

300608

26^{2g}



UNIVERSIDAD LA SALLE

**ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
INCORPORADA A LA U.N.A.M.**

El Control Interno en la Empresa Pequeña

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE

Que para obtener el título de:

Licenciado en Contaduría

P R E S E N T A:

DOLORES LOURDES TRUJILLO NAVA

México D.F.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1989



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

**EL CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA
PEQUEÑA**

I N D I C E

	<i>Página</i>
INTRODUCCION	i
CAPITULO I	
GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA	
I.1 Definición de pequeña empresa	2
I.2 Importancia de la pequeña empresa en México	4
I.3 Características de la pequeña empresa	5
I.4 Surgimiento de la pequeña empresa en México	7
I.5 Expectativas futuras de la pequeña empresa	10
CAPITULO II	
CONTROL INTERNO	
II.1 Definición y objetivos básicos del control interno	13
II.2 Condiciones y procedimientos del control interno	14
II.3 Limitaciones sobre la efectividad de los controles internos	17
CAPITULO III	
PRINCIPALES PROBLEMAS EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS	
III.1 Capital insuficiente	20
III.2 Centralismo en la administración	28

	<i>Página</i>
<i>III.3 Falta de personal</i>	46
<i>III.4 Personal mal capacitado</i>	51
<i>III.5 Personal mal remunerado</i>	59

CAPITULO IV

ANALISIS Y PROPUESTAS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN UNA EMPRESA

<i>IV.1 Definición de sistema</i>	71
<i>IV.2 Definición de sistema de control interno</i>	71
<i>IV.3 Generalidades de La empresa</i>	
<i>IV.3.1. Antecedentes</i>	72
<i>IV.3.2. Organigrama General</i>	76
<i>IV.3.3. Operaciones</i>	79
<i>IV.3.4. Sistemas Operativos</i>	
<i>IV.3.4.1. Ventas, facturación, cuentas por cobrar y cobros</i>	80
<i>IV.3.4.2. Ráminas y personal</i>	90
<i>IV.3.4.3. Compras, cuentas por pagar y pagos</i>	100
<i>IV.3.4.4. Producción</i>	110
<i>IV.3.4.5. Otros aspectos</i>	120
<i>Conclusión</i>	122
<i>Anexo</i>	123
<i>Bibliografía</i>	124

INTRODUCCION

Los avances del mundo moderno han llegado a ser parte esencial de las empresas; la nueva tecnología y la gran cantidad de operaciones y transacciones que éstas propician, hacen de la empresa de nuestros días un ente muy complejo.

Junto con ésto ha crecido también la preocupación del hombre de negocios por lograr una adecuada utilización de sus recursos disponibles, para hacer frente a la demanda del mercado, a su competencia, a su desarrollo, etc.

Las grandes empresas en México, dominantes de los sectores más dinámicos de la economía, tienen sistemas de operación y control muy complicados y, sin embargo, ha sido necesario que empresas aún de mediana capacidad hayan tenido que adaptarlos para no quedar fuera de la actividad mercantil.

Pero las empresas nacionales pequeñas no pueden seguir estos pasos, la mayoría siguen funcionando como "negocios familiares" provocando que los sistemas de operación y control vayan cumpliendo cada vez menos con los objetivos para los que fueron diseñados; de ahí que cada año un importante número de empresas de este tipo desaparezcan por su mala administración o porque son absorbidas por empresas más poderosas.

Afortunadamente, para la empresa pequeña existen procedimientos para ejercer control de sus operaciones de acuerdo con su capacidad y necesidades. El Contador Público como profesionalista puede proporcionar lineamientos para que este tipo de empresa diseñe e implante su propio sistema de control interno.

La presente investigación tiene como finalidad exponer los principales problemas por los que atraviesa una empresa de poco potencial económico; así como analizar una situación real para proponer controles internos que de acuerdo con su dimensión, puedan ser adoptados y evitar de esta forma errores en su información financiera, en la salvaguarda de sus activos, en su eficiencia operacional y en la adherencia a las políticas de la administración.

La información sobre la empresa analizada fue proporcionada por los directivos de ésta, así como, por medio de entrevistas con los empleados que en ella laboran.

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA.

I.1 DEFINICION DE PEQUEÑA EMPRESA

La empresa es definida "como una entidad que opera en forma organizada; utiliza sus conocimientos y recursos para elaborar productos o prestar servicios, que a su vez son su ministrados a terceros y en la mayoría de los casos mediante lucro o ganancia" (1).

Esta definición pueda ser aplicada a todas las empresas-ya sean grandes, medianas o pequeñas. Pero ¿cuál es la diferencia entre las empresas grandes y las pequeñas?

Existen distintos criterios para determinar el tamaño y alcance de las organizaciones y según el autor de que trate, los más aceptados para establecer dichas diferencias son:

I. La revista "Ejecutivos en Finanzas"; que establece aspectos y clasifica a las empresas en México en base a los siguientes conceptos:

a. Según su capital social:

Pequeña empresa - menos de un millón de pesos.

(1) Rodríguez Leonardo, Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa. Grupo Editorial Iberoamericana. México, D.F., 1986, P.8.

Mediana empresa - entre uno y tres millones de pesos.

Grande empresa - más de 30 millones de pesos.

b. Según el personal que ocupa:

Pequeña empresa - menos de 25 empleados.

Mediana empresa - entre 50 y 250 empleados.

Grande empresa - más de 250 empleados.

II. Para A. Reyes Ponco existen dos criterios básicos - que determinan la magnitud de una empresa:

a. Según la cantidad de personal que ocupa:

Pequeña empresa - hasta ochenta trabajadores.

Mediana empresa - de 80 a 500 trabajadores.

Grande empresa - aproximadamente mil trabajadores.

b. Según la complejidad de la organización:

Pequeña empresa - uno ó dos niveles intermedios.

Mediana empresa - de tres a cinco niveles.

Grande empresa - más de seis niveles jerárquicos.

III. Para Nacional Financiera, S.A., la única característica importante, para efectos de crédito, es el monto de su capital, ya que define a la empresa pequeña como aquella que tiene un capital contable de veinti cinco mil a veinticinco millones de pesos.

IV. Para el Fondo de Garantía y Fomento para la Pequeña y Mediana Empresa (FOGAIN), la empresa pequeña es aquella que tiene un capital menor a treinta y cinco millones de pesos, si el 30% de su producción como mínimo lo dedica a la exportación o a la sustitución de importaciones.

V. Otros criterios también utilizados son los activos totales y los volúmenes de ventas. Los cuales dependen de la rama o actividad de la empresa.

Por todo lo anteriormente expuesto nos percatamos de que no existe un criterio uniforme para establecer claramente lo que es una empresa pequeña; sin embargo, en los Estados Unidos la Small Business Administration (SBA: agencia federal dedicada al fomento y ayuda de los pequeños negocios mediante préstamos), da una definición que puede ser aplicada a la empresa pequeña en México: "La empresa pequeña es aquella que posee al dueño en plena libertad, manejada autónomamente y que no es dominante en la rama en que opera" (2).

1.2 IMPORTANCIA DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN MEXICO

En la actualidad se han desarrollado más y mejores técnicas de control y sistemas de operación exhaustivos, - - -

(2) Rodríguez Valencia. Como administrar pequeñas y medianas empresas. ECASA. Primera Edición. México, D.F., - - 1986. P. 33.

generalmente, dirigidos a las grandes empresas, olvidándose que la mayoría de estas alguna vez fueron empresas pequeñas.

Sin embargo, es vital la importancia que tiene la empresa pequeña en nuestro país, ya que es el centro de nuestro sistema económico. El 95% de las empresas en México son pequeñas, y si observamos a cada una por separado probablemente nos puedan parecer insignificantes, pero en conjunto su número es realmente grande.

La empresa pequeña proporciona una gran cantidad de empleos y por consecuencia una mayor capacidad de compra a sus empleados, mediante sus sueldos y salarios, elevando el nivel de ingresos de la población.

Además la empresa pequeña es la mejor alternativa para lograr la independencia económica, pues mediante la idea de un grupo de parientes o amigos se inicia la actividad económica a pequeña escala. De esta forma la pequeña empresa se convierte en un mecanismo para captar pequeños ahorros y ponerlos a trabajar.

Por lo anterior, es necesario prestar ayuda, apoyo y estímulo a la pequeña empresa con el fin de evitar sus fracasos y pérdidas financieras, eliminando las causas que frenan su desarrollo.

1.3 CARACTERISTICAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA

La empresa pequeña tiene características propias que

la distinguen de las grandes empresas. Las más importantes se exponen a continuación:

1. *Posee una administración independiente en la mayoría de los casos centralizada en una sola persona; el capital de la empresa es aportado principalmente por el dueño, constituyendo para él un sentimiento de independencia.*
2. *Es flexible en su administración, no existe en ella especialización administrativa y funciona a través de una sola persona y pocos o ningún auxiliar, por lo que, las decisiones se van tomando al momento de ir surgiendo los problemas, que en la empresa pequeña son pocos, por lo que, no se necesita ayuda de especialistas. "El dueño puede resolverlos sólo".*

Por esta centralización administrativa las decisiones se toman rápidamente, sin grandes trámites, quedando expuesto a una decisión mal tomada que puede llevar al fracaso de la organización.

