparecen en las facturas por fletes, son checadas por una agencia independiente?		✓	
c) los procedimientos establecidos prevén que los cargos por fletes provienen de servicios realmente recibidos?			No Aplica
12. Otros gastos:			
a) Las facturas que no provienen de materiales o partes (tales como propaganda, gastos de viaje, etc.), son aprobadas por el encargado del departamento antes de su pago?	✓		
b) Son las facturas revisadas en cuanto a que sean razonables, necesarias y aprobadas por un empleado responsable diferente al departamento que los originó?	✓		
c) Las cuentas de publicidad se revisan periódicamente, examinando adiciones?	✓		
d) Son comparados los cargos por publicidad contra el estimado original y se explican satisfactoriamente las diferencias?	✓		

e) Existe un procedimiento adecuado para aprobar el reembolso a empleados por gastos de viaje y otros gastos?	✓		
f) Se ha designado a un empleado para que mantenga un registro de pagos por cargos repetitivos (renta, papelería, etc.) y aprueban tales cargos para prevenir pagos duplicados?	✓		
g) Tiene este empleado acceso a la información para la aprobación de tales pagos?		✓	
VENTAS			
1. Se revisan y aprueban los pedidos de clientes antes de aceptarse:			
a) Por el departamento de ventas?	✓		
b) Para el crédito de clientes?			No Aplica
2. Están las notas de embarque:			
a) Prenumeradas?	✓		
b) Referenciadas a la factura de ventas?	✓		
c) Preparadas por todos los embarques?	✓		
	✓		

3. Están las facturas:			
a) Prenumeradas	✓		
b) Preparadas conforme a la nota de embarque, etc.?	✓		
c) Facturadas inmediatamente después del embarque?	✓		
d) Verificadas en cuanto a secuencia numérica?	✓		
4. Se verifican las facturas en cuanto a:			
a) Cantidades?	✓		
b) Precios?	✓		
c) Extensiones			No Aplica
d) Conceptos?	✓		

e) Secuencia numérica?	✓		
5. Se compran con la orden de compra del cliente?	✓		
6. Son las siguientes clases de ventas tratadas y registradas como ventas a clientes?			
a) Clientes?	✓		
b) Desperdicio de chatarra?			No Aplica
d) Ventas de contado?	✓		
7. Existe un control adecuado por descuentos en fletes?			No Aplica
8. Están los memos de crédito?			No Aplica
a) Prenumerados?			
b) Checados en cuanto a secuencia numérica?			
c) Soportado por documentación adecuada?			
e) Aprobados por escrito?			
9. Son recibidas las devoluciones a través de Almacén?	✓		
NOMINAS			
1. Las tarjetas de tiempo:			

a)	Se usan para la fábrica?		✓	
b)	Se usan para la oficina?	✓		
c)	Las imprime el reloj checador?		✓	
d)	Se revisan?	✓		
2. Se utiliza un sistema que en una misma operación prepare la nómina y la tarjeta individual del empleado?				
3. Se hacen análisis de:				
a)	Sueldo y pagos?	✓		
c)	Deducciones?	✓		

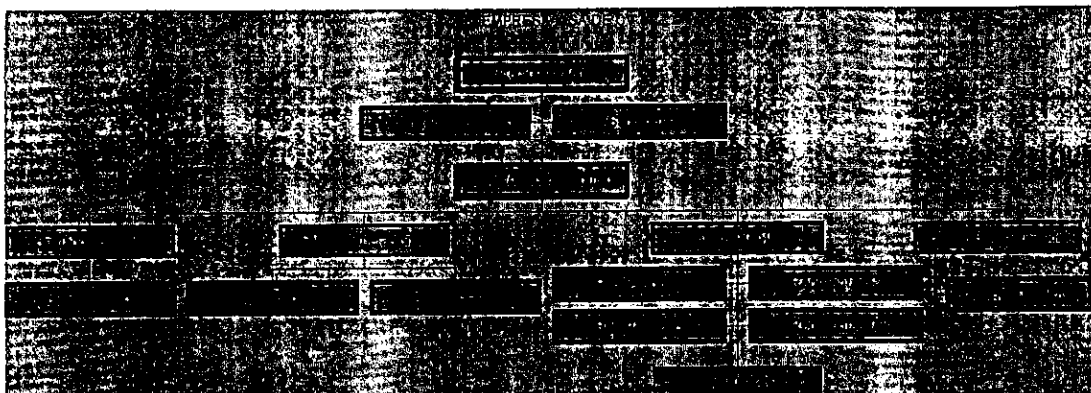
4. Se hacen pruebas de:			
a) Observación de marca de reloj cheCADador?			No Aplica
b) Observación de personal de la empresa?			
5. Sueldos:			
a) Están los sueldos y sus cambios autorizados por escrito?			
b) Son vueltos a depositar los sueldos no reclamados			
c) Se mantienen registros adecuados de personas, incluyendo su firma?			
d) Están autorizados todos los despidos, bajas y archivados sus documentos?			

3.2. PROPUESTA Y DESARROLLO DEL CONTROL INTERNO

3.2.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Al revisar la estructura organizacional de la empresa, nos cercioramos de que se reflejara la situación verdadera y actual de las funciones orgánicas, a efecto de satisfacer los objetivos y necesidades de la misma.

Con el fin de que con la estructura propuesta se puedan coordinar,



balancear y controlar las actividades.

Así con una buena y bien fundada estructura de organización, con sus diversos elementos y unidades, se contribuirá en mucho a la fijación de sanas políticas y procedimientos administrativos.

3.2.2. MANUALES E INSTRUCTIVOS

Las instrucciones escritas se resumen en un manual. El manual de instrucciones cubre todos los aspectos de la empresa, desde política comercial hasta las reglas necesarias para el desarrollo de las actividades.

Un compendio de preceptos y reglas de interés para el personal, se resume en instrucciones relativas a cada departamento y normas adaptadas para solución de los problemas que habitualmente suelen presentarse.

Las instrucciones relativas a cada departamento sirven para definir funciones, por lo regular conviene hacer un manual para cada uno de los departamentos que indiquen nombre del departamento, función y trabajo que debe realizar, deberes y responsabilidades del encargado, una lista de las secciones que dependen directamente del departamento, una descripción de las funciones y responsabilidades de cada una de las secciones y cuando sea factible de cada uno de los empleados.

3.2.3. POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

La importancia de las políticas en la administración es decisiva, porque delimitan las intenciones de la dirección y constituyen los principios orientadores que contribuyen a que la empresa pueda seguir un curso planeado para cumplir sus objetivos.

Las políticas pueden definirse como "los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes campo para las decisiones que les corresponden tomar; sirven por ello, para formular, interpretar o suplir las normas

concretas.” (1) Por lo que creemos que las políticas expresadas por escrito y comunicadas en forma debida a toda la organización, son un medio para que haya uniformidad y coordinación, ayudando al personal a hacer las cosas de un modo coherente y lógico.

Por lo que la empresa analizada, al “no contar” con tales políticas por escrito, y de acuerdo a sus actividades, se propusieron algunas de ellas en forma general, dichas políticas planteadas son las siguientes:

POLÍTICAS GENERALES

- Conseguir que todo el personal obtenga retribución adecuada a la naturaleza y actividad de su esfuerzo, dentro de la situación económica de la empresa y del país. Fomentar en todos los niveles la toma de decisiones mediante la delegación de autoridad y fijación de objetivos
- Dar siempre preferencia al personal de la empresa para ocupar puestos de nueva creación.
- Promover en toda la empresa una comunicación efectiva y constante con el dueño.
- Conceder importancia a los planes de capacitación al personal.

POLÍTICAS ESPECÍFICAS

DIRECTOR ADMINISTRATIVO

- Todo empleado tiene derecho de disfrutar sus vacaciones dentro del período que le corresponda y estas no podrán ser pagadas en efectivo.
- Cualquier empleado que haya faltado a las políticas de la empresa, y por ello haya sido despedido; no podrá ser vuelto a contratar por la empresa.
- Las entradas del personal serán controladas diariamente.

- El pago del tiempo extra deberá de tener la firma de autorización por el dueño.
- Las contrataciones del personal deberán ser soportadas con la documentación autorizada por el dueño.
- Emitirá un reporte mensual al dueño del comportamiento de la empresa en manera general

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

- La documentación contable que requiera el Depto. De Contabilidad, para sus actividades, deberá de entregarse dentro de los primeros 5 días de cada mes.
- La información financiera debe entregarse a más tardar los 10 primeros días del mes siguiente, al que se haga el corte de estos.
- Se debe de enterar al dueño y Dir. Administrativo de los impuestos a cargo de la empresa, en un plazo de 3 días antes del vencimiento de los mismos.
- El Contador General debe entregar mensualmente un informe de opinión respecto a la situación tanto administrativa como contable. (Incluyendo en este un análisis de la Situación Financiera)
- El Contador General deberá de encargarse de investigar los movimientos dudosos y cuentas de balance, previo a la entrega de los Estados Financieros; con ello se tendrá una información más real.
- El Departamento deberá crear un respaldo mensual de toda la información contable.

GERENTE DE VENTAS

- El Gerente de Ventas conjuntamente con el dueño establecerá los requerimientos de ventas y el presupuesto a alcanzar de manera trimestral y anual
- El Gerente de Ventas realizará una agenda de ventas por cada representante de ventas, y al final de semana anotará los resultados logrados.

- El Gerente de Ventas, al ver realizado su agenda de ventas; distribuirá a cada representante de ventas por zona según considere.
- Se emitirá un reporte mensual del porcentaje de avance de las metas establecidas.
- En caso de detectarse un cliente u operación relevante, el representante de ventas se lo dará a conocer al Gerente de ventas y este al Dueño; con la finalidad de establecer una estrategia adecuada para él
- A través del reporte que envía la Gerencia de Mercadotecnia, respecto al análisis de mercado; se estudiará la zona de influencia, la competencia, la base de datos de nuestros clientes actuales y potenciales; para diseñar estrategias de ventas adecuadas a los tiempos y necesidades.
- Con esto; se pretende que se actualice en cada momento de cambio, el Escenario Integral de la Empresa (Fortaleza, Debilidades, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

DEPARTAMENTO DE COBRANZA

- Los expedientes deberán de contener los datos generales tanto del cliente como del negocio, los cuales serían: Alta de Hacienda, Cédula Fiscal e Investigación de su Domicilio Fiscal.
- A los cheques devueltos se les cobrará el 20% autorizados por la Ley, y en el caso de tres cheques devueltos de manera consecutiva; se procederá a cancelar los pedidos futuros y otorgamiento de cualquier bien por parte de la empresa.
- Si en el término de un mes, al revisar la cobranza no ha efectuado el cliente el pago, se procederá a la cancelación del pedido solicitado.
- Los representantes de ventas serán responsables de la salvaguarda del efectivo recibido por las ventas de mostrador realizadas, hasta el momento de entregarlo al Departamento de Cobranza.

Algo que conviene recordar es que toda política por buena que sea, no surtirá buenos efectos si no está apoyada por procedimientos apropiados.

La finalidad de los procedimientos es ayudar a la Dirección a planear y obtener las metas de la organización, a que haga del conocimiento general lo que se persigue, a contribuir a que el personal pueda satisfacer esos deseos.

Los procedimientos buscan mejorar los métodos, desechar los caminos anticuados, las gastadas rutinas tradicionales, disminuir costos de procesamiento del trabajo de oficina mediante la eliminación del desperdicio, duplicación de trabajos e ineficiencias.