3. *Tiene una posición poco dominante en el mercado; por su tamaño, su alcance se restringe a una área local, aunque en algunos casos realice operaciones en alguna ciudad cercana.*
4. *Existe un contacto personal del dueño con sus trabajadores, el dueño puede conocerlos a todos, identificarlos, conocer incluso sus problemas y sus necesidades. Este contacto personal hacia los trabajadores facilita la comunicación a todos los niveles.*

5. Tiene poco acceso a fuentes de financiamiento, principalmente porque la administración desconoce las fuentes de financiamiento que existen para la pequeña empresa y por no saber plantear su situación y sus problemas ante algunas fuentes financieras.
6. Presenta una íntima relación con la comunidad local, por su escasez de recursos la empresa pequeña tiene que obtener los recursos humanos, materiales y técnicos de la comunidad en donde se encuentra.

1.4 SURGIMIENTO DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN MEXICO

Ya en los comienzos de la colonización de América, los Reyes Católicos imponían en sus colonias una política económica monopolista; solamente a los castellanos, con navíos españoles y por el puerto de Cádiz se les permitía comerciar con colonias españolas; excluyendo de esta forma a los súbditos de Aragón.

En 1503 se creó la Casa de Contratación de Sevilla, que regulaba el comercio entre España y sus colonias. Surgieron con ella los "factores", empleados de la Casa que fiscalizaban la mercancía en los puertos, además de los escribanos que llevaban las operaciones de cada barco.

Posteriormente se permitió a Cataluña, donde se encontraban los mayores y mejores centros fabriles de España, el comercio con las colonias hasta principios del S. XVIII; por el puerto de Sevilla.

La Corona además determinó que productos podrían elaborarse o cultivarse en las colonias, procurando con ésto, que no se afectara la producción industrial y agrícola de España, y regulando también el comercio entre las propias colonias.

El tráfico mercantil de algunos artículos se monopolizó por el estado español de tal forma que, por ejemplo, se prohibió en México y Perú el cultivo de cáñamo y lino, permitiéndose solamente que se tejieran algodón, lana y seda.

Toda esta política monopolista, junto con la política fiscal, impidieron el desarrollo de las empresas en los territorios colonizados.

La Corona impuso también grandes impuestos a los productos que provenían de las colonias y a los productos de la metrópoli cuando se introducían en ellas. Además, la situación geográfica de los poblados importantes colonizados contribuyó a encarecer aún más los productos, ya que las poblaciones se encontraban en el interior y lejos de las costas y en muchos casos detrás de altísimas cordilleras, por lo que, los productos para poder llegar al puerto tenían que ser transportados en animales y atravesar de esta forma casi todo el territorio; lo mismo sucedía para la importación.

Por lo tanto, los productos debería de ser ligeros, valiosos y extremadamente necesarios.

Otro factor que impidió el desarrollo de la pequeña empresa colonial fueron las instituciones establecidas por

los españoles, que fueron la causa del envilecimiento de todo tipo de trabajo, factor importante para el desarrollo tanto de la pequeña como de la gran empresa.

Al independizarse las colonias, se abre el comercio con todos los demás países.

Se desarrollan los ferrocarriles y la navegación a vapor. México se empieza a industrializar destacando en ramas como la textil, la alimenticia, la mueblera, y la producción de químicos.

Por 1910 surgen las fundidoras de hierro y acero. La industria del cemento, la del jabón y otras, poco después ya eran consideradas como grandes. Sin embargo, antes que estas existieran, ya había una industria incipiente, artesanal y casera.

En 1914 se abre el Canal de Panamá; grandes cantidades de inmigrantes llegan a América, trayendo consigo artesanas, conocimientos, tecnología e ideas progresistas para el desarrollo de las empresas. Después de la Revolución Mexicana, al crecer el mercado interno, surgen también nuevas empresas grandes, medianas y pequeñas.

Más tarde las carreteras, automóviles y aviones comunican a todo el país. Paralelo a esto, surge el inversionismo europeo sobre todo el inglés, y el norteamericano.

Con el capital extranjero y el ahorro interno se crean empresas mercantiles, agrícolas, mineras e industriales. Unido esto a la cultura, la civilización y la técnica, se va logrando un crecimiento económico que permite elevar el

estandar de vida de la población y el poder adquisitivo de las masas.

En los últimos años, a medida que el ingreso económico - ha ido en aumento, podemos detectar como se han desarrollado también pequeños negocios, que no solo son importantes - por su número de establecimientos, sino también, por el - capital invertido que representan; por el valor de sus productos, por las materias primas que consumen, por los empleos que generan y por la capacidad de compra que dan a la población mediante remuneraciones.

1.5 EXPECTATIVAS FUTURAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA

La empresa pequeña tiene un papel esencial en la economía nacional; con proveedores de una lista interminable de servicios y productos tanto para consumidores finales como para empresas grandes que no tienen el tiempo necesario - para procurárselos.

Aunque es difícil predecir la tendencia de las pequeñas empresas, los autores M. Robinson y C. Hall consideran que se puede tender a una especialización en las empresas de - éste tipo, fabricando productos que solamente son útiles - combinándose con otros.

También opinan que puede darse una fusión en pequeña escala, y una interdependencia en las empresas como consecuencia de dicha especialización, ya que actualmente muy pocas empresas son autosuficientes.

No obstante, tomando en consideración lo anterior, el futuro de una pequeña empresa puede ser bueno pues nuestra economía depende, en su mayor parte, de estos negocios.

Además representan toda una gama de oportunidades y - - opciones para que un hombre ingenioso desarrolle sus capacidades haciendo de esta forma una significativa contribución al sistema económico nacional.

CAPITULO II

CONTROL INTERNO.

11.1 DEFINICION Y OBJETIVOS BASICOS DEL CONTROL INTERNO

El INCP define el Control Interno como una estructura organizacional con todos los métodos y procedimientos adoptados dentro de una empresa:

- a. *Para salvaguardar los activos y asegurar la propiedad de los pasivos de la empresa;*
- b. *Para asegurar lo apropiado de las transacciones y la exactitud, confiabilidad y razonabilidad de la información financiera producida por los sistemas contables;*
- c. *Para asegurar que se obtengan los recursos necesarios y que sean utilizados en forma efectiva y eficiente y lograr con ello los objetivos de la empresa, es decir, una promoción de eficiencia operacional;*
- d. *Para mantener la adhesión a las políticas gerenciales establecidas por la administración de la empresa (3).*

(3) Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., Normas y Procedimientos de Auditoría. Tercera reimpresión. - México, D.F., 1985. P.42.

Los dos primeros objetivos cubren el aspecto de control--
las internas contables y los dos últimos cubren el aspectu-
de controles internos administrativos.

Los controles internos son importantes para cualquier em-
presa ya que es poco probable que las operaciones de ésta,-
por pequeña que sea, pudieran funcionar sin algún control -
interno. Las empresas los necesitan y utilizan para lograr-
los objetivos antes mencionados.

II.2 CONDICIONES Y PROCEDIMIENTOS DEL CONTROL INTERNO

El control Interno es utilizado bajo condicionantes y -
procedimientos muy determinados como con los siguientes:

1. Personal competente y confiable:

Para que los controles internos sean confiables den-
tro de una empresa, su personal debe de ser competen-
te y actuar siempre de "buena fe" y con ética profes-
sional.

Las personas honestas y eficientes son capaces de -
desempeñar bien sus funciones no obstante que hayun-
pocos controles que las respalden. Por el contrario,
cuando las condiciones y procedimientos de control -
son fuertes, las personas incompetentes y deshones-
tas pueden destruir la efectividad de estos contro-
les. No hay que olvidar, también, que la competitiv-
dad e integridad de las personas es una de las cosas
más difíciles de evaluar.

2. Adecuada segregación de funciones con líneas claras de autoridad y responsabilidad:

Existen cuatro tipos generales de segregación de funciones para la prevención de errores tanto intencionales como involuntarios;

- a. La segregación de la responsabilidad operacional y del manejo de los registros contables;
- b. La segregación de la custodia de los activos y del registro de éstos;
- c. La segregación de la autorización de las transacciones y la custodia de las mismas;
- d. La segregación de funciones dentro del departamento de contabilidad.

Además del establecimiento de responsabilidades y líneas de autoridad es necesario que éstas se comuniquen a todo el personal de la compañía.

3. Procedimientos de autorización apropiados:

Todas las transacciones deben de autorizarse adecuadamente. La gerencia debe de autorizar ciertas transacciones para que puedan ser procesadas, mientras que otras transacciones no necesitarán de autorización, dependiendo ésto de la importancia, montos, volúmenes, etc., de las operaciones.

Se debe de distinguir claramente entre autorización y aprobación; ésta última es la conformidad de que se ha cumplido con los requisitos mínimos para la autorización.

4. Documentos y registros apropiados:

Los documentos originales y registros deben ser adecuados para poder identificar todas las transacciones desde su inicio hasta su fin y debe dejarse evidencia de la ejecución de los controles.

Los documentos y registros incluyen una gran cantidad de partidas como son las formas de factura, pedidos, requisiciones, libros de contabilidad, tarjetas de tiempo, pólizas, etc.

5. Procedimientos apropiados para la contabilización de las transacciones:

Es necesaria la existencia de procedimientos que aseguren que todas las transacciones se registren, para que los estados financieros representen el resultado de esas transacciones.

6. Control físico de los activos y registros:

El uso de medidas preventivas físicas es una de las formas más importantes para salvaguardar los activos de las empresas, por ejemplo: el uso de almacenes y almacenistas en los inventarios aseguran que los activos se usen para fines del negocio, la transferencia y manejo adecuado de éstos.

Lo mismo sucede con los registros: los documentos - perdidos o mal utilizados pueden representar grandes pérdidas de dinero y tiempo para la empresa.