En la compañía analizada se detectó que los procedimientos existentes se vienen realizando de un modo mecánico, logrando con este funcionamiento obtener los resultados deseados, sin determinarse por escrito lo que se está haciendo, dónde, cómo, cuándo y por quién, además de que se observó que no se está alerta de mejora de dichos mecanismos. Por ello, de acuerdo al estudio analizado en la compañía se da una explicación de algunos de los procedimientos que lleva a cabo la empresa:

PERSONAL DE LA EMPRESA

1. Director General
2. Director Administrativo
3. Contador
4. Gerente de Operaciones
5. Gerente de Ventas
6. Gerente de Mercadotecnia
7. Secretaria
8. Mensajero
9. Auxiliar Contable

10. Departamento de Sistemas
11. Departamento de Distribución
12. Departamento de Cobranza
13. Publicidad y Propaganda
14. Representantes de Ventas

INSTRUCCIONES AL PERSONAL

DIRECTOR GENERAL

- Supervisión organizacional
- Responsable del buen manejo contable-administrativa de la compañía
- Reuniones con el personal
- Supervisión general de las contrataciones en la compañía
- Autorización de pago.
- Revisión y análisis de los estados financieros

DIRECTOR ADMINISTRATIVO

- Supervisión de las labores del personal
- Revisa la información de las diferentes gerencias
- Encargado del reclutamiento y selección del personal
- Asesora a la dirección general sobre las adecuadas fuentes de financiamiento que más convienen a la empresa

CONTADOR

- Recibe y revisa la documentación para los registros contables
- Formula los asientos diarios
- Elabora las declaraciones de impuestos de la compañía
- Elabora las liquidaciones del IMSS y movimientos, INFONAVIT y RCV
- Supervisa trabajos del auxiliar contable

- Prepara la información financiera
- Estudia las actualizaciones de las reformas fiscales
- Revisa las facturas pendientes de pago

GERENTE DE OPERACIONES

- Responsable del control de papelería
- Encargado del control de inventario
- Elabora inventarios mensuales y valúa a los mismos
- Elabora pedidos de mercancía a la Dirección Administrativa
- Supervisa las operaciones del Departamento de Sistemas
- Responsable de compras

GERENTE DE VENTAS

- Recibe y resuelve los pedidos solicitados
- Fomentación de las ventas en la compañía
- Trato directo con los clientes
- Estadísticas de ventas
- Revisa el informe de la cobranza efectuada

GERENTE DE MERCADOTECNIA

- Investigación de mercados
- Fomenta la imagen de la empresa en la sociedad
- Revisa los diseños publicitarios
- Analiza los medios publicitarios más viables para la presentación de los artículos

SECRETARIA

- Auxiliar del control de las funciones de los directores y gerentes
- Atiende los teléfonos
- Elabora la correspondencia de los asuntos que le dictan
- Controla el archivo
- Expide recibos de sueldos del personal
- Controla el fondo fijo para gastos menores
- Recibe las facturas para su revisión
- Efectúa los pagos autorizados
- Lleva el movimiento de chequeras

MENSAJERO

- Deposita diariamente los ingresos que le entrega el departamento de cobranza
- Envío de correspondencia
- Efectúa los pagos de los impuestos en las instituciones correspondientes
- Realiza los trámites que le confiera la empresa

AUXILIAR CONTABLE

- Elabora los asientos contables
- Realiza las conciliaciones bancarias mensuales
- Proporciona al contador la información que requiera
- Archivo de pólizas y comprobantes
- Elaboración de la nómina de la compañía

DEPARTAMENTO DE SISTEMAS

- Encargado del procesamiento de datos representativos de la empresa
- Actualización de los programas
- Estudia el implantamiento de sistemas

AUXILIAR DE DISTRIBUCION

- Responsable de las entradas y salidas de almacén
- Empaca los artículos
- Surte los pedidos
- Elabora requisiciones de mercancía a la gerencia de operaciones

DEPARTAMENTO DE COBRANZA

- Intervención directa en el cobro de los pedidos
- Revisión de los pagos depositados en bancos
- Revisión de sus registros contra los auxiliares de las cuentas del departamento de contabilidad
- Controla los pagos y giros de los clientes para entregar el informe correspondiente al gerente de ventas

PUBLICIDAD Y PROPAGANDA

- Elabora los diseños publicitarios para dar a conocer los artículos de la empresa
- Manejo adecuado de la imagen de la empresa en la sociedad
- Estudia los medios de publicidad más convenientes para los intereses de la empresa

REPRESENTANTES DE VENTAS

- Encargados de efectuar las ventas de mostrador
- Levantan los pedidos de las ventas por teléfono
- Responsables de los ingresos de las ventas de mostrador hasta el momento de su entrega al departamento de cobranza.

EXPLICACIONES DE LAS INSTRUCCIONES DEL PERSONAL DE LA EMPRESA.

DIRECTOR GENERAL

1. Supervisión organizacional. Tiene a su cargo la dirección general de la empresa por lo que deberá vigilar el adecuado funcionamiento de ésta y descubrir cualquier desviación que llegue a perjudicarla.
2. Responsable del buen manejo contable-administrativo de la compañía. Instruye a todo el personal al servicio de la empresa, para formarles una conciencia responsable sobre sus obligaciones vigilando que los mismos cumplan con ellas.
3. Reuniones con el personal. Cada semana se reúne con los jefes de departamento y el personal de oficina para escuchar e intercambiar impresiones y así dar solución a aquellos asuntos que requieran de atención inmediata.
4. Supervisión general de las contrataciones en la compañía. Una vez que han sido reclutados y seleccionados los aspirantes para el puesto disponible, se encarga de examinarlos para proceder a la contratación del personal aprobado.
5. Autorización de pagos. Ordena la expedición de cheques correspondientes para cubrir aquellos gastos que ya revisó y autorizó, para evitar salidas de dinero infructuosas e innecesarias.

6. Revisión y análisis de los estados financieros. Mensualmente, exige al contador, los estados financieros y el análisis de las operaciones del mes en revisión requiriendo la información que considere necesaria para el análisis de los resultados y logros obtenidos.

DIRECTOR ADMINISTRATIVO

1. Supervisión de las labores del personal. Tiene conocimiento general del trabajo desempeñado en cada uno de los departamentos de la empresa, cuidando que se estén cumpliendo cada una de las órdenes establecidas para el correcto desempeño de las labores del personal.
2. Revisa la información de las diferentes gerencias. Lleva los datos que son necesarios para la dirección general, empleando los métodos más adecuados y simplificados para la revisión de la información que le es entregada y así valuar las funciones desempeñadas en cada gerencia.
3. Encargado del reclutamiento y selección del personal. Se encarga de reclutar al personal examinando a cada uno de los aspirantes, los cuales elaboraron su solicitud de empleo correspondiente, posteriormente hace la selección del personal conveniente para ocupar el puesto disponible, efectuando una entrevista con ellos y aplicando un examen para valuar su aspiración, una vez aprobados, se encargará de pasar la valuación al director general para que proceda a la contratación.
4. Asesora a la dirección general sobre las adecuadas fuentes de financiamiento que más convienen a la compañía. Se encarga de analizar y estudiar aquellas fuentes de financiamiento más convenientes para la empresa en determinado momento, para orientar al director general en las decisiones sobre estructura financiera, pues como administrador financiero, planea sus futuras necesidades financieras tomando en cuenta los puntos fuertes y débiles de la empresa.

CONTADOR

1. Recibe y revisa la documentación para los registros contables. Diariamente le es entregada la documentación soporte de aquellos movimientos que se realizaron en cada departamento y que tienen que registrarse contablemente. Revisa la aplicación de cuentas y que los comprobantes anexos contengan los requisitos fiscales correspondientes.
2. Formula los asientos de diario. Por todos aquellos movimientos que provienen del almacén, pagos y bonificaciones a clientes, asientos de fin de mes, etc., elabora sus asientos de diario correspondientes a fin de determinar sus resultados en forma correcta.
3. Elabora las declaraciones de la compañía. Mensualmente, a más tardar el 17 del mes siguiente al de la declaración, entrega al director general la declaración debidamente elaborada, que cubre el importe del pago provisional. Así mismo, anualmente, de acuerdo con la terminación de un ejercicio fiscal, elabora la declaración anual con la ayuda de un asesor fiscal dentro de los tres meses siguientes al cierre del ejercicio, entregando a la dirección general el resultado fiscal obtenido para cubrir el impuesto correspondiente ante el Sistema de Administración Tributaria.
4. Elabora las liquidaciones del IMSS y movimientos, INFONAVIT y RCV. Mediante el Sistema Único de Autodeterminación (SUA), implantado por el Seguro Social sobre la base del salario diario integrado de cada trabajador, liquida mensualmente al IMSS lo que corresponde a los cuatro seguros, que son: Enfermedad y Maternidad, que cubre el pago de la cuota fija, el excedente de tres salarios mínimos generales del Distrito Federal, las prestaciones en dinero y los gastos médicos pensionados; Riesgo de Trabajo; Invalidez y Vida y Guarderías y Prestaciones Sociales. Así mismo con dicho sistema determina la liquidación del 5% del INFONAVIT y el 2% de RCV, en forma bimestral. El cálculo de estos pagos los elabora antes del 17 del mes posterior a la fecha de

pago; así mismo da aviso al Seguro Social de movimientos de altas, bajas y modificaciones de salarios.

5. Supervisa trabajos del auxiliar contable. Vigila las labores del auxiliar a su cargo cuidando que esté registrando en forma adecuada las operaciones contables de la empresa, exigiéndole que tenga la información de manera oportuna y adecuada para que pueda proporcionarle los datos necesarios para la formulación de informes y estados.
6. Prepara la información financiera. Prepara la información financiera que tiene que presentar mensualmente al director general y analiza la situación financiera de la empresa para que pueda proporcionar adecuada y concretamente la información requerida, entregando los estados financieros y resumen de operaciones del mes inmediato anterior, formulando las razones financieras del análisis de los resultados.
7. Estudia las actualizaciones de las reformas fiscales. Analiza y estudia todas las modificaciones que en materia fiscal se van estableciendo para estar al día y lograr un correcto manejo contable de la empresa.
8. Revisa las facturas pendientes de pago. Se encarga de revisar las facturas pendientes de pago que la secretaria le pasa, ya que de acuerdo al saldo en bancos verifica cuales pueden pagarse en esos momentos.

GERENTE DE OPERACIONES

1. Responsable del control de papelería. Tiene a su cargo el control de la papelería y en su momento avisa al gerente administrativo que solicite la autorización del gasto para evitar que se interrumpan determinadas labores por la falta de estos materiales de trabajo.
2. Encargado del control de inventario. Revisa las entradas y salidas de productos que controla el auxiliar de distribución checando los documentos que amparan dichos movimientos, para evitar que exista un manejo inadecuado de la mercancía.

3. Elabora inventarios mensuales y valúa a los mismos. Al finalizar cada mes, formula el inventario realizando el conteo de la mercancía y verificando contra las existencias que marcan las tarjetas auxiliares del responsable de distribución aclarando cualquier diferencia entre la existencia física y la tarjeta. Posteriormente, a más tardar el día 3 de cada mes debe hacer la valuación considerando los precios que le proporciona el contador y una vez terminado suma bien las tarjetas y entrega al contador el resultado de dicha valuación.
4. Elabora pedidos de mercancía a la Dirección Administrativa. De acuerdo con las requisiciones que le pasa el auxiliar de distribución, pide al director general solicite la compra de aquellos productos que necesitan ser surtidos, solicitando mercancía suficiente para un mes procurando tener siempre la existencia necesaria.
5. Supervisa las operaciones del departamento de Sistemas. Vigila que se estén manejando adecuadamente los sistemas implantados para facilitar las funciones de la empresa, revisando que los programas utilizados ayuden a minimizar tiempos, movimientos y costos para que logren optimizar recursos.
6. Responsable de compras. De acuerdo con la requisición de mercancía que el auxiliar de distribución le pasa y una vez que ha recibido la autorización de la dirección general y administrativa, se encarga de realizar las compras que deban hacerse.

GERENTE DE VENTAS

1. Recibe y resuelve los pedidos solicitados. Recibe los pedidos por teléfono directamente y los que formulen los representantes de ventas para que de acuerdo a los productos solicitados y una vez efectuado el cobro de dicho pedido, resuelva surtirlo.

2. Fomentación de ventas en la compañía. Procura que tanto la venta directa, como la que se efectúa por medio de los representantes, sea incrementada, valiéndose para esto de los medios que considere convenientes y que haya autorizado la dirección general apoyándose para el logro de sus objetivos del departamento de publicidad y propaganda y sosteniendo pláticas de aleccionamiento con los representantes de ventas para instruirlos sobre la forma en que deben superar las ventas de meses anteriores, dirigiendo el trabajo de los mismos.
3. Trato directo con los clientes. Formula toda la correspondencia que se refiere a pedidos de los clientes o se comunica con ellos por teléfono a fin de hacer notar al cliente lo importante que es para la empresa, aclarando las dudas que vengan al caso para así fomentar las ventas.
4. Estadísticas de ventas. Maneja unas estadísticas de las ventas para tener al tanto a la dirección administrativa de los resultados, éstas son de ventas directas al mostrador, ventas por teléfono, ventas por artículos y en importe en donde explica el comportamiento de las mismas como consecuencia de las funciones que tiene encomendadas.
5. Revisa el informe de la cobranza efectuada. Pide al departamento de cobranza, los cobros efectuados durante el día a fin de controlar la entrega de los pedidos y vigilar las funciones adecuadas de dicho departamento.

GERENTE DE MERCADOTECNIA

1. Investigación de mercados. Estudia el entorno de competitividad para colocar los productos dentro de un mercado adecuado que satisfaga las necesidades de los compradores.
2. Fomenta la imagen de la empresa en la sociedad. Se encarga de promover una imagen de compromiso y seriedad ante la sociedad para aumentar la preferencia de ésta logrando alcanzar las metas de la empresa.

3. Revisa los diseños publicitarios. Recibe los diseños propuestos por el departamento de propaganda y publicidad para dar su punto de vista sobre cómo se manejará la publicidad de los productos ante la sociedad cuidando que no se desvirtúe la imagen de la empresa.
4. Analiza los medios publicitarios más viables. Estudia los medios de comunicación más adecuados para la presentación de los artículos cuidando que el mensaje que se desea dar a conocer cumpla con la finalidad prevista.

SECRETARIA

1. Auxiliar del control de las funciones de los directores y gerentes. Se encarga de controlar las actividades del personal de nivel directivo y de gerencia, procurando cumplir con las tareas asignadas oportunamente.
2. Atiende los teléfonos. Contesta las llamadas, pasando al interesado las que le correspondan y en caso de no encontrarse tomará el recado para dárselo a conocer.
3. Elabora la correspondencia de los asuntos que le dictan. Toma los dictados que le formulan, pasándolos en limpio para que sean autorizados por el director general y puedan ser enviados al interesado.
4. Controla el archivo. Procura tener la correspondencia al día clasificándola en correspondencia de asuntos nuevos y correspondencia de asuntos de expediente, copias de facturas de proveedores, documentación actualizada del personal, proporcionando a los directores y gerentes los expedientes que se le soliciten y al final del día procede a archivarlos en su lugar.
5. Expide recibos de sueldos al personal. De acuerdo a la nómina quincenal que le pasa el departamento de contabilidad, expide los recibos correspondientes a sueldos, los cuales deben firmarles antes de entregar el comprobante de depósito.

6. Controla el fondo fijo para gastos menores. Los gastos menores son pagados del fondo de caja chica previa autorización, exigiendo el comprobante que ampare dicha erogación. Cuando el fondo fijo llega a \$500.00, anexa los soportes y una relación de dichos gastos, para que los revise el contador y pueda ser autorizado el cheque por la dirección general y administrativa, de manera que el fondo fijo vuelva a tener en efectivo \$1,000.00
7. Recibe las facturas para su revisión. Los miércoles de cada semana recibe las facturas pendientes de pago para su revisión, expidiendo a los proveedores y/o acreedores un contra recibo respectivo con los datos del documento que ampara dicha operación y que debe de ir firmado. Una vez que ha efectuado dicho proceso entrega al Contador la documentación el mismo día para que revise los pagos que han de efectuarse. Después que él los ha revisado los pasa a firmar por los Directores de la empresa.
8. Efectúa los pagos autorizados. Los viernes de cada semana, liquida los proveedores y/o acreedores, las facturas autorizadas por la Dirección General y Administrativa, cuyo pago fue sujeto a revisión el miércoles anterior por el Contador. Para esto recoge el contra recibo expedido para destruirlo con su talón respectivo.
9. Lleva el movimiento de chequeras. Diariamente, lleva un control sobre los saldos en bancos, anotando los cargos, abonos y depósitos que origina el movimiento en las cuentas. Los saldos de cada día los anota en los talones de las chequeras para dárselos a conocer al Contador.

MENSAJERO

1. Deposita diariamente los ingresos que le entrega el Departamento de Cobranza. Efectúa en bancos los depósitos, entregando a dicho Departamento la ficha de depósito correspondiente que ampare la operación realizada.
2. Envío de correspondencia. Recibe de la secretaría la correspondencia que debe ser enviada, para que la entregue oportunamente.

3. Efectúa los pagos de los impuestos en las Instituciones correspondientes. Recibe de la secretaria los cheques autorizados para el pago de los impuestos Estatales y Federales amparando dicha operación con el sello de la Institución correspondiente.
4. Realiza los trámites que le confiere a la empresa. Se le envía a que realice asuntos como son: pago de servicios, recoger documentación, y cualquier otra actividad que le sea encomendada.

AUXILIAR CONTABLE

1. Elabora los asientos contables. De acuerdo a la documentación que ya fue revisada por el contador, procede a registrar los movimientos de las operaciones efectuadas en el día anterior, para que la contabilidad este al día y así proporcionar información oportuna.
2. Realiza las conciliaciones bancarias mensuales. Una vez recibidos los estados de cuenta de los bancos, concilia los saldos de estos con los registros en libros, para detectar posibles anomalías y así tener un control adecuado en bancos y en libros.
3. Proporciona al Contador la información que requiera. Es el responsable de tener la contabilidad al corriente y en forma adecuada, para que el contador al revisar y requerir la información, pueda realizar sus análisis con certeza y un mínimo de errores.
4. Archivo de pólizas y comprobantes. Es el responsable de que sus registros contables se encuentren debidamente archivados y con sus soportes respectivos, para cualquier aclaración.
5. Elaboración de la nomina de la compañía. Quincenalmente se encarga de realizar los importes de los sueldos a pagar, con previa información de la secretaria sobre alguna incidencia de los empleados, para poder pasarle a ésta dicha relación y proceda a efectuar los recibos.

DEPARTAMENTO DE SISTEMAS

1. Encargado del procesamiento de datos representativos de la empresa. Es el responsable del adecuado respaldo y/o almacenamiento de toda aquella información necesaria para la alimentación de la base de datos.
2. Actualización de los programas. Se encarga de mantener al día programas que beneficien a las labores de la empresa en costos, movimientos y tiempos.
3. Estudio e implantamiento de sistemas. Analiza los medios adecuados que alcancen los objetivos de la empresa, como son: la instalación y buen funcionamiento de redes telefónicas y computacionales.

AUXILIAR DE DISTRIBUCIÓN

1. Responsable de las entradas y salidas de almacén. Recibe la mercancía comprada debiendo inmediatamente revisarla y hace las reclamaciones que correspondan. Hecho lo anterior firma la relación de entrada y coloca en el almacén la mercancía recibida en sus lugares previamente destinados. Así mismo, una vez que le han entregado la autorización de la mercancía a surtir, controla la salida de ésta del almacén; llevando un control de tarjetas por cada uno de los artículos.
2. Empaca los artículos. Debe vigilar que el artículo vaya debidamente empacado con su etiqueta que lo identifica, para que se pueda hacer la entrega de este.
3. Surte los pedidos. Una vez que le han pasado la relación de la mercancía a entregar, surte los pedidos a fin de cuidar que se entregue lo que se está facturando, cuida de que el embarcador reciba la copia rosa y blanca de la factura a fin de que el cliente firme la rosa y se quede con la blanca. La copia rosa debe ser entregada por el embarcador al Departamento de Cobranza junto con el talón de embarque respectivo, todo esto para lograr un mayor control en las mercancías entregadas.

4. Elabora requisiciones de mercancías a la Gerencia de Operaciones. Tan pronto un artículo ha llegado a quedar en existencia en la marca de cinco que tiene señalada como existencia mínima, debe informar a la Gerencia de Operaciones para que se haga el pedido respectivo, procurando requerir la mercancía suficiente para el consumo de un mes.

DEPARTAMENTO DE COBRANZA

1. Intervención directa en el cobro de los pedidos. De acuerdo a los pedidos levantados por los representantes de ventas, solicita distribución el informe de la existencia de los artículos solicitados para que pueda efectuar el cobro y proceder a la facturación.
2. Revisión de los pagos depositados en bancos. Diariamente revisa los depósitos efectuados en las cuentas bancarias por los clientes atendidos por teléfono para su facturación y avisar a Distribución que se efectúe el embarque de la mercancía
3. Revisión de sus registros contra los auxiliares de las cuentas del Departamento de Contabilidad. Diariamente formula su reporte de ventas para después entregarlo a Contabilidad y registre dichos movimientos logrando una conciliación con dicho Departamento.

PUBLICIDAD Y PROPAGANDA

1. Elabora los diseños publicitarios para dar a conocer los artículos de la empresa. A través de modelos e imágenes, trata de persuadir al público en general, incitando a la compra de los productos manejados por la empresa.
2. Manejo adecuado de la imagen de la empresa en la sociedad. Por medio de la Publicidad y Propaganda diseñada, cuida y fomenta la imagen de la empresa, para mantenerse dentro de las preferencias del mercado.

3. Estudia los medios de publicidad más convenientes para los intereses de la empresa. Uno de los objetivos primordiales de la empresa es el incremento de las ventas, por lo tanto recurre a aquellos medios de comunicación que puedan llegar en forma más conveniente a los compradores interesados.