7. Verificaciones independientes sobre la ejecución:

El último procedimiento consiste en la revisión cuidadosa y periódica de los otros procedimientos; esto se debe a una serie de razones las cuales se mencionan a continuación:

- Un sistema tiende a modificarse con el tiempo.
- Las personas descuidan los controles a menos que se verifique continuamente su actuación.
- Siempre existen posibilidades de errores, fraudulentos o involuntarios, sin importar la calidad de los controles que se adopten.
- Es necesario comparar periódicamente los registros contra los activos para asegurarnos de la aplicación de los controles y la existencia de transacciones no registradas o registradas incorrectamente.

Todos estos procedimientos son complementarios unos de otros, cualquiera de ellos puede cumplir con un objetivo que otro procedimiento no puede lograr y -- es, por eso, que no deben considerarse alternativos.

II.3 LIMITACIONES SOBRE LA EFECTIVIDAD DE LOS CONTROLES INTERNOS

*Aunque los controles internos son muy importantes, - - -
también es importante reconocer que tienen limitaciones -
sobre su efectividad, como son las siguientes:*

- a. Los controles internos de una empresa representan -
una seguridad razonable de que se lograrán los obje-
tivos de esta misma, sin embargo, el costo de un con-
trol interno no debe de exceder del beneficio que se
espera por su aplicación, por lo tanto, no existen -
controles que garanticen que todos los errores se -
detecten, prevengan o corrijan, en un cien por - -
ciento.*
- b. En todas las empresas existen cambios; en estas cir-
cunstancias se puede correr el riesgo de que un con-
trol sea inadecuado.*
- a. La eficiencia de un control depende del entrenamien-
to, la experiencia, el tiempo y la motivación del -
personal que lo efectúa; así como de las relaciones-
personales formales y la estructura organizacional -
de la empresa.*
- d. Los controles generalmente son diseñados por la ge-
rerencia y resultan, por lo tanto, inefectivos contra
los errores e irregularidades que cometa la propia -
gerencia.*

CAPITULO III

**PRINCIPALES PROBLEMAS EN LAS PEQUEÑAS
EMPRESAS.**

III.1 CAPITAL INSUFICIENTE

Un futuro empresario en pocas ocasiones se preocupa por hacer una investigación de los tipos de negocios que existen y del capital que se necesita para que operen satisfactoriamente, sin saber que una de las causas mas comunes que conducen al fracaso de la pequeña empresa es la falta de capital suficiente.

Este empresario teóricamente tiene los ahorros necesarios y la idea de abrir una empresa, que para él representa una oportunidad potencial que no puede desaprovechar, sin fijarse a su alrededor.

Al abrir la empresa, el dueño fijará los objetivos y las metas a seguir siendo inseparables de sus propios objetivos y metas personales. La empresa le servirá como un vehículo para satisfacer sus necesidades personales.

Entre los múltiples objetivos que esa empresa pudiera seguir y tener como meta están los de un servicio social, los de obtener utilidades netas, o para incrementar el tamaño de un negocio, sin olvidar que estas metas deben de ir ligadas a la misión que la empresa cumple en el mercado.

Para triunfar en el mercado es necesario que la empresa aporte un producto o un servicio único y/o especial, y es responsabilidad del dueño el desarrollar un análisis - - -

detallado de los recursos humanos, materiales y técnicos - con que cuenta para cumplir con su misión en la elaboración de este producto o servicio, y sobre todo, que este análisis comprenda en forma realista las cualidades y limitaciones que tiene como empresario para poder maximizar sus cualidades, su experiencia, su destreza en algún oficio y sus contactos personales en beneficio de la empresa. El dueño - potencial de una pequeña empresa debe de ser extremadamente realista en cuanto a las posibilidades que tiene de obtener capital para invertir. De otra forma, si este análisis no - se realizara, el empresario se lanzaría con los recursos -- que dispone al abrir una empresa sin conocer con exactitud las necesidades del mercado, de la sociedad y del capital - necesario para el buen funcionamiento de su negocio.

Existen tres errores en el uso y obtención del capital - que resultan funestos para la pequeña empresa:

- a. Los empresarios al haber recabado el capital necesario y suficiente e invertido todos sus recursos líquidos en abrir su empresa, la deja sin reservas -- para hacer frente a sus obligaciones futuras inmediatas y, en algún problema, aún vendiendo sus inventarios rápidamente, necesita recursos líquidos para - reemplazar estos inventarios y para aumentar sus ventas, teniendo que recurrir por ello a capital prestado.
- b. El empresario que abre su empresa con capital prestado, necesita cubrir una serie de gastos, y agotadas ya todas las fuentes de capital externo, verd - como poco a poco se paraliza su empresa por falta de inventarios, materia prima, y por la imposibilidad -

de poder cubrir hasta sus nóminas ordinarias.

- c. Cuando los propietarios se establecen sin suficiente capital para adquirir la totalidad del inventario inicial.

En cuanto a la insuficiencia de capital el dueño puede tomar las siguientes medidas:

- a. No invertir todo en inventarios y/o activos fijos, - procurando tener recursos líquidos que serán utilizados cuando las operaciones así lo requieran. El capital invertido en activos fijos deberá ser el menor posible; pero siempre suficiente para permitirle a la empresa competir satisfactoriamente en el mercado; en cuanto al inventario es conveniente visitar empresas similares y proveedores para obtener asesoría. Es importante no invertir la mayoría del capital inicial en inventarios, dejando sin fondos a la empresa, ni invertir tan poco que los clientes no puedan encontrar los artículos deseados.
- b. No agotar todo el crédito disponible, dejando un margen para ser utilizado con posterioridad.
- c. Determinar qué porcentaje de las ventas serán a crédito y en qué términos se harán, tratando de anticipar los hábitos de pago de los clientes.

Por otro lado, algunos de los servicios de carácter financiero que puede proporcionar el banco a la empresa pequeña son:

a. *Préstamos sobre cuentas por cobrar.*

El empresario tiene que presentar al banco una relación constante de cuentas por cobrar para que cuando éstas se cobran se remita el importe del cobro al banco.

b. *Préstamos sobre inventarios.*

El préstamo tiene como garantía los inventarios o parte de éstos, y al irse vendiendo, con el importe de la venta se va liquidando el préstamo.

c. *Préstamos para equipos.*

El préstamo se utiliza para la compra de equipo. - Usualmente en estos casos el banco se reserva la propiedad del equipo mediante contratos adecuados.

d. *Línea de crédito.*

Por medio de un acuerdo el banco le permite extraer, a la empresa, fondos hasta por un límite establecido. Generalmente el banco exige que por lo menos que una vez al año el saldo del préstamo esté liquidado.

e. *Préstamos a largo plazo.*

Se otorga con un plazo mayor a tres años para la compra de activos como maquinaria, edificios, equipos, etc.. Normalmente tiene una serie de restricciones para la empresa, y puede ser exigible por el banco la compra de una póliza de seguro sobre el bien objeto del préstamo.

f. Préstamo a corto plazo.

*Debe de ser liquidado en un plazo de tres a seis -
meses con fondos generados por la inversión del pré
tamo o de la propia empresa.*

Otras posibles fuentes de financiamiento son:

- 1. Los recursos propios del empresario. Los ahorros que
tenga acumulados el propio dueño.*
- 2. Préstamos de algún familiar o amigo. Debe ser una de
las últimas opciones ya que la interferencia de fami
liares o amigos en la dirección de la empresa puede
resultar engorrosa, crear fricciones o destruir rela
ciones familiares o amistosas.*
- 3. Vender acciones al público. Desgraciadamente pocas -
personas se interesan en invertir en las empresas de
pequeña envergadura.*
- 4. Tomar un préstamo a cuenta del valor en efectivo de -
un seguro de vida. Es una excelente fuente de inver
sión y financiamiento ya que el interés es bajo, pe
ro también el valor de la póliza de seguro de vida -
es pequeño.*

*Para pequeñas empresas que tienen algún tiempo de esta -
blecidas, aparte de los anteriores, pueden tener otras fuen
tes de financiamiento mas efectivas como:*

- 1. Utilidades generadas por la empresa sin reparto.*

Es la mejor fuente de capital aunque desafortunadamente nunca es suficiente para el crecimiento de la empresa.

2. Venta de las cuentas por cobrar.

Consiste en vender a un banco las cuentas por cobrar. Esta es una fuente costosa ya que el banco tiene que asumir el riesgo de esas cuentas.

3. Préstamo con garantía de los inventarios.

Este tipo de préstamo ya fue explicado anteriormente. El banco envía periódicamente un representante que verifica la existencia de los inventarios.

4. Crédito mercantil proporcionado por los proveedores.

Es un crédito a corto plazo, generalmente de 30 a 60 días. El dinero que debía ser pagado a los proveedores puede usarse en el plazo del crédito en otros objetivos.

5. Préstamos de vendedores de equipos y maquinaria.

Los vendedores de maquinaria y equipo pueden ofrecer por la compra facilidades de pago con un pequeño depósito.

Los problemas de liquidez son originados porque no existe una adecuada planeación entre las entradas de efectivo - por el cobro de las ventas y las salidas de efectivo en forma de ventas a crédito. En este lapso entre las entradas y-

salidas la empresa tiene que seguir cubriendo gastos como - impuestos, renta, nóminas, luz, etc.

El banco, como ya se expuso con anterioridad, representa una posible obtención de fondos, sin embargo, el banco examinará con mucho cuidado y con cierta renuencia la petición de fondos.