REPRESENTANTES DE VENTAS

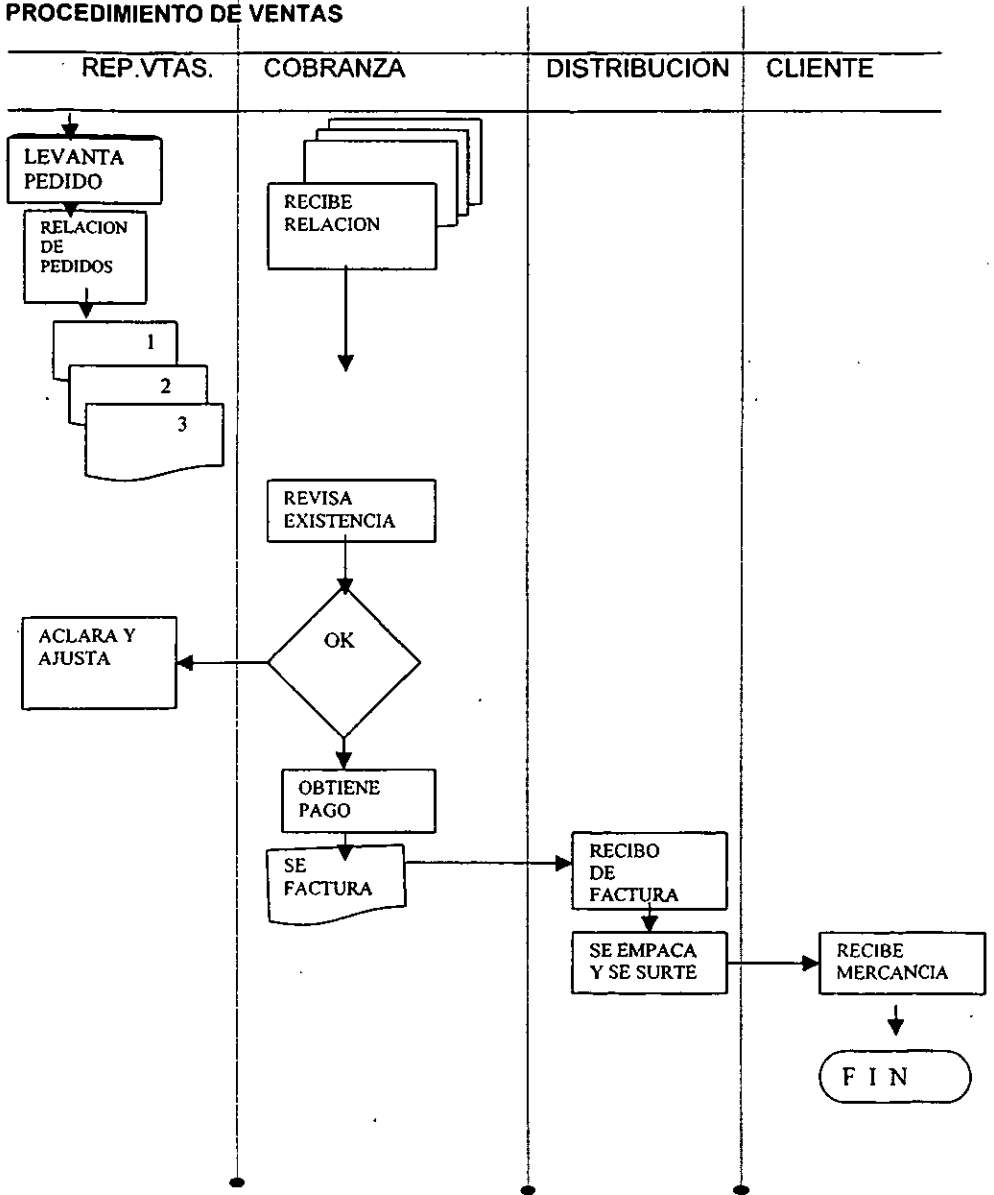
1. Encargados de efectuar las ventas de mostrador. Se encargan de atender directamente a aquellos clientes que realizan sus compras en la empresa, evitando que no se llegue a realizar la venta de los artículos por falta de atención y buen trato al público consumidor.
2. Levantan los pedidos de las ventas por teléfono. Son responsables de atender por teléfono a los clientes para tomar los pedidos de éstos, cuidando de recabar los datos necesarios para efectuar dicha venta, para que posteriormente pase la relación al Departamento de Cobranza y se encargue de realizar los trámites necesarios.
3. Responsables de los ingresos de las ventas de mostrador hasta el momento de su entrega al Departamento de Cobranza. Diariamente realizan un corte de los ingresos percibidos por concepto de ventas directas, para pasar dicha relación a Cobranza con su documentación soporte, responsabilizándose por cualquier diferencia entre lo percibido y lo vendido.

Una vez que se han señalado los pasos a seguir para la realización de las funciones de dicha unidad administrativa y descritos los diferentes puestos con su descripción narrativa de estos, ejemplificaremos el procedimiento de ventas, por medio de un diagrama de flujo, con el propósito de que la empresa observe el cumplimiento sistemático de sus funciones y objetivos.

DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA:

PROCEDIMIENTO: VENTAS

PROCEDIMIENTO DE VENTAS



3.2.4. CATALOGO DE CUENTAS Y GUIA CONTABILIZADORA

CATALOGO DE CUENTAS

“Es una lista pormenorizada y ordenada de una serie o juego de cuentas que sirven para el registro de operaciones en los negocios y para sistematizar la contabilidad de una empresa”(2)

Es aconsejable que al diseñar el Catálogo de Cuentas se tomen en valoración las distintas operaciones que la empresa vaya a llevar a cabo.

Además su estructura deberá ser flexible permitiendo la apertura de nuevas cuentas cuando ello sea necesario, ya que en su estructura se incluirán las cuentas necesarias para satisfacer las necesidades de registro.

El uso de las cuentas que integran el Catálogo está relacionado con la presentación de sus saldos dentro de los Estados Financieros. El acomodo numérico y la clasificación de las cuentas bajo un catálogo facilita enormemente el trabajo de la contabilidad y proporciona mayor rapidez en las labores, ya que da una explicación clara del por qué se carga y por qué se abona, así como el significado del saldo de cada cuenta, indicando además traspasos que sufren las cuentas de resultados.

Por tanto su uso es de gran importancia en cualquier empresa, facilitando la elaboración de los Estados Financieros.

EMPRESA X S.A. DE C.V.

CATALOGO DE CUENTAS

DESDE LA CUENTA: 1110-000-000 HASTA LA CUENTA: 9001-000-000

No. DE CUENTA	TIPO	DESCRIPCION
1110-000-000	A	CAJA CHICA
1110-001-000	D	FONDO FIJO
1120-000-000	A	BANCOS
1120-001-000	D	BANAMEX CTA. XX-X
1120-002-000	D	BANCOMER CTA. YY-Y
1120-003-000	D	COMERMEX CTA.ZZ-Z
1120-004-000	D	SERFIN WW-W
1130-000-000	A	INVERSIONES EN VALORES
1130-001-000	D	INVERSIÓN COMERMEX
1145-000-000	A	INTERCOMPAÑIAS
1145-001-000	D	IMPRESIONES AEREAS
1145-002-000	D	MEDIOS PUBLICITARIOS
1150-000-000	A	CLIENTES
1150-001-000	D	IMPRESIONES AEREAS
1150-002-000	D	EXPOKAST SA DE CV
1150-003-000	D	GRUPO TEXP SA DE CV
1150-004-000	D	INDUSTRIAS CAMER

1150-005-000	D	PROTEL S.A.
1150-006-000	D	AUDIOVISUAL SA DE CV
1150-007-000	D	ESTAFETA MEXICANA SA
1150-008-000	D	RIO DE PLATA SA DE CV
1150-009-000	D	SUAVEPIEL SA DE CV
1150-010-000	D	TIEMPO SA
1150-011-000	D	DRACMA SA DE CV
1150-012-000	D	CONTACTOS UNIVERSALES SA CV
1150-013-000	D	DIMANGO SA DE CV
1150-014-000	D	MARIA LUISA GOMEZ POMBO
1150-015-000	D	PUBLICIDAD ACTUALIZADA SA CV
1150-016-000	D	RAYMUNDO MORENO
1150-017-000	D	PRODUCTOS LEO SA DE CV
1150-018-000	D	TELE-ELECTRONICA SA DE CV
1150-018-000	D	NCR INDUSTRIAL DE MEXICO
1150-019-000	D	SIESA
1150-020-000	D	ENSEÑANZA E INVEST.SUP.
1151-000-000	A	RESERVA PARA CUENTAS INCOB.
1151-001-000	D	RESERVAS PARA CTA.INCOB.
1170-000-000	A	DEUDORES DIVERSOS
1170-001-000	D	JAVIER DE LA MOCORRA
1170-002-000	D	GUILLERMO PEREZ VARGAS
1170-003-000	D	SEPOMEX SA DE CV
1170-004-000	D	ALEJANDRO MENGUELE CRUZ
1170-005-000	D	PATRICIA OLIVERI
1170-006-000	D	AEROVIAS DE MEXICO SA DE CV
1170-007-000	D	PROCHEMEX SA DE CV
1170-008-000	D	TRANSPORTES AEREOS
1170-009-000	D	TANIA ZACARIAS
1170-010-000	D	FESTIVAL POLANCO

1175-000-000	A	ALMACÉN
1175-001-000	D	ALMACÉN
1176-000-000	A	ALMACÉN EN CONSIGNACION
1176-001-000	D	ALMACÉN EN CONSIGNACIÓN
1177-000-000	A	RESERVA PARA INV.OBSOLETOS
1177-001-000	D	RESERVA PARA INV.OBSOLETOS
1180-000-000	A	ANTICIPOS DE I.S.R
1180-001-000	D	ANTICIPOS DE I.S.R.
1180-002-000	D	AJUSTE I.S.R.
1180-003-000	D	I.S.R. RETENIDO EN BANCOS
1180-004-000	D	SALDOS A FAVOR I.S.R.
1180-005-000	D	SALDOS A FAVOR DEL EJ.ANT.
1190-000-000	A	I.V.A. POR ACREDITAR
1190-001-000	D	I.V.A. POR ACREDITAR
1190-002-000	D	I.V.A. PAGADO
1190-003-000	D	SALDO A FAVOR DEL EJERCICIO
1191-000-000	A	I.V.A. EN CONSIGNACIÓN
1191-001-000	D	I.V.A. EN CONSIGNACIÓN
1210-000-000	A	MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA
1210-001-000	D	MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA
1210-002-000	D	MOBILIARIO Y EQ.ACTUALIZADO
1220-000-000	A	EQUIPO DE TRANSPORTE
1220-001-000	D	EQUIPO DE TRANSPORTE
1220-002-000	D	EQUIPO DE TRANSPORTE ACTUALIZADO
1244-000-000	A	EQUIPO DE COMPUTO
1244-001-000	D	EQUIPO DE COMPUTO