El banquero sabe muy bien la alta tasa de mortalidad de la empresa pequeña y es muy lógico que trate de proteger al máximo su dinero por medio de una selección cuidadosa, - - invirtiendo en aquellas empresas donde el riesgo es menor. - Hay que recordar también que la firma grande paga una tasa menor de interés que la firma pequeña, y el programa de pagos es en muchos casos mas liberal para la empresa grande - que para la pequeña.

Todo lo anterior se ve expuesto en el siguiente caso - - verídico:

Bil Henry y Carl Hollins, ambos ingenieros, diseñaron un sistema para llamadas telefónicas para dar información detallada, instantánea y por escrito sobre el costo, tiempo y - ubicación de las llamadas hechas por huéspedes en un hotel, - nos narran sus experiencias en los inicios de su empresa:

"Tememos aceptar pedidos porque no podemos obtener - el capital necesario, y la mayor parte del obtenido - ha sido para pagar cuentas. Deberíamos haber obtenido más dinero antes de comenzar, pero no teníamos -- idea de cuán rápido gastaríamos nuestro capital".

Henry y Rollins han explorado casi todas las posibles fuentes de capital: -"Muchos banqueros no entienden lo que estamos haciendo. Y si lo hacen, temen que una compañía gigante de computadoras vendrá y nos robará nuestro mercado. Luego existe el problema de respaldar los préstamos. Verdaderamente es que no tenemos mucho, solo nuestro equipo de laboratorio y los componentes electrónicos. Todo esto no vale mucho en caso de tener que revenderlo. Las compañías que dan capital para iniciar negocios no están interesadas, somos muy pequeños y no tenemos un historial suficiente."-

Otro problema económico al que tiene que hacer frente el empresario es el de la adopción de un sistema de control, ya que un negocio de poco potencial económico no puede adoptar todos los elementos de control interno. El empresario siempre evaluará las posibilidades de pérdidas y las comparará con el costo del control que tendría que implantar para disminuir esas posibilidades de pérdidas.

Si el costo del control es mayor a la protección que proporciona, el dueño tendrá que disminuir esos controles a un nivel más acorde a sus posibilidades económicas. Esto no significa que una empresa pequeña no tenga medidas de control interno; generalmente el dueño adopta una serie de funciones que le permiten ejercer control de todas las actividades. Esta es una medida que por no ser adecuada debe de ser frecuente para ser realmente efectiva.

III.2 CENTRALISMO EN LA ADMINISTRACION

"Una organización formal está constituida como una jerarquía de puestos y tareas y cuenta con cuatro componentes básicos:

- 1. El trabajo diversificado.**
- 2. Personal asignado a cada especialidad de trabajo.**
- 3. El ambiente de trabajo.**
- 4. Interrelación entre las personas y/o unidades (4)".**

Estos componentes existen en todas las organizaciones y es responsabilidad de los administradores que sean distribuidos y manejados adecuadamente.

Algunos estudios en que se ha investigado las causas de los fracasos en la pequeña empresa han concluido en que una de esas causas principales es la falta de una adecuada administración de esos componentes. Un error común es que las empresas pequeñas operan a través de la "intuición", haciendo uso de pocos principios administrativos y sin analizar las situaciones; con estas formas de administración son pocas las empresas que hoy en día logran sobrevivir.

(4) Terry George. Principios de Administración. CECSA. Séptima impresión. México, D.F. 1984. P. 305.

En las pequeñas empresas, el propietario o "dueño" centraliza la mayoría de las funciones y casi siempre resultar demasiado trabajo para que lo ejecute una sola persona. El dueño cree que de esta manera está en mejor contacto con todas las actividades de su empresa. Además, para el propietario, el delegar algunas de sus funciones implica permitir que otros participen en el gobierno de la empresa, ya que ésta representa "su pequeño imperio".

Lo anterior deteriora el buen crecimiento de la organización y puede decirse que para que se dé dicho crecimiento no basta que exista una persona sino que se den nuevas funciones y, sobre todo, que existan nuevos jefes.

Otro problema grave de la centralización del propietario es la amplitud de su tramo de control; él sólo tiene que supervisar y atender a todos sus subordinados originándoles un sobrecargo de trabajo, ineficiencia en la supervisión y retardo en la resolución de los conflictos que se originan. En esta forma de administración puede surgir la arbitrariedad puesto que el administrador tiene cierto sentido de "propiedad de su puesto".

Es casi imposible que el dueño esté capacitado y conozca todos los aspectos que debe de coordinar.

Por otro lado, al no existir una asignación adecuada del personal y estar varias personas encargadas de realizar el trabajo de administración se vuelven comunes los errores respecto a quien debe de hacerlo, dando con ello lugar a la duplicidad de trabajo, fuga de responsabilidades, reducción de la iniciativa en acciones comunes, quebrantamiento de -

la disciplina y numerosos conflictos más. El trabajo se hace lento y surgen las indecisiones.

Toda la organización recae en pocos hombres y al faltar alguno se producen severos trastornos.

Como se expuso anteriormente, la organización formal se basa en la razón. La eficiencia, el arreglo de las funciones, las órdenes por escrito, el comportamiento orientado hacia el trabajo, el tramo de control y el canal de comunicación. Después de un cuidadoso análisis las personas serán asignadas a puestos que los motiven, que les representen un reto, un interés, además que se tomen en cuenta los requisitos, limitaciones, cualidades y su relación con los demás puestos.

Este tipo de organización puede ser adoptado por la pequeña empresa.

En la organización formal se le da la importancia necesaria a cada persona, a cada actividad y a cada puesto, minimizando de esta forma la creación de pequeños imperios y definiendo perfectamente la colocación de las personas en los puestos más adecuados y necesarios.

Para una mejor administración de la empresa pequeña es indispensable que esté basada en "Principios de Administración", los cuales deben de ser aplicados en forma uniforme para lograr una actividad administrativa más eficiente y de igual manera los objetivos de la empresa.

La aplicación uniforme de los Principios de Administra -

ción evitan una serie de problemas de los que se mencionan como ejemplo:

- 1. Los conflictos entre individuos.*
- 2. La duplicidad de trabajo.*
- 3. La evaluación inadecuada de los trabajos realizados.*
- 4. La expansión de la empresa en forma incontrolable.*
- 5. El uso inadecuado de los canales de comunicación.*
- 6. Dificultades en la asignación de autoridad y responsabilidad.*
- 7. Evitar problemas cooperativos.*
- 8. La inflexibilidad en la toma de decisiones, etc.*

L. Rodríguez considera como Principios de Administración aplicables a la Pequeña Empresa los siguientes:

a. Principios de Objetivos.

Estos deben de ser definidos claramente y dados a conocer a todos los miembros de la organización, para que en base a ellos se determinen cualesquiera cursos de acción.

b. Principio de Planificación y Factibilidad.

Para planificar es necesario tener todo los datos importantes para no salirse de los objetivos establecidos.

a. Principio de Control.

Este surge para asegurar que las actividades planeadas se estén llevando a cabo de acuerdo con los - - objetivos.

d. Principio de División del Trabajo.

Todo trabajo debe de ser dividido en varias partes, - ya que un empleado no puede realizarlo todo pues necesitaría mucho tiempo y los costos serían muy elevados. Además la especialización derivada de esa división del trabajo aumenta la productividad del empleado.

e. Principio de la autoridad y responsabilidad.

A cada puesto se le delega una cierta cantidad de - autoridad proporcional a su responsabilidad.

f. Principios de la Unidad de Dirección.

Cada empleado de la empresa debe de recibir órdenes - de un solo jefe.

g. Principio de la Delegación.

El proceso de administración se facilita con cierto - grado de autoridad y responsabilidad que se transfiera a los subordinados para que algunas decisiones - sean tomadas por ellos.

h. Principios de la Continuidad Administrativa.

La estructura de la empresa debe de estar diseñada - para hacer frente a las actividades presentes y futuras, manteniendo estabilidad en la organización.

i. Principio de las Relaciones Humanas.

Tratar a los empleados como seres humanos para de -- esta forma motivarlos a realizar su trabajo mejor.

j. Principio de la Optima cantidad de subordinados que pueden ser eficientemente supervisados.

Un superior debe supervisar solo entre siete y diez personas, aunque esto depende de la experiencia y capacidad tanto del supervisor como de los supervisados (5).

Estos principios no son los únicos existentes pero son los más aplicables a la pequeña empresa.

Por otro lado, conociendo los principios de administración: ¿Cómo podemos conseguir la adecuada división de las funciones y los departamentos?

Terry en su libro "Principios de Administración" nos propone una serie de reglas para llevar a cabo la segregación de las funciones y la departamentación adecuada:

(5) Rodríguez Leonardo. Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa. Grupo Editorial Iberoamericana. México, D.F., 1988. PP. 111 y 112.

1ª, Regla.

Hacer una lista escrita de todas las funciones que deben considerarse en el primer nivel jerárquico, tomando en cuenta las funciones que ya existen en la empresa, las que existen en otras empresas o las recomendadas en libros y manuales.

Esta lista debe ser lo más amplia posible no importando que algunas funciones se repitan o sobrepongan.

2ª, Regla.

Definir en la forma más sencilla y objetiva las funciones enlistadas, pudiendo resultar de esto que se encuentren dos o más idénticas, eliminando algunas de ellas y dejando solo las más adecuadas. De esta manera que guarden solo las funciones que deban existir en la empresa.

3ª, Regla.

Proceder de igual forma con el segundo nivel jerárquico.

4ª, Regla.

Consecutivamente se actúa hasta llegar a los últimos niveles jerárquicos.

5ª, Regla.

Agrupar todas las funciones en unidades de organización-- tomando en cuenta el número, calidad, preparación y experiencia de las personas. Las unidades de organización - mas usuales son: por producto, por territorio, por comprador, por proceso y por número.

Teniendo ya las funciones y las unidades organizacionales es necesario establecer un sistema adecuado de organización que se manejará como la combinación de la división de funciones y autoridades a través de las cuales se realizará la organización requerida.

Existen dos Sistemas de Organización fundamentales que - pueden aplicarse a las empresas de tamaño pequeño:

1. El Sistema de Organización Lineal o Militar.

La autoridad y la responsabilidad se transmiten en - una sola línea para cada persona o cada grupo. Cada uno de ellos tiene un solo jefe, recibe órdenes de - él y reporta solo a él.

Es un sistema muy sencillo y claro, no hay fugas de - autoridad ni responsabilidad, se facilita la rapidez de acción, es la más útil para este tipo de empresa. Presenta la desventaja de carecer de especialización y flexibilidad en caso de crecimiento. Fig.1.

2. El Sistema de Organización Funcional o de Taylor.

Otorga una mayor capacidad a/de los jefes, mayor eficiencia de/en la especialización, etc. Es un sistema

que puede adaptarse fácilmente a los cambios, pero - es algo complicada la definición de la autoridad y - responsabilidad de cada jefe, prestándose con frecuencia a una duplicidad de trabajos. Fig. 2.

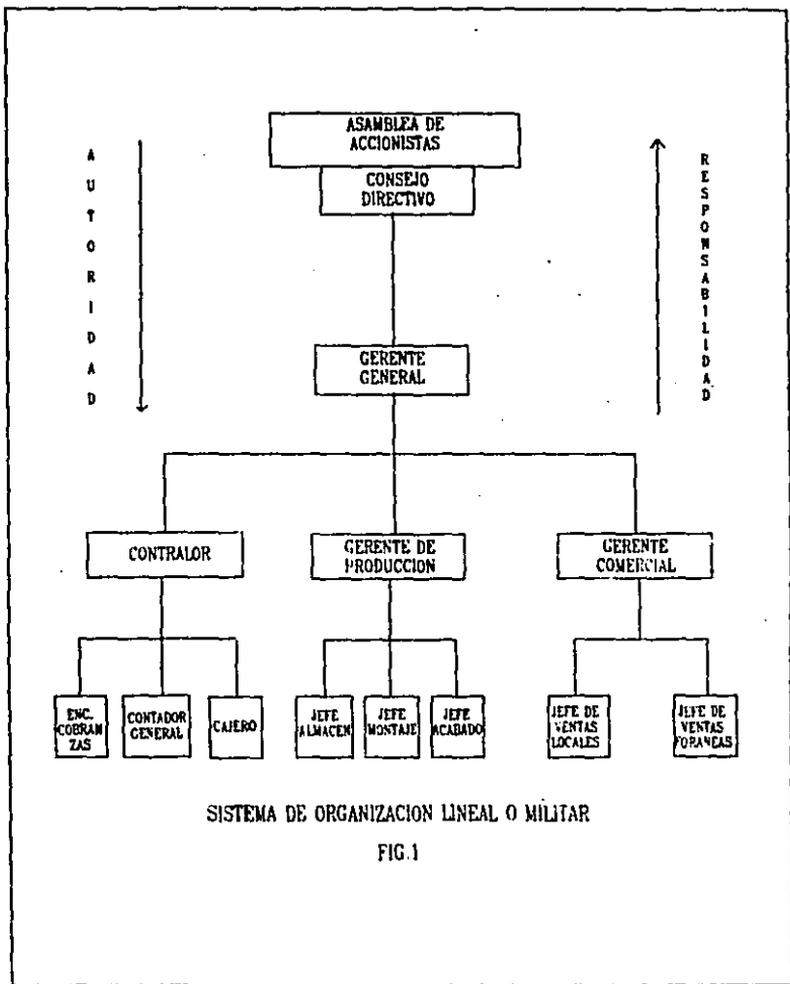
Los Sistemas de Organización pueden representarse en forma gráfica a través de los "ORGANIGRAMAS". Estos consisten en esquemas en los que se representan los puestos desde los primeros niveles, unidos con otros mediante líneas que representan los Canales de Autoridad y Responsabilidad, hasta los últimos niveles de jerarquía.

Los Organigramas y los Manuales de Organización, que serán tratados posteriormente, representan instrumentos que muestran las relaciones de la organización formal como una guía para desempeñar el trabajo.

Los organigramas nos muestran con objetividad:

1. La división de las funciones.
2. Los niveles jerárquicos.
3. Las líneas de autoridad y responsabilidad.
4. Los canales formales de comunicación.
5. Las jefaturas de cada grupo.
6. Las relaciones entre los distintos puestos, etc.

Los organigramas no deben contener un número excesivo de puestos pues resultarían difíciles de interpretar, por lo que se recomienda solo presentar los niveles jerárquicos necesarios además de contener las funciones y no las personas encargadas de éstas.



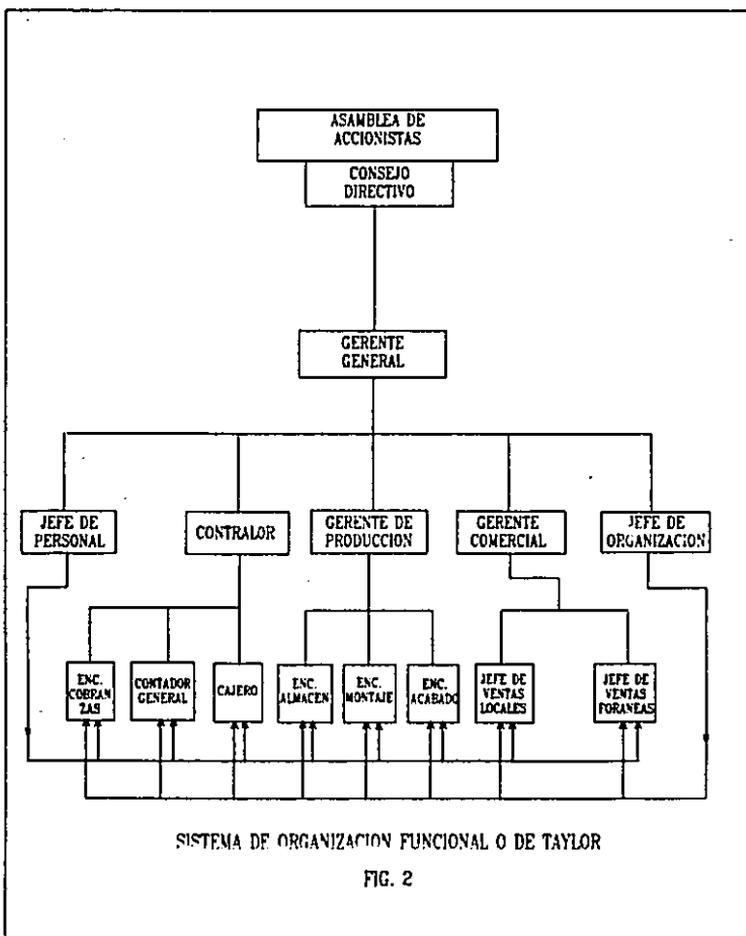


FIG. 2

Existen distintos tipos de organigramas:

a. Organigramas verticales.

Se representan los primeros niveles jerárquicos en un nivel superior. Son los más usuales y establecen claramente las jerarquías del personal pero, se producen en ellos un "efecto de triangulación" que después de dos niveles se dificulta indicar los demás - teniendo que hacer cartas demasiado largas. Fig. 3.

b. Organigramas horizontales.

Van de izquierda a derecha y son fáciles de comprender, pues, siguen la línea normal de lectura disminuyendo el "efecto de triangulación"; sin embargo, son menos usuales porque en muchas ocasiones resultan ser poco claros, pues, el número de puestos puede ser excesivo. Fig. 4.

c. Organigramas circulares.

El círculo central representa el mayor nivel jerárquico, indicándose la importancia de los demás niveles en forma concéntrica. Elimina el efecto del Status más alto o más bajo, pero presentan mayor confusión en su estudio. Fig. 5.

d. Organigrama escalar.