1244-002-000	D	EQUIPO DE COMPUTO ACT.
1245-000-000	A	HERRAMIENTA Y EQUIPO
1245-001-000	D	HERRAMIENTA Y EQUIPO
1245-002-000	D	HERRAMIENTA Y EQUIPO REV.
1246-000-000	A	EDIFICIO Y CONSTRUCCIÓN
1246-001-000	D	EDIF. Y CONSTRUCCIONES
1246-002-000	D	ACTUALIZACION ED. CONSTRUCC.
1252-000-000	A	DEPRECIACIÓN MOB.Y EQ. DE OFICINA
1252-001-000	D	DEPRECIACIÓN MOB. Y EQ. DE OF
1252-002-000	D	DEPRECIACIÓN MOB. Y EQ. DE OF.ACT.
1253-000-000	A	DEPRECIACIÓN DE EQ. DE TRANSPORTE
1253-001-000	D	DEPRECIACION DE EQ. TRANSP.
1253-002-000	D	DEPRECIACION EQ.TRANSP.ACT.
1254-000-000	A	DEPRECIACIÓN DE EQUIPO COMPUTO
1254-001-000	D	DEPRECIACIÓN DE EQ.COMPUTO
1254-001-000	D	DEPRECIACIÓ EQ.COMPUTO ACT
1255-000-000	A	DEPRECIACIÓN DE HERRAMIENTAS Y EQ
1255-001-000	D	DEPRECIACIÓN DE HERVEQ
1255-002-000	D	DEPRECIACIÓN HERR. Y EQ.ACT.
1256-000-000	A	DEPRECIACIÓN EDIFICIO Y CONSTRUCCIONES
1256-001-000	D	DEPRECIACIÓN DE EDIF. Y CONSTRUCC.
1256-002-000	D	DEPRECIACIÓN DE EDIF. Y CONSTRUCC.ACT.
1300-000-000	A	PAGOS ANTICIPADOS
1300-001-000	D	PAGOS ANTICIPADOS

2100-000-000	A	INTERCOMPAÑIAS
2100-001-000	D	IMPRESIONES AEREAS SA DE CV
2100-002-000	D	MEDIOS PUBLICITARIO IMPRESOS
2100-003-000	D	ASESORAMIENTO YSERV.ASESER
2110-000-000	A	PROVEEDORES
2110-001-000	D	TELKOR SA
2110-002-000	D	TIEMPO Y FRAGANCIA SA DE CV
2110-003-000	D	DIMANGO SA
2110-004-000	D	ELECTRONICA STEREN SA
2110-005-000	D	CULTURA ELECTRONICA
2110-006-000	D	GRUPO VENTA INTERNAL SA CV
2110-007-000	D	EDITORIAL GENTE SA DE CV
2110-008-000	D	DISEÑO FACIAL SA
2110-009-000	D	SOSY
2110-010-000	D	TELEMANTRA SA
2110-011-000	D	INDUSTRIAS CAMER
2110-012-000	D	JUAN C DE TERRY S. DE R.L.
2110-013-000	D	OLIVETTI MEXICANA SA
2110-014-000	D	GRUPO J.V. SA DE CV
2110-015-000	D	RIO DE PLATA SA DE CV
2110-016-000	D	TERMINALES DEL PANUCO SA
2110-017-000	D	TIEMPO SA
2110-018-000	D	MOLDES Y EXHIBIDORESSA
2110-019-000	D	GRUPO AMISU SA DE CV
2110-020-000	D	TRIALOGOS XXI SA DE CV
2120-000-000	A	PROVEEDORES EN CONSIGNACION
2120-001-000	D	GRUPO AGRAM
2120-002-000	D	ARTE EN METAL
2120-003-000	D	ALTRO SA DE CV
2120-004-000	D	CIDIVISA
2120-005-000	D	FASE SOFTWARE
2120-006-000	D	KARCHER MEXICO

2120-007-000	D	MICROLON DE MEXICO
2120-010-000	D	RESPUESTAS OPTIMAS EN MAYOREO
2130-000-000	A	ACREEDORES DIVERSOS
2130-001-000	A	HONORARIOS
2130-001-001	D	ROBERTO REYES
2130-001-002	D	BORIS DE SWAN
2130-001-003	D	JOSEFINA RODRIGUEZ
2130-001-004	D	GUILLERMO MURRAY PRISANT
2130-001-005	D	CORREA ETCHEGARAY GERARDO
2130-002-000	A	FACTURA
2130-002-001	D	ESTAFETA MEXICANA
2130-002-002	D	ASESER S.A
2130-002-003	D	IMPRESIONES AEREAS S.A.
2130-002-004	D	PROTEL S.A.
2130-002-005	D	E.T.N.
2130-002-006	D	U.P.S. DE MÉXICO
2130-002-007	D	IMPRESA ABC
2130-002-008	D	SIGMA COLOR MÉXICO
2130-002-009	D	ACERO CONSTRUCCIÓN
2130-002-010	D	VALDEZ HERNANDEZ ROGELIO
2140-000-000	A	DIVIDENDOS POR PAGAR
2140-001-000	D	IMPRESIONES AEREAS SA DE CV
2150-000-000	A	IMPUESTOS POR PAGAR
2150-001-000	D	RET.10% HONORARIOS
2150-002-000	D	I.S.R.
2150-003-000	D	I.M.P.A.C.
2170-000-000	A	I.V.A. POR PAGAR
2170-000-000	D	I.V.A. POR PAGAR
2176-000-000	A	RESERVA PARA CTAS. COBRO DUDOSO

2176-001-000	D	RESERVA PARA CTAS. COBRO D.
2177-000-000	A	RESERVA DE INV.OBSOLETOS
2177-001-000	D	RESERVA DE INV.OBSOLETOS
2180-000-000	A	DEPOSITOS EN GARANTIA
2180-001-001	D	ACCIONISTAS
3100-000-000	A	CAPITAL SOCIAL
3100-001-000	D	APORTACIÓN INICIAL
3100-002-000	D	AUMENTOS AL CAPITAL
3100-003-000	A	R E S E R V A
3100-003-001	D	HISTÓRICA
3300-000-000	A	RESULTADO DE EJERC.ANTERIORES
3300-001-000	D	RES.DE EJERC.ANTERIORES
3300-002-000	D	RES.DE EJERC.ANTERIORES ACT.
3300-003-000	D	U.F.I.N.
3350-000-000	A	RESULTADO DEL EJERCICIO
3350-001-000	D	RESULTADO DEL EJERCICIO
3400-000-000	A	CAPITAL SOCIAL ACTUALIZADO
3400-001-000	D	CAP.SOCIAL ACTUALIZADO
4100-000-000	A	VENTAS
4100-001-000	D	VENTAS PRODUCTOS
4100-002-000	D	VENTAS PUBLICIDAD
4100-003-000	D	VENTAS DE PROD.SIN I.V.A.
4100-004-000	D	FLETES FACTURADOS O REM.
4100-005-000	D	OTROS INGRESOS
4100-006-000	D	VENTAS PUBLICIDAD TASA " 0 "

4105-000-000	A	DEVOLUCIONES S/VENTAS
4150-001-000	D	DEVOLUCIÓN DE PRODUCTOS
4150-002-000	D	CANCELACIÓN PUBLICIDAD
4150-003-000	D	DEV. DE PRODUCTOS NO GRAV
4150-004-000	D	ACTUALIZACIÓN DEVOLUCIONES
5000-000-000	A	COSTO
5000-001-000	D	COSTO DE PRODUCTOS
5000-002-000	A	COSTO DEL CATALOGO
5000-002-001	D	COSTO DE IMPRESIÓN
5000-002-002	D	COSTO DE EDITORIAL
5000-002-003	D	COSTO DE FOTOGRAFÍA
5000-002-004	D	COSTO DE DISEÑO
5000-002-005	D	COMISIONES PUBLICITARIAS
5000-003-000	A	COSTO DE PROD.S/I.V.A.
5000-003-001	D	COSTO DE PROD.S/I.V.A.
5000-004-000	A	COSTO CATALOGO SERFIN
5000-004-001	D	EDITORIAL
5000-004-002	D	FOTOMECANICA
5000-005-000	A	COSTO CATALOGO INVERLAT
5000-005-001	D	FOTOGRAFIA
5000-005-002	D	DISEÑO
5000-005-003	D	FOTOMECANICA
5000-005-004	D	VALES
5000-005-005	D	EDITORIAL
6100-000-000	A	GASTOS DE DISTRIBUCIÓN
6100-001-000	D	SERV.ADMVOS.NÓMINA
6100-002-000	D	MENSAJERÍA POR ENVIO PROD.
6100-003-000	D	GASOLINA Y LUBRICANTES
6100-004-000	D	MANTO.EQ.TRANSP.
6100-005-000	D	GASTOS DE ALMACÉN

6200-000-000	A	GASTOS DE VENTA
6200-001-000	D	COMISIONES BANC. VTA. PROD.
6200-002-000	D	SERV.ADMVOS.NÓMINA
6200-003-000	D	TELEFONOS
6200-004-000	D	SERV.POSTAL MEXICANO
6200-005-000	D	GASTOS DE VIAJE
6500-000-000	A	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN
6500-001-000	D	SERV.ADMVOS.NÓMINA
6500-002-000	D	PAPELERÍA
6500-003-000	D	DEP.MOB. Y EQUIPO
6500-004-000	D	DEP. EQUIPO DE COMPUTO
6500-005-000	D	PASAJES
6500-006-000	D	CUOTAS Y SUSCRIPCIONES
6500-007-000	D	HONORARIOS
6500-008-000	D	IMPUESTOS Y DERECHOS
6500-009-000	D	OTROS GASTOS
6500-010-000	D	RECARGOS
7100-000-000	A	PRODUCTOS FINANCIEROS
7100-001-000	D	DIVERSOS
7100-002-000	D	UTILIDAD CAMBIARIA
7200-000-000	A	OTROS PRODUCTOS
7200-001-000	A	OTROS PRODUCTOS
7200-001-001	D	OTROS PROD. CON I.V.A.
7200-001-002	D	OTROS PROD. SIN I.V.A.
7200-002-000	D	OTROS PROD. NO ACUMULABLES
7500-000-000	A	GASTOS FINANCIEROS
7500-001-000	D	COMISIONES BANCARIAS

7800-000-000	A	PÉRDIDA EN CAMBIOS
7800-001-000	D	PÉRDIDA EN CAMBIOS
9000-000-000	D	I.S.R.
9001-000-000	D	I.M.P.A.C.

GUÍA CONTABILIZADORA

En general, el Contador elabora un manual para el sistema de contabilidad. LA GUIA CONTABILIZADORA es un documento por separado donde, además de los números y títulos de las cuentas, se describe en forma detallada lo que se debe registrar en cada una de ellas, así como lo que representa su saldo. Este manual sirve de referencia al registrar la información contable. (3)

Mediante el conjunto del catálogo de cuentas (que por lo general aparece en las primeras páginas del manual contable) y del manual de información mas detallado; puede lograrse una buena visión del sistema contable y advertir dónde deben ir las cosas. Cuando existan dudas sobre cuál es la cuenta que corresponda, debe consultarse al catálogo de cuentas, el manual o ambos.

En nuestro caso, se muestra una lista general de las algunas cuentas.

EMPRESA X, SA DE CV

Guía contabilizadora

Núm. Cuenta	Nombre	Se carga por	Se abona por
1110-000-000	CAJA CHICA	Depósitos	Pagos efectuados en efectivo
1120-000-000	BANCOS	Depósitos en cta.	Efectivo o cheque disponible
1150-000-000	CLIENTES	Ventas a Crédito	Cobro efectuados Devoluciones Rebajas, Bonificaciones Descuentos a Clientes.
1170-000-000	DEUD.DIV.	Préstamos efectuados	Importe cobrados

3.2.5. FORMAS Y GRÁFICAS

FORMAS

Las Formas son los diseños o papeles, que se utilizan en cualquier empresa, para el desarrollo de sus actividades diarias. (4)

Las formas deben de prepararse con la mira de que llenen su función con economía de tiempo, de esfuerzo, de material y espacio. (5)

- Pueden ahorrarse tiempo y esfuerzo: Haciendo más de una copia; eliminando escritura mediante marcas o símbolos, dándole espaciamiento adecuado, si se ha de llenar a máquina; arreglando sus datos en la secuencia que estén los libros donde deba registrarse; usando sellos para anotar determinados datos.
- Pueden ahorrarse material y espacio: Dándoles dimensiones de múltiplo o submúltiplo de tamaño carta, para evitar desperdicio en el corte de rollo o pliego, atendiéndose igualmente a las dimensiones estándar de los gabinetes de archivo; hacer la forma de tamaño reducido; no usar papel de calidad superior para formas que por su manejo o empleo no lo ameriten.