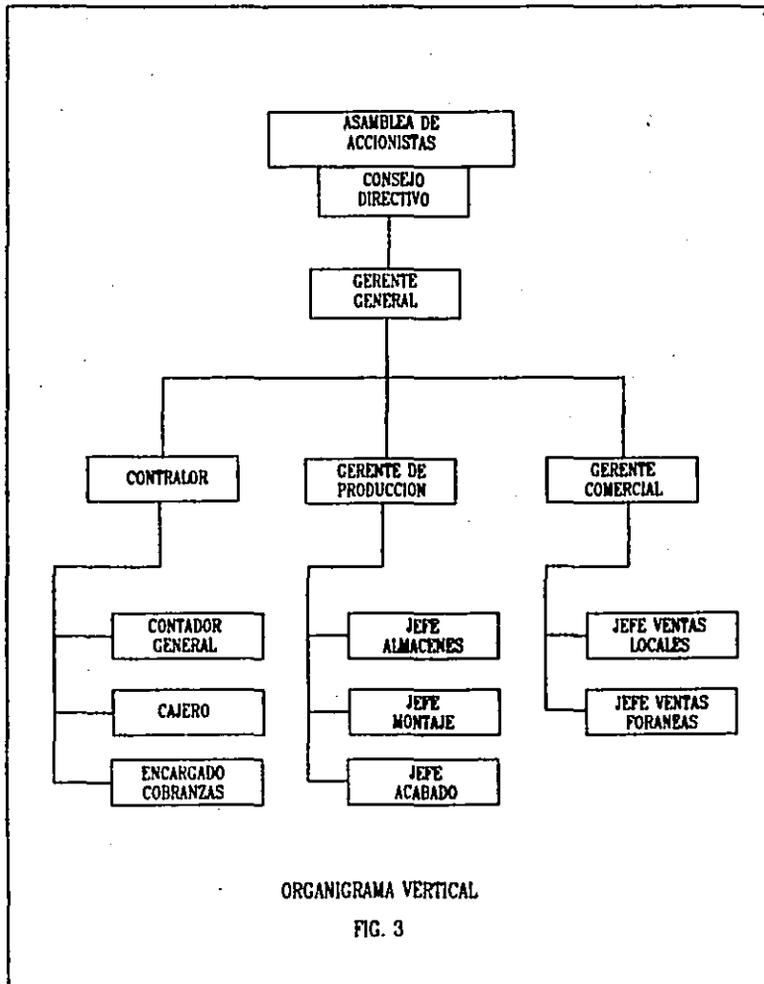
Los niveles jerárquicos son representados con distintas sangrías; en algunas ocasiones se utilizan - -

distintos tipos de letras. Son sencillos, pero pocos usados. Fig. 6.

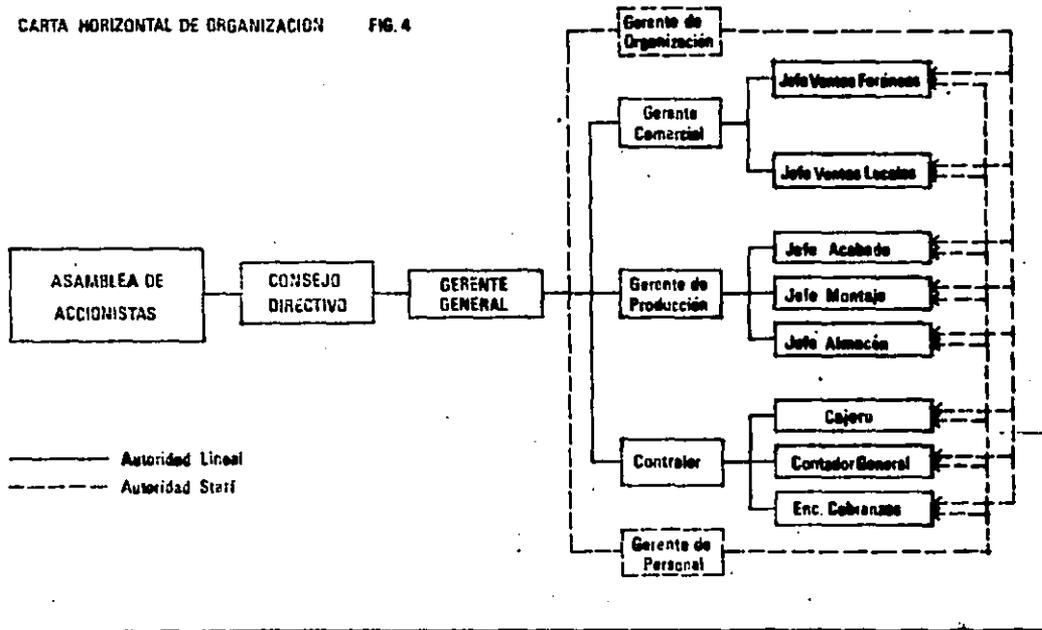
Otro instrumento de la organización formal son los - - "Manuales de Organización" antes mencionados y que proporcionan datos complementarios de organización como asuntos - pertinentes a cada puesto, aumentando los conocimientos y - la comprensión de los requisitos, especificaciones, limitaciones y relaciones del puesto con toda la estructura organizacional. Es usual también, encontrar los "Manuales por Departamento", facilitando con ello su uso por su tamaño reducido.

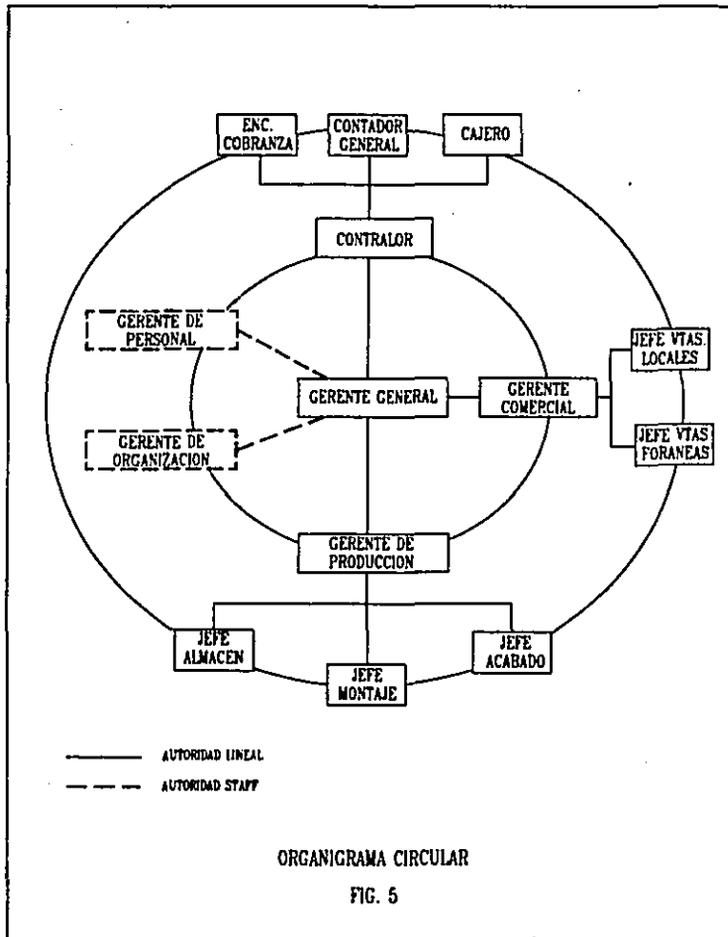
Los Manuales de Organización generalmente contienen los siguientes datos:

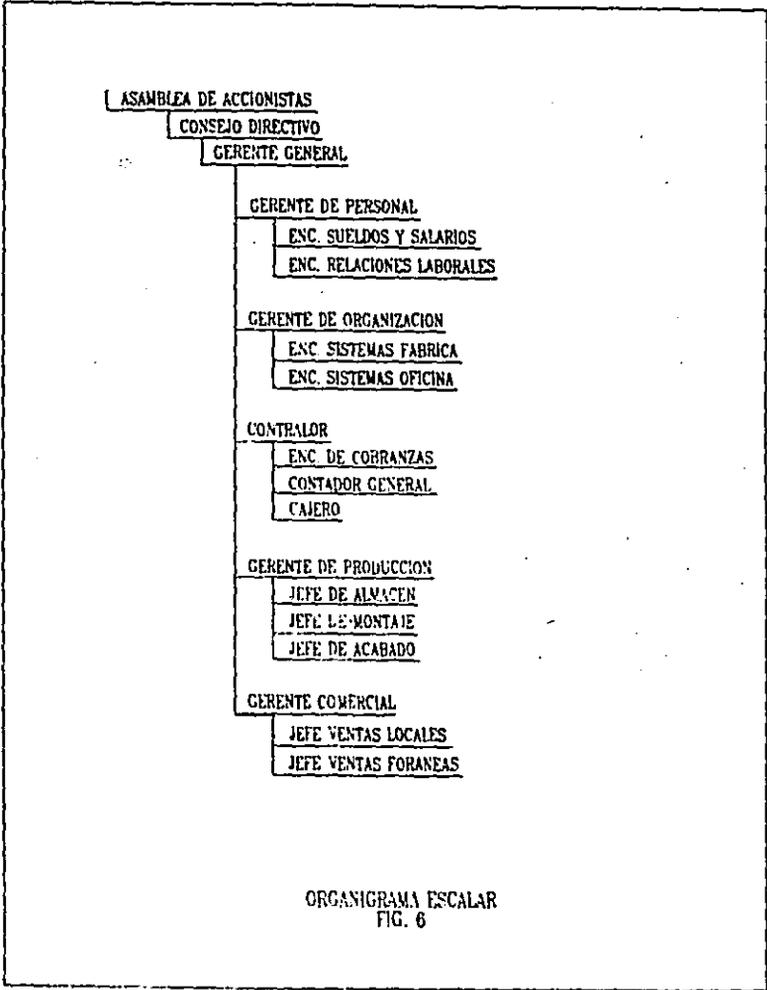
1. Los objetivos de la Empresa, de los Departamentos y de las Secciones mas importantes de esos;
2. Las políticas a seguir, de la empresa y de sus divisiones;
3. Los organigramas tanto de la empresa como de sus departamentos;
4. La reglamentación de los aspectos que necesitan coordinación entre los departamentos y la empresa en sí para evitar conflictos;
5. La definición de la autoridad y responsabilidad de cada jefe en su división;



CARTA HORIZONTAL DE ORGANIZACION FIG. 4







ORGANIGRAMA ESCALAR
FIG. 6

6. *Los análisis y descripciones de puestos en los departamentos;*

7. *La representación gráfica de los procedimientos y trámites más importantes y usuales en cada uno de sus departamentos, etc;*

El último paso para la organización de una empresa, una vez establecidas las funciones, departamentos, y en su todo sus niveles jerárquicos, es la definición de las unidades de trabajo.