La documentación debe establecerse a base de eficiencia, procurando restringirla para evitar papeleo. Así como los documentos contabilizados deben marcarse con sello fechador o perforador para evitar que se le dé un uso fraudulento con posterioridad.

Existen una serie de formas que la mayoría de las empresas utilizan como son: Facturas, Remisiones, Notas de Cargo, Notas de Abono, Ordenes de Pedidos, Recibos de Nominas, Contra recibos, Tarjetas Checadoras de tiempo, Tarjetas de Almacén, Memorándum, etc. Pero también existe la posibilidad de que se establezcan éstas de acuerdo a las necesidades de la empresa y si es que ella lo requiere y autoriza.

ESTABLECIMIENTO DE LAS FORMAS

Para establecer una forma debe hacerse un cuidadoso estudio acerca de:

- Cuál será su objeto
- Si está justificada
- Si no existe ya otra forma que lo cumpla parcialmente y, por lo tanto, la nueva venga a significar una duplicación; en cuyo caso sólo se reformará la existente.
- El costo anual, no solamente de su hechura; sino lo que implica mantenerla y tramitarla.
- Si la operación que la determine es de tal manera rutinaria y constante; que amerite su implantación.

DISEÑO DE LAS FORMAS

Las formas serán diseñadas por el encargado o jefe del departamento que requiera la forma, el cuál deberá de tener en cuenta lo siguiente:

- Se comenzará por determinar los datos que deba contener.
- Se precisará cuáles son los datos de carácter general (encabezados, secciones) y cual adoptará la forma de columnas.
- La forma se diseñara en borrador.
- Se tomará en cuenta si alguna copia de las formas, debe ser de mayores dimensiones por necesidad de que contenga otros datos adicionales.
- Se determinará si es necesario que la forma contenga indicaciones para su uso, bien sea en el reverso o debajo de algunos renglones.
- La forma debe de llevar un símbolo de identificación que generalmente lo constituyen las dos primeras letras del departamento de origen; seguidas de numeración consecutiva.
- Es necesario, que en letras pequeñas; por cada tiro se indique fecha de impresión y número de ejemplares.

- Si fuera necesario, se imprimirán espacios de constancias de trámites tales como: Formuló, Revisó, Aprobó, Registró, Visto Bueno, etc.
- Como medios de identificación rápida, para su selección se deben de asignar papel de colores a las copias.
- Deberá de prestarse atención a la forma más adecuada para los documentos en blocks con o sin copias.

CLASE DE PAPEL

Generalmente los papeles que se utilizan, tienen como materia prima básica pulpa de madera, aun cuando en clases superiores pueden emplearse en mezcla otras fibras como lino, y aun seda.

Su calidad depende tanto de la calidad de materia prima empleada, como de su acabado en la fabricación. Las cualidades del papel pueden estimarse desde los puntos de vista de su grueso, acabado y resistencia.

Como se ha establecido, existe la posibilidad de que la pequeña empresa pueda diseñar sus propias formas de acuerdo a sus necesidades; pero si es importante mencionar que este proceso es caro, por todo el proceso que conlleva para el diseño de las formas. Sin embargo es conveniente que los pequeños empresarios tengan conocimiento de lo planteado.

Se anexan algunas formas empleadas en la Empresa X SA de CV.
(Ver. Anexo 1. Al final del Capítulo.)

GRÁFICAS

Las gráficas de la organización de la empresa, viene a completar junto con los manuales e instructivos la guía de posesión dentro de la misma, para toda aquella persona o miembro de la organización.

Las gráficas y los manuales se cambian constantemente según sean las necesidades de aplicación de la empresa.

3.3. FUENTES DE FINANCIAMIENTO

En principio, toda petición habrá de obedecer a un destino que redunde en provecho general de la economía y por tanto de la comunidad, por lo cual las facilidades crediticias deben ser fundamentalmente concedidas en beneficio de la producción y de la circulación de los bienes y servicios; deben fomentar nuevas fuentes de riqueza y ayudar al desarrollo y mantenimiento de las ya creadas, y al terminar el ciclo de la función para la cuál fue asignado, deberá generar su propia liquidez y así cumplir con la limitación antes indicada, de que han de suplir necesidades transitorias de capital.

Al plantearse una operación de crédito, tendrá que tenerse en cuenta las posibilidades con las que ha de contar el beneficiario, en razón de la aplicación que proyecta son razonables para que pueda hacer frente a su obligación en el término que el cliente lo indique.

Por tal motivo, solo por causas imprevisibles, tanto para el acreditado como para el acreedor; puede en principio admitirse una posterior prórroga vencido el plazo inicial de vigencia.

3.3.1. ELEMENTOS FUNDAMENTALES PARA LA CONCESIÓN DEL CRÉDITO

Es de saberse que la concesión de un crédito implica un riesgo que se debe ser capaz de evaluar y escoger entre lo superficial y lo sustancial, para emitir juicios firmes e imparciales que deberán traducirse en decisiones que permitan asumir una responsabilidad.

MORALIDAD, CAPACIDAD, CAPITAL Y FINALIDAD, son los elementos fundamentales que deben de examinarse para determinar los riesgos del crédito; quizás existan algunos otros factores que puedan tener influencia sobre el comportamiento de éstos, pero serán accesorios y quizá no menos importantes en

algunos casos, por lo que recomendamos que sean considerados en el análisis, del mismo modo. (6)

Estos cuatro términos serán conceptualizados a continuación:

MORALIDAD

“Constituye las normas de conducta de las empresas o de los individuos para cumplir con las obligaciones de toda índole, con absoluta honradez e integridad”

La apariencia no es suficiente para tener confianza respecto a la moralidad, hay que verificar esa

CAPACIDAD

Para el otorgamiento del crédito, no es suficiente que el acreditado quiera pagar, lo importante es que lo pueda hacer; es decir, que tenga la liquidez para hacerlo.

Si el empresario tiene habilidad, el uso del crédito debe tener como resultado la generación de la liquidez necesaria para hacer frente a sus obligaciones y obtener una utilidad.

CAPITAL

Está formado por bienes que en última instancia representan la garantía del crédito; aunque no esté especificada concretamente, es suficiente con que existan los bienes y que en caso extremo se puedan afectar para obtener la recuperación del crédito.

FINALIDAD

La finalidad es un aspecto que se relaciona directamente con la seguridad y la liquidez. Tanto más seguro será el fin de un crédito, cuanto más razonable y normal sea el destino que se le dé.

En resumen, podemos decir que los elementos enunciados son fundamentales para evaluar el riesgo, mediante la comprensión de la naturaleza humana y la evaluación fría del desarrollo de los negocios, permitiéndonos tomar, dentro de la integridad que se requiere, decisiones de crédito.

A continuación mencionaremos de una manera general, los aspectos que una empresa debe tomar en consideración para el otorgamiento de su crédito:

ASPECTOS GENERALES. (7)

- **Imagen empresarial.** La apreciación que tiene una empresa desde el punto de vista externo, denota el éxito o dificultades con que operan estas, por lo que es conveniente pulsar la buena, regular, o mala imagen del ente que se estudia;

por el impacto que tiene esta fama en su posición actual y desarrollo futuro del negocio.

- **Evaluación de Sistemas de Planeación.** El éxito de las empresas está medido en gran medida por la forma en que planean su desarrollo y, por lo tanto, en la medida en que se aprecie que el solicitante de crédito tiene un buen sistema de planeación, deberá proporcionarnos confianza.
- **Ambiente Laboral.** Los empleados y obreros no solamente tienen manos; también tienen corazón y cabeza, hay que darles la oportunidad de que usen la cabeza y de que pongan el corazón en el trabajo, hay que despertarles sentimientos que los motiven a querer hacer las cosas y a hacerlas bien y no sólo lograr que las tengan que hacer. En esta evaluación se observará, la idea del tamaño de la empresa; así como obtener información sobre las buenas o malas relaciones obrero- patronales, para calificar el riesgo de las mismas y, lo fundamental, la filosofía del manejo del personal en cuanto a selección, contratación y programas de motivación, capacitación y desarrollo.
- **Situación Financiera.** La estructura financiera del solicitante indica las características de calidad con que se maneja a la empresa, este importante aspecto está íntimamente ligado con la solicitud de crédito, y así se estudiará si la petición corresponde a las necesidades reales del negocio del solicitante.

ASPECTOS LEGALES⁽⁸⁾

- **Forma Jurídica de Constitución.** En este apartado se deberá plasmar la razón social, forma jurídica bajo la cuál se constituyó la sociedad; para lo cual se deberá consultar la escritura constitutiva de la empresa, así como los testimonios de reformas a estatutos sociales y de aumentos de capital.
- **Legalidad de sus propiedades.** Se deberá integrar una relación de los inmuebles que aparecen el Activo Fijo de la empresa.

- Aspectos legales de acreditados y analistas personas físicas. Es conveniente conocer su capacidad legal para contratar, por lo que es importante recabar las actas de nacimiento y contratos de matrimonio para prever algunas circunstancias respecto de propiedades u obligaciones solidarias que pudieran requerirse en un futuro.

PROCESOS PRODUCTIVOS Y DE DISTRIBUCIÓN

En el caso de empresas comercializadoras, también se puede apreciar el elemento de cualidad en cuanto se determine si las ventas están jalando al surtido de las mercancías o por el contrario, si el abasto de productos está empujando a las ventas.

Distribución. El servicio es un elemento que marca la diferencia principal de una empresa a otra; porque supuestamente sus productos deben de ser competitivos en precio y calidad

Capacidad Instalada. Otro elemento de cualidad que debe estudiarse es el relativo a la capacidad que tiene la empresa para producir artículos, distribuir mercancías o prestar servicios, no solo en cuanto a volúmenes, sino también en eficiencia, eficacia y posibilidad de adaptación en requerimientos de mercado; como de avances tecnológicos.

Localización de la empresa. La localización son factores de cualidad, que son determinantes en el éxito de algunas empresas. En el caso de las empresas de comercio o de servicio, la distribución de los locales también debe ser realizada de acuerdo con las nuevas técnicas que permitan la conducción, la diferenciación y el otorgamiento de servicio de excelencia.

EL MERCADO

El mercado es la posibilidad de venta que existe para los productos o servicios que ofrecen las empresas.

Perspectivas del sector. Es importante solicitar a los solicitantes dentro de un sector específico, que permita compararlas con otras del mismo giro, para determinar su potencial.

Descripción del producto. Se requiere mencionar en el estudio de crédito, información detallada de los productos que elabora o comercializa o de los servicios que presta la empresa sometida a análisis.

Comercialización. La evaluación que deberá efectuar el analista se enfocará en el conocimiento de los mecanismos más comúnmente usados por las empresas para distribuir sus productos, poniendo especial énfasis en aspectos tales como:

- Almacenamiento
- Medios de transporte
- Calidad del empaque y presentación del producto
- Asistencia Técnica
- Publicidad y promoción
- Políticas de Ventas
- Canales de distribución(directo, representantes, etc.)
- Fuerza de ventas.

3.3.2. DECISIONES DE CRÉDITO

FUENTES DE INFORMACIÓN DIRECTA(9)

A través de estas fuentes de financiamiento se obtiene una información amplísima sobre las solicitudes de crédito. Las fuentes de información directa son las que provienen de la relación del personal con el solicitante; para tener una visión de ellas mencionaremos algunas:

1. Entrevistas Personales.
2. Visitas Domiciliarias del solicitante
3. Estados Financieros
4. Experiencia

FUENTES DE INFORMACIÓN INDIRECTA(10)

Estas fuentes pueden ser de dos tipos: las obtenidas de personas físicas o morales que hayan tenido relaciones comerciales con el solicitante del crédito y las que proceden a otras fuentes que no han tenido esta relación. Se mencionarán algunas de ellas:

1. Referencias que proporciona el cliente
2. Proveedores
3. Bancos
4. Compradores

- Referencias que proporciona el cliente. El prospecto generalmente menciona los nombres de algunas empresas o personas que pueden dar buenas referencias e informes sobre su relación de negocios, por lo que la verificación de estas referencias puede ser de poco valor y es conveniente localizar otras personas que puedan proporcionar datos sobre el solicitante.

- **Proveedores.** La información que puedan proporcionar los proveedores del solicitante del crédito es de suma importancia, pues estos usualmente les conceden crédito y por lo cuál es de suma importancia, pues estos usualmente le conceden crédito y por lo tanto conocen su forma de pago, su habilidad para manejar el negocio y otros aspectos generales del mismo.
- **Bancos.** La información emitida por un banco por ser considerada confidencial es de gran utilidad, porque la experiencia mantenida con estos indicará si sus métodos de pago son satisfactorios, si el manejo de sus cuentas es adecuado sin sobregiros o sin devoluciones excesivas sobre los documentos depositados en las mismas.
- **Compradores.** Estos proporcionan datos importantes acerca de la calidad de la mercancía elaborada o vendida del sujeto en cuestión, de la competitividad de sus precios y el servicio de respaldo que tienen.

Los financiamientos para capital de trabajo vienen a complementar los recursos que son necesarios para cubrir el ciclo comercial o productivo de las empresas y que generalmente son a acorto plazo menor a seis meses.

Es muy importante conocer el ciclo de cada empresa en particular, para definir el plazo que corresponderá al financiamiento, en ocasiones por falta de conocimiento del ciclo de un negocio y se otorgan préstamos en un plazo no requerido. Para definir la LIQUIDEZ de una empresa es muy importante que se tenga una idea muy clara del tipo de negocio que se pretende financiar, ya que cada rama tiene características muy particulares.

En vista de lo anterior, quisiéramos en que el conocimiento de los negocios tanto en lo general como en lo particular es muy importante para conceder el crédito en forma adecuada o bien para negarlo.

Con base en lo anterior; mencionaremos a continuación los tipos de financiamiento más comunes que se emplean para complementar el Capital de Trabajo.

3.3.3. TIPOS DE FINANCIAMIENTOS

FINANCIAMIENTO PARA CAPITAL DE TRABAJO

- CHEQUES SOBRE PLAZA EN EL PAÍS O EN EL EXTRANJERO

Estas operaciones resultan de una simple venta de contado, y que se recibe en cambio un cheque librado por el comprador a cargo de un banco local, el riesgo para el vendedor consiste en que el cheque no tenga fondos y, si ya entregó la mercancía existe un problema para este. Por lo que el vendedor debe tener bien identificado al comprador o brindarle una línea de crédito para aceptarle el cheque en pago de la mercancía que le este entregando.

Uno de los focos rojos que debe advertir quien recibe cheque por cualquier motivo, es el número de devoluciones a un cliente con el que se tiene la relación constante de negocios.

- OPERACIONES DE FACTORAJE

Hay quienes consideran que las operaciones de factoraje no son operaciones de crédito porque consisten en la venta de un activo circulante, el cual está representado por los derechos de crédito que las empresas venden a las empresas de factoraje para que ellas se encarguen de su cobro; por lo general asociadas a la proveeduría de bienes y servicios, pero hemos considerado conveniente incluirlas para los financiamientos para capital de trabajo, por considerar que tiene algunas características atractivas para las pequeñas empresas, que no han generado antecedentes crediticios y de esta manera se pueden allegar de recursos inmediatos para no limitar el desarrollo de su ciclo productivo o comercial.

Así mismo la investigación de la solvencia de los compradores la guarda y custodia de los documentos, la tramitación previa de la cobranza, el cobro mismo, y si fuera necesario el protesto de los documentos si estos no fueran pagados en tiempo, e incluso la tramitación judicial será realizada por la empresa de factoraje. El precio de estas operaciones se puede compensar con el costo que tendría la estructura administrativa para el control y manejo de la cartera de cuentas por cobrar y si fuese necesario de los trámites legales.

- **PRESTAMOS DIRECTOS**

Estos financiamientos son los de mayor uso en la banca comercial para complemento de capital de trabajo, por la facilidad que tiene su manejo. Pero si no se realiza el estudio adecuado se pueden correr graves riesgos.

- **PRESTAMOS PRENDARIOS**

Estos créditos operan con garantía prendaria que se constituye por documentos, materias primas, artículos terminados o cualquier otro bien que se utilice para satisfacer el ciclo productivo o distributivo de las empresas y que no sea necesaria su disposición durante el plazo de financiamiento. Normalmente el valor de la prenda será mayor que el importe del crédito, y la proporción se fijará dependiendo de la facilidad de realización de los bienes afectados o del riesgo de operación.

FINANCIAMIENTO A LARGO PLAZO

En la actualidad este tipo de financiamiento cobra especial importancia porque, queriendo o no, los negocios se desarrollan en un ambiente globalizador, en que se abren las economías y se desbaratan los sistemas paternalistas lo cual propicia una competencia mundial que aparece en el ámbito doméstico, haciendo necesaria para muchas compañías la búsqueda de proveedores, canales de distribución y esquemas de financiamiento que le permita competir internacionalmente, y en algunos casos les crea la necesidad de asociarse con empresas que les aporten nuevas tecnologías o alianzas con negocios que estratégicamente les sean complementarios.

Las empresas que no hayan alcanzado niveles de competitividad internacional o que pretendan desarrollarse en mercados del exterior, requerirán promover y financiar nuevos proyectos, o realizar inversiones adicionales en sus empresas, para eficientar sus procesos productivos, hasta niveles de competencia en el ámbito internacional.

Cabe destacar que precisamente por ser operaciones de crédito a largo plazo, por destinarse a inversiones permanentes, la liquidez de estos financiamientos no se genera en forma automática dentro del ciclo comercial o productivo de las empresas, sino que se amortizan en varios periodos y por lo tanto, la capacidad de pago esta representada por los remanentes de los flujos de los ciclos enunciados o por las utilidades.

Estas inversiones por ser a largo plazo y estar basada su viabilidad en supuestos tanto macroeconómicos como específicos de la rama potencial del mercado, del costo de materias primas, y tasas de interés y de otros factores como avances tecnológicos, competencia, etc.; requieren de un análisis mas profundo para determinar su factibilidad y consecuentemente la recuperación del crédito.

INFORMACIÓN ADICIONAL PARA PROYECTOS DE INVERSIÓN

Como ya habíamos mencionado algunos, en el apartado de financiamiento para capital de trabajo, para este tipo de financiamiento a largo plazo es necesario que se pida a los solicitantes elementos de juicio razonable; para hacer un análisis cualitativo y cuantitativo del proyecto de inversión, los cuales son:

- **Solicitud.** Se deberá especificar claramente los propósitos de la inversión, como puede ser: incremento en la participación en el mercado, aumento de la rentabilidad, además de satisfacer obviamente una necesidad en el mercado.
- **Estados Financieros Proforma.** Permite una visión de la viabilidad y desarrollo de los índices financieros que le son relativos a la empresa.
- **Justificación de la Inversión.** Con esto se concluirá el estudio, con la justificación técnica, financiera y económica del proyecto.

INSTRUMENTOS A LARGO PLAZO

En virtud de que existe un sin número de instrumentos que pueden emplearse, ya sea en forma aislada o combinada para financiar las inversiones a que nos hemos estado refiriendo y con el objeto de orientar al lector interesado en este apartado; nos concretaremos a indicar las fuentes y mecanismos que existen para hacer más viable a las inversiones de carácter permanente.

- **FINANCIAMIENTOS ATRAVÉS DEL SISTEMA BANCARIO**

La participación de la banca comercial en el financiamiento tradicional de inversiones ha venido perdiendo importancia relativa en el mundo. Respecto del total en proyectos de largo plazo, debido a tres factores principales:

- La aparición de los intermediarios financieros, que compiten por los recursos a largo plazo y que propician el desarrollo equilibrado del sistema.
- La tendencia mundial hacia la bursatilización de los riesgos de crédito
- La disminución de la captación a plazo y la reducción de los márgenes de intermediación en la banca comercial debidos a la competencia por una parte, y la conservación de sus costos de estructura por otra, han propiciado que el ahorro se canalice a actividades más rentables y que están más acordes con el plazo de los recursos captados.

Lo anterior no quiere decir que la banca comercial se esté retirando de este tipo de financiamientos, sino por el contrario, en algunos casos es el tipo adecuado de crédito, sobre todo para las empresas pequeñas y medianas.

Los bancos apoyan a las empresas, principalmente en préstamos refaccionarios, créditos simples y créditos hipotecarios industriales o de tipo específico.

- **FINANCIAMIENTOS ATRAVES DEL MERCADO DE VALORES**

Los mercados de valores complementan la función de fomentar y canalizar el ahorro hacia el proceso productivo que realizan otras instituciones, mediante la colocación de instrumentos de deuda y capital con el gran público inversionista, que comprende y está dispuesto a compartir los riesgos y beneficios de empresas que se han abierto e institucionalizado.

- **FINANCIAMIENTO A TRAVES DE OTROS INTERMEDIARIOS NO BANCARIOS**

Las arrendadoras, aseguradoras, fondos de pensiones y sociedades de inversión son instituciones que pueden intervenir de manera importante en el

financiamiento de las empresas a largo plazo, con instrumentos y operaciones similares a los descritos para el sistema bancario y el mercado de valores.

ARRENDADORAS

Así pues, tenemos que las arrendadoras financieras facilitan el uso de bienes productivos mediante el pago de una renta mensual, aunque las operaciones relativas se pueden asimilar a las ventas en abonos, permiten la depreciación acelerada de los bienes y por tanto el diferimiento de impuestos; además de que ayuda a mantener el capital de trabajo de las empresas y su capacidad crediticia.

SOCIEDADES DE INVERSIÓN

Estas sociedades tienen como propósito fundamental, aportar capital adicional a empresas que teniendo buenos productos y buenos mercados, no se pueden desarrollar por falta de este, además de que proporcionan asistencia técnica, en materia administrativa, financiera, estratégica y tecnológica; pues para incrementar su eficacia y rentabilidad, no bastará la inyección de nuevos recursos.

3.3.4. PROGRAMA DE APOYO CREDITICIO PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA(11)

Una vez, que hemos dado la información general sobre las fuentes de financiamiento existentes; a continuación mencionaremos un programa de apoyo para la micro y pequeña empresa; que puede ser de gran relevancia para ellas.