Esta definición puede hacerse a través del análisis de puestos; consistente en reglamentaciones dadas para separar los elementos que forman un puesto y ordenarlos adecuadamente con ayuda de normas lógicas para llegar a tal definición.

El análisis comprenderá:

La determinación técnica de lo que habrá de llevarse a cabo y la especificación de su puesto, o sea, la enunciación de las actividades que cada trabajador necesita conocer para llevarlas a la práctica con eficiencia.

La definición de la unidad se complementará con:

a. *Un encabezado: título, ubicación, jerarquía, dependencia, subordinados, contactos internos y externos, etc.*

b. *Descripción genérica: descripción breve de sus actividades.*

- c. *Descripción específica: enunciación detallada de las actividades y tiempos estimados, dividiéndolas en permanentes, periódicas y eventuales, además de los requisitos de cada puesto como habilidad, responsabilidad, condiciones de trabajo, conocimientos, experiencia, riesgos, etc.*

III.3 FALTA DE PERSONAL

Uno de los aspectos más importantes en la administración de una empresa es el Reclutamiento y Selección del Personal.

El problema más grave para la empresa pequeña es la escasez de personal capacitado, pues las grandes compañías constituyen una gran competencia porque pueden ofrecer mejores salarios y mejores paquetes de prestaciones. Además, crean un sentido de identidad que permite decir a los empleados:

"Trabajo en Ford", "Trabajo en Compras en Liverpool", etc.

Cuando existe demanda de personal, las grandes empresas tienen la capacidad de ofrecer mejores remuneraciones para atraer a los mejores empleados y lograr cubrir sus vacantes.

Los propietarios de empresas pequeñas con experiencia han encontrado la forma de atraer a buenos empleados y

conservarlos. La clave está en hacer hincapié en ciertas - ventajas de pertenecer a una empresa pequeña, como por ejemplo:

- Una atmósfera cálido de trabajo,
- La imposibilidad de perderse en una multitud de personas,
- Mejores oportunidades de avance, debido a la rápida expansi^on de la empresa bien organizada,
- Mayores responsabilidades y retos de trabajo,
- Mayor sentido del logro,
- Mayores oportunidades de incursionar en diferentes áreas, en lugar de "estancarse" o "encajonarse" en una sola.

Es importante también enfatizar estos puntos a los empleados que actualmente trabajan en la empresa pequeña, ya que la satisfacción personal es muy importante para los individuos y en muchas ocasiones mucho más que el dinero.

Además algunas personas prefieren ser sus propios jefes.

Para formar un grupo eficiente de empleados se deben seguir los principios básicos de los Recursos Humanos, es decir, establecer un plan de las necesidades de la empresa en cuanto al personal necesario tanto a corto como a largo plazo; cuántos empleados de tiempo completo o eventuales se necesitan; que trabajos deben de realizarse; etc.

El primer paso para llevar a cabo el reclutamiento de -

Los futuros empleados es definir el trabajo que debe de realizarse. Esta definición facilitará al empresario el desarrollar un criterio de las cualidades, características y experiencias que el empleado necesita para realizar ese trabajo.

Es muy importante considerar también la posibilidad de personal eventual, que aunque la hora trabajada por uno de ellos es más cara que la de un empleado permanente, tiene ventajas que deben de ser bien aprovechadas pues se pagan exactamente sólo las horas necesarias o requeridas para ese trabajo, impidiendo así sobrecargar a los empleados permanentes con trabajos extras.

Realizando todo este análisis el empresario estará listo para comenzar sus planes de reclutamiento. Ahora, su meta debe de ser atraer suficientes candidatos para poder llevar a cabo una elección razonable en lugar de verse obligado a seleccionar al mejor individuo entre un grupo de candidatos mediocres.

La mecánica del reclutamiento consiste en una serie de pasos que se describen a continuación:

1. El candidato debe llenar una solicitud que contendrá sus datos personales, familiares, últimos empleos, escolaridad, referencias personales, experiencia, etc.

Esta solicitud servirá para formar el expediente del personal.

2. *La entrevista personal es la oportunidad del empresario, después de haber realizado la solicitud, de conocer al aspirante, asimismo de informarle sobre la empresa y el puesto que se necesita cubrir. Es necesario indicar al candidato si el trabajo es permanente o eventual.*

El entrevistador puede hacer todas las observaciones y preguntas que desee, pues muchas personas consideran a la entrevista como el medio más útil para seleccionar el personal.

3. *Se pueden realizar también (y de preferencia) pruebas psicotécnicas y/o prácticas para estandarizar o igualar las capacidades de los aspirantes. Las pruebas aplicadas generalmente se clasifican por aptitud y capacidad además de temperamento-personalidad.*

Estas pruebas para ser útiles requieren:

- a. *Estar estandarizadas; determinando máximos y mínimos exigibles:*
 - b. *Ser confiables; midiendo igual a individuos iguales:*
 - c. *Ser válidas; para reflejar eficientemente la realización del trabajo.*
4. *Las encuestas podrán ser alternativas para comprobar los antecedentes de trabajo, escolares, penales y sociales de los candidatos.*

5. El examen médico es dejado para los candidatos idóneos pues resulta ser muy costoso. Comprende examen físico, historial médico, pruebas de laboratorio, - - etc.

6. Para tomar la decisión si el candidato se emplea o no, entrará en juego la experiencia y juicio del empresario y nunca existirá la seguridad del comportamiento del empleado.

7. El entrenamiento y desarrollo del empleado.

En el reclutamiento se vuelve a "X" persona en un candidato mientras que en la selección se toman de los candidatos solo a los mejores.

Por último, las fuentes potenciales donde se pueden obtener son las siguientes:

- a. Anuncios en los periódicos;
- b. Anuncios por abastecedores o proveedores;
- c. Solicitud a las agencias de empleos;
- d. Sugerencias por empleados de la misma empresa;
- e. Anuncios por la radio;
- f. Los sindicatos;
- g. Las escuelas;
- h. Anuncios en bolsas de trabajo;
- i. La fama de la empresa (puerta de la calle);
etc.

III.4 PERSONAL MAL CAPACITADO

Una empresa pequeña que aspira a mantener una estabilidad interna debe tener políticas de capacitación y desarrollo de sus empleados, para que cuando la empresa lo requiera puedan asumir más responsabilidades y trabajar eficientemente. La falta de capacitación al trabajador desde el momento de ingresar a la compañía vuelve inútil el tiempo dedicado y el dinero invertido en seleccionarlo.

La pésima imagen que tienen en la actualidad negocios pequeños se debe en gran parte a su personal mal capacitado y/o motivado porque algunos dueños de estos negocios consideran que la capacitación es pérdida de tiempo y dinero tratando de minimizar estos gastos y olvidando que los programas de entrenamiento tienen dos objetivos primordiales básicos como son: Hacer al empleado más eficiente en su labor y prepararlo para asumir mayores responsabilidades; fines para los cuales fue contratado.

Por lo anterior, a medida que los recursos así lo permitan, la empresa debe implantar programas de adiestramiento para sus colaboradores.

Un programa de capacitación debe basarse en los siguientes factores:

1. La disciplina del trabajo.
2. La descripción de las habilidades necesarias para el trabajo.

3. La evaluación y medición de lo que el empleado pueda hacer.

La capacitación de los empleados, de acuerdo a su nivel-jerárquico, lo podemos dividir de la siguiente forma:

- a. Capacitación y desarrollo de obreros;
- b. Capacitación y desarrollo de supervisores;
- c. Capacitación y desarrollo de ejecutivos.

Todos ellos se pueden dar dentro de la empresa y/o a través de fuentes externas.

A) Capacitación y desarrollo de obreros.

Este tipo de capacitación en las empresas pequeñas - generalmente es "sobre la marcha" ya que no se cuenta con muchos recursos para implantar todo un curso - y la capacitación se da con la enseñanza del trabajo diario.

En la propia empresa se puede crear un programa de - adiestramiento para elevar el nivel de trabajo de un empleado o para introducir a uno nuevo. Para crear - este programa primero es necesario tener una idea de lo que se desea enseñar y hacerlo constar por escrito para que sirva de guía en el diseño del programa-final. El siguiente puede servir de ejemplo:

Primer paso:

I. Prepararse para la instrucción.

- II. Hacer una tabla de tiempo.**
- III. Hacer un esquema de trabajo de lo que se va a enseñar.**
- IV. Tener todo el material listo.**
- V. Tener el lugar de la instrucción correctamente dispuesto.**

Segundo paso:

- I. Asegurarse que el empleado está familiarizado - con los otros empleados y con la operación en general.**
- II. Hacer un análisis de lo que el empleado conoce - de su trabajo y lo que debe de conocer.**
- III. El empleado debe de conocer la importancia de su trabajo y como engrana éste en la operación general.**

Tercer paso:

- I. Asegurarse de que el empleado comprenda su labor paso a paso.**
- II. Explicar verbalmente todo el trabajo y posteriormente dirigirlo visualmente a través de él.**
- III. Explicar cada uno de los puntos del trabajo de - una manera general y después particular.**

IV. Motivarlo a preguntar.

V. Hacer que el empleado le explique secuencialmente su trabajo y comentar sus puntos débiles.

Cuarto paso:

I. Hacer que el empleado realice todo el trabajo.

II. Felicitarlo o corregirlo según haya elaborado su trabajo.

III. Discutir todas las dudas.

Quinto paso:

I. Dejar que realice sólo el trabajo

II. Comprobar los progresos del empleado después de que tenga mayor experiencia.

III. Discutir cualquier punto débil.

IV. Indicarle dónde y cuándo pedir auxilio.

V. Reducir gradualmente la supervisión.

B) Capacitación y desarrollo de supervisores.

Un supervisor necesita ser capacitado en dos aspectos primordiales: Como técnico que va a dirigir un sistema y como jefe que va a coordinar a un grupo de personas. Normalmente a un supervisor se le capacita en conocimientos profundos y técnicos de los traba-

jos que supervisará descuidando su preparación como jefe, ocasionando que se tenga un gran especialista pero que no sabe dirigir o coordinar a su equipo de trabajo; el supervisor debe estar preparado en aspectos como la distribución del tiempo, el trato con el personal (relaciones humanas), calificación del personal y su instrucción constante, recibir y tratar las quejas de sus subordinados mediante entrevistas, elaborar formas, reportes e informes, coordinarse con sus empleados para la conducción de reuniones y juntas, como mejorar los sistemas y como resolver los problemas de la misma supervisión, etc. Siendo necesario para ello conocer todas las políticas de la empresa.

C) Capacitación y desarrollo de ejecutivos.

El problema del desarrollo de ejecutivos radica en encontrar lo que los jefes han llamado "Segundas Manos" al igual que personas responsables, preparadas y adheridas a la empresa, problema que se agrava con el crecimiento de ésta.

El error básico de los empresarios de compañías pequeñas radica en creer que éstas personas se encuentran por suerte o por accidente. La realidad es que este tipo de personal debe de ser desarrollado dentro de la misma empresa.

La persona que puede dirigir el adiestramiento es el propio dueño, lo que lo mantendrá en relación con sus trabajadores delegando paralelamente o no esta función a otras personas.

Las pláticas y conferencias son otro instrumento muy valioso para la capacitación del personal pero es necesario, para tener éxito en ellas, lo siguiente:

- a. Planear con anticipación notas, diagramas, conferencias, presentación y material.*
- b. Informar a los empleados con eficacia y tiempo - las fechas y lugares de las pláticas.*
- c. Dar a conocer a los empleados los objetivos y temas de las pláticas y la preparación que necesitan.*
- d. Mantener el evento apegado al tema principal sin permitir que alguien monopolice la conferencia - con situaciones meramente personales y habiéndolo constantemente resúmenes.*
- e. Agradecer a los asistentes su presencia animándolos a hacer comentarios y sugerencias.*

La ventaja de las conferencias es que los asistentes pueden participar abiertamente, pueden ser un medio para promover la unión en el trabajo y lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Como se ha ido exponiendo, la capacitación interna consta de tres fases principales; enseñar, hacer y juzgar.

Durante las primeras semanas debe de dedicarse tiempo al nuevo empleado para orientarle y enseñarle como elaborar

sus tareas repitiéndolas cuantas veces sea necesario mediante una supervisión constante para reforzar y evaluar los avances logrados en su capacitación.

La duración del entrenamiento debe ir de acuerdo a la complejidad del trabajo a realizar, así como la habilidad y experiencia del trabajador.

La capacitación del personal también se puede apoyar en ayuda externa; esto es mediante una serie de fuentes como las siguientes:

- 1. Educación distributiva y/o educación para adultos; - La mayoría de las comunidades ofrecen educación para adultos dentro de sus planteles. En algunas ocasiones, consiguiendo un cierto número de asistentes se puede programar un curso que vaya de acuerdo con las necesidades de la empresa, y dentro de ella.**
- 2. Escuelas técnicas; Todas las comunidades poseen escuelas a nivel secundaria-técnica o superior que pueden impartir cursos.**
- 3. Universidades; Muchos planteles de este nivel ofrecen cursos en casi todas las especialidades y que pueden ser tomados por los ejecutivos pues generalmente son ofrecidos en horarios nocturnos. Inclusive es posible que se promueva un título a un nivel superior o que se consigan programas de capacitación sin ser tan costoso como se piensa.**

4. *Proveedores; la mayoría de los proveedores poseen programas, conferencias, folletos y libros que pueden proporcionar a sus clientes generalmente en forma gratuita.*
5. *Escuelas por correspondencia; Frecuentemente en los tiempos libres.*
6. *Deceas; Es la mejor manera de aprovechar los cursos y demás sistemas de capacitación fuera de la empresa.*
7. *Institutos, Cámaras, Colegios; Que constantemente im parten todo tipo de eventos educativos en todos los niveles.*
8. *Bibliotecas, Publicaciones; Los mejores apoyos para la preparación y estudio de cualesquiera de todas las formas de capacitar trabajadores.*

En todos estos medios externos se estudiarán casos reales proporcionados a las personas para darle soluciones, -- permitiendo desarrollar la inteligencia y sus capacidades de mando y coordinación en cada uno de los casos ya sea en forma individual o colectiva.

Otro instrumento administrativo muy útil para la empresa pequeña es la rotación de trabajos. Por un período de días, semanas o meses los empleados son movidos hacia trabajos de mayor habilidad, responsabilidad y complejidad, -- creando de esta manera una fuerza de trabajo más flexible y que encontrará sus días de trabajo más interesantes. Esto --

es muy recomendable, por ejemplo, en las líneas de producción en donde el trabajo es muy repetitivo.

La pequeña empresa y sus empleados deben mantenerse al día sobre las innovaciones en todos los campos, de ahí que se diga y demuestre que la Capacitación es un proceso - - contínuo. El hecho de que un empleado haya terminado con un período de capacitación no quiere decir que éste se encuentre totalmente preparado sino que necesita seguirse adiestrando para ser más eficiente, pues entre más versátil, y productivo sea mayor será su contribución a la empresa, haciéndola flexible para poder hacer frente a los problemas operacionales suscitados día con día. Todo ello evita la rotación excesiva de empleados, los accidentes de trabajo y aumenta la producción reduciendo su costo.

La capacitación hace que el empleado sienta desarrollarse y que contribuya en el crecimiento de la empresa y que se le pueda tomar en cuenta para futuros aumentos o promociones.

III.5 PERSONAL MAL REMUNERADO

Los negocios pequeños generalmente ofrecen menores sueldos y prestaciones que las grandes empresas. En general pocas empresas pequeñas ofrecen, por decir algo, seguro de vida, médico, dental, o algún otro beneficio.

Las grandes empresas tienen mayores potenciales económicos, lo que les permite tener una mayor capacidad para - -

establecer una estructura de salarios; la rama de la empresa es también determinante en los salarios, ya en ciertas industrias se ofrecen remuneraciones más elevadas que otras derivadas éstas de los factores que las afectan como son, - el modo de operación, las instalaciones, el crecimiento, el grado de competencia y las políticas de la propia empresa - entre otras.

Cuando se propuso elevar a un rango constitucional el salario remunerador, muchos vieron el amanecer de una nueva etapa. Los salarios mínimos se vieron incrementados conlucamente, pero, como es sabido, lo que importa no es la rana de dinero que cada trabajador recibe, sino la capacidad de compra de este, es decir, el salario real. Este salario real se calcula dividiendo el salario nominal entre el Índice Nacional de precios al consumidor en que se refleja el aumento en el costo de los bienes que consume la clase obrera. La base de la industrialización del país y la recuperación económica que se persigue se basan en bajísimos niveles salariales.

Efectivamente, dada la crisis existente, la tasa de ganancias imperante en nuestro país resulta baja, y por ello los empresarios se ven obligados a repercutir en el precio de sus productos todo incremento en el salario. De otra forma las ganancias de que podrían disponer para reinversión se verían disminuídas, la tasa de crecimiento en general mermaría y la crisis cobraría nuevo vigor.

En el libre juego de la oferta y la demanda de bienes y servicios, una de las mercancías que no se ha liberado es -

la fuerza de trabajo; mientras que los precios de los bienes suben vertiginosamente, a la fuerza de trabajo se le han puesto topes y consecuentemente su poder de compra se va desgastando desproporcionadamente.

El recurso que oficialmente se nos propuso, intentó legitimizar la creciente explotación del factor trabajo, sobre la difícil situación del pueblo, pero definitivamente no pretendió controlar la continua alza en los precios.

Todo negocio que sobrevive y florece debe competir por los servicios de los empleados de alta calidad. Entre los numerosos instrumentos para lograr su lealtad, cooperación y esfuerzo están varias formas de recompensa como el pago de sueldos y salarios conocido como compensación o remuneración extra y los pagos no salariales conocidos como prestaciones.

Las consideraciones no monetarias afectan notablemente la participación de los miembros en las organizaciones, pero la recompensa económica permanece como uno de los elementos básicos por los cuales los individuos se ven atraídos y persuadidos a quedarse en determinada empresa, así como contribuir al logro de sus objetivos, en beneficio del negocio y de sí mismos.

El sistema integral de compensación en una empresa moderna es excesivamente complejo; debe proporcionar planes de pago que se ajusten a muchos niveles y clases de empleados, a fin de lograr al máximo las metas de producción de la compañía y sus relaciones con los empleados.

El tipo de empleado que se atraerá dependerá de la estructura de salarios; para establecer una estructura justa es necesario determinar un rango de pago por tipo de trabajo, es decir, establecer un mínimo y un máximo dentro del cual se distribuirá a los empleados de acuerdo con su experiencia, actuación y contribución a la empresa, así como, por el resultado de una evaluación periódica de la actuación de ellos. Los