SUJETOS DE APOYO DEL PROGRAMA

Las personas físicas o morales que e clasifiquen como micro o pequeñas empresas con participación patrimonial mexicana, que desarrollen actividades industriales, comerciales o de servicios, y cuyo giro se encuentren incluidos en el Catalogo de Actividades Empresariales que al efecto publique Nacional Financiera, SNC.

ACCESO A LOS RECURSOS DEL PROGRAMA

Las micro y pequeñas empresas podrán obtener apoyos financieros del programa; mediante solicitud a una institución intermediaria autorizada y reconocida por la Nafinza

APOYOS FINANCIEROS QUE OFRECE

- Créditos destinados a la adquisición de maquinaria, equipo y mobiliario.
- Créditos destinados a la adquisición, construcción, instalación o modificación de unidades industriales, locales comerciales o de servicios.
- Créditos destinados a la reestructuración de pasivos.
- Sistema de factoraje financiero
- Arrendamiento Financiero

CRÉDITOS DESTINADOS A LA ADQUISICIÓN DE ACTIVO FIJO

Las modalidades de crédito susceptibles de descuento en el programa para tal fin son:

- Refaccionario
- Simple con garantía prendaria o hipotecaria

El programa descuenta a los intermediarios financieros este tipo de créditos de conformidad con los siguientes lineamientos:

- Se utilizan en la adquisición de maquinaria, equipo y mobiliario que requieran las micro y pequeñas empresas que desarrollen actividades industriales, comerciales o de servicios; para construir, ampliar, mejorar o modernizar su capacidad instalada, con el fin de estar en posibilidades de ofrecer a los mercados en que operan: productos, artículos y/o servicios competitivos en cantidad, calidad, precio y oportunidad; evitando que estos recursos sean canalizados en activos improductivos.
- Se financiará el importe del Activo Fijo de origen nacional o extranjero, siempre y cuando la antigüedad de esas operaciones, considerando la fecha de presentación de la solicitud en Nacional Financiera; no exceda de 12 meses

CREDITOS DESTINADOS A LA RESTRUCTURACION DE PASIVOS

Conforme a la actividad que desarrollen las micro y pequeñas empresas que deseen reestructurar pasivos, el programa les ofrece recursos a través del descuento de los siguientes créditos:

- Hipotecario
- Simple con Garantía Hipotecaria

El programa descontará estos créditos conforme a los siguientes lineamientos:

- Que los recursos de los créditos a restaurar se hayan destinado a solventar necesidades o a realizar inversiones propias del giro de la empresa.
- La empresa solicitante cuenta con un plazo de 30 días, a partir de la fecha de operación del descuento, para recabar y presentar al intermediario financiero la documentación comprobatoria del destino del crédito.

SISTEMA DE FACTORAJE

Es un sistema de financiamiento automático y masivo, que las empresas de factoraje reconocidas por Nafin como intermediarios financieros hayan adquirido de sus micro y pequeñas empresa, clientes con la finalidad de dotarlas de liquidez y de fortalecer su capital de trabajo.

Para el ejercicio de este esquema de financiamiento las empresas de factoraje convendrán específicamente con Nacional Financiera mediante contrato, las características de la operación así como las condiciones que aplicarán a sus empresas clientes por los financiamientos a través del sistema de factoraje financiero.

Para el uso de este sistema, las micro y pequeñas empresas se obligan a utilizar los recursos únicos y exclusivamente para cubrir las necesidades de la operación normal de su empresa; a conservar copias de los títulos de crédito y derechos de crédito descontados en el sistema; y autorizar a Nacional Financiera o a quien esta designe, para que verifique que las disposiciones cumplan con las disposiciones estipuladas en el contrato respectivo.

ARRENDAMIENTO FINANCIERO

El programa ofrece a las micro y pequeñas empresas la opción de realizar operaciones vía arrendamiento financiero que les permita el uso de Activos Fijos que requieran en la operación normal de su empresa.

En este esquema Nacional Financiera reembolsará a la arrendadora financiera que reconozca como intermediaria financiera, la inversión que esta haya efectuado para adquirir el Activo Fijo objeto del financiamiento; siempre y cuando, la operación se lleve a cabo conforme las condiciones que se fijan en el contrato que al efecto celebren la arrendadora financiera y Nafin, y de acuerdo con la tasa de interés y plazos de amortización.

NOTAS AL CAPÍTULO 3

- (1) Definición propia
- (2) "La Cuenta" Contabilidad 1er. Curso.
Federación Mexicana de Editores, p.27
- (3) Guajardo Cantú Gerardo "Contabilidad Financiera"
Edit. Mc.Graw Hill 1992, p.68
- (4) Definición propia
- (5) Santillán González Juan Roman "Conoce las Auditorias"
Edit. Contables y Administrativas; Méx. 1990, p.53-73
- (6) Celis Hernández M.A y Hernández de la Partiva A.
"Sistemas Actuales de Financiamiento"
Edit. Contables y Administrativas, p.8
- (7) IDEM, p.18-20
- (8) IDEM, p.22
- (9) IDEM, p.29-31
- (10) IDEM, p.32-35
- (11) Nacional Financiera "Programa de Apoyo Crédítico" PROMYP. Junio
de 1997

3.4. COMENTARIOS

De acuerdo al trabajo desempeñado sobre el desarrollo del Control Interno de la empresa en revisión, se pudo detectar que requería de mayor atención en el aspecto general, por lo que se procuró mostrar las ventajas que trae consigo el implantar un sistema de control; para conocer, vigilar y cuidar las funciones internas de la empresa.

Antes de proponer cada punto faltante o ineficiente en el control revisado, creímos necesario dar las definiciones propias de cada concepto a tratar, con el fin de ampliar la visión sobre la importancia que tienen estos para facilitar las funciones y actividades de una pequeña empresa.

Con la finalidad de dejar evidencia del trabajo recabado y desarrollado por nosotros, se anexo a nuestro caso práctico; aquella documentación que pudo ser proporcionada y que no afectara a los intereses de la empresa, así mismo en cuanto a los puntos que no contaban con un soporte adecuado se propuso de acuerdo a las necesidades e intereses de esta el diseño que complementara el control interno de la misma.

Para complementar nuestro trabajo creímos necesario analizar el tema sobre fuentes de financiamiento; para conocer cuales son las más convenientes, en caso de ser necesario en una pequeña empresa. En esta empresa debido a que se maneja entre filiales los apoyos monetarios externos no han sido necesarios hasta el momento, sin embargo, consideramos importante el dar a conocer los programas de apoyo financiero al pequeño empresario de los cuales en determinadas circunstancias puede llegar a tomar en cuenta.

CONCLUSIONES

La pequeña empresa en México, ocupa un lugar primordial para la generación de empleos y volumen de establecimientos, influyendo con esto de manera muy importante en el futuro económico del país. Sin embargo, existe una falta de orientación para el desarrollo de este sector limitando sus funciones operativas, produciendo con esto una falta de conocimientos sobre como prevenir los fracasos y/o quiebras de este tipo de empresas.

En consecuencia a lo anterior, las repercusiones son más graves que en las empresas de mayor magnitud. Ello supone que la pequeña empresa, depende esencialmente, de la calidad de su dirigente. Si éste se halla ubicado en su papel, conseguirá aprovechar al máximo las ventajas específicas que concurren en dichas empresas y para ello necesitará del manejo adecuado de un control interno que facilite las operaciones de su empresa.

Con el apoyo de un control interno acorde a las necesidades de la empresa, se logrará una protección de sus recursos, fomentar la eficiencia de sus operaciones y el apego a las políticas establecidas por la administración, todo esto con el fin de prevenir fraudes y deficiencias.

La importancia del control interno radica en que se aplica indistintamente en todas las funciones administrativas, hay control de la planeación, de la organización, de la integración de recursos, etc.; no por ello, es la menos importante de los procesos administrativos. Fundamentalmente, el proceso del control es el que se encarga de eliminar el caos y da congruencia a la organización.

El estudio analítico de un organismo en todos sus niveles, es de gran importancia sin importar su tamaño, sobre todo si se quiere evitar que se cometan

errores costosos y que se repitan las equivocaciones ya cometidas una vez. Todo esto puede ayudar al pequeño empresario para ser capaz de enfrentar y resolver los problemas y riesgos, para tomar decisiones acertadas.

Un gran paso hacia el logro del éxito de la pequeña empresa es conocer los medios que puedan apoyarla en determinados momentos, como son las fuentes de financiamiento adecuadas, las cuales son una herramienta esencial para ayudar al crecimiento de ésta tanto en su capital de trabajo, recursos y patrimonio.

El propósito de acudir a dichas fuentes es el de contribuir y coadyuvar a la modernización, apoyar a la pequeña empresa a través del otorgamiento de créditos, y asistencia técnica y capacitación, con tecnología y servicios profesionales, a fin de integrar y desarrollar la actividad de ésta, la cual desempeña un gran impacto en la economía nacional.

Unas de las principales fuentes a las que puede recurrir un pequeño empresario son: préstamos a plazos, créditos destinados al fortalecimiento del capital del trabajo, a la adquisición de maquinaria y equipo y financiamientos por arrendamiento. Conviene mencionar que un asesor financiero o el contador de la empresa, son los más indicados para intervenir en la formulación de planes para llegar a las mejores fuentes, calcular la cantidad requerida y las implicaciones fiscales que ayudarán a la toma de decisiones finales del pequeño empresario.

Con este estudio se pretende apoyar y ayudar al pequeño empresario en el desempeño de sus labores y que tenga conocimiento de que existen medios que pueden contribuir al crecimiento de este sector importante en el desarrollo económico de nuestro país.

La profundidad con que se desarrollaron los distintos temas involucrados, tanto en la teoría como en la práctica, corresponden a cubrir una inquietud y un

deseo de consolidar nuestros conocimientos y satisfacer plenamente nuestras dudas.

Finalmente, queremos agradecer ampliamente la colaboración desinteresada de nuestro asesor C.P. Pedro Acevedo Romero y de todas aquellas personas que incondicionalmente nos apoyaron en el desarrollo de este trabajo.

BIBLIOGRAFIA

Centeno Avila, Javier

"METODOLOGIA Y TECNICAS EN EL PROCESO DE INVESTIGACION". Edit. Cambio Editorial, México, 1997.

Carmona Arana, Cristina

"INVESTIGACION DOCUMENTAL". Edit. Edicol, S.A., México, 1992

Guajardo Cantú, Gerardo

"CONTABILIDAD FINANCIERA". Edit. Mc.Graw-Hill, México, 1992.

Horngr T, Charles. Harrison T. Jr, Walter

"CONTABILIDAD", Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México-Londres-Toronto, 1991.

Laris Casillas, Francisco Javier

"ADMINISTRACION INTEGRAL". Ed. La Continental, S.A. de C.V., México, 1980.

Osario Sánchez, Israel.

"AUDITORIA I". Edit. Contables y Administrativas S.A. de C.V., México, 1994.

Reyes Ponce, Agustín

"ADMINISTRACION DE EMPRESAS". Edit. Limusa S.A. México, 1976.

Reyes Ponce, Agustín

"ADMINISTRACION DE EMPRESAS TEORIA Y PRACTICA PRIMERA PARTE". Edit. Limusa. México, 1988.

Rodriguez Valencia, Joaquín

"COMO ADMINISTRAR PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS". Edit. Contables y Administrativas, S.A. de C.V. México, 1994.

Shulter Alberto, José

"CONTROL INTERNO". Ediciones Macchi, Buenos Aires-México, 1992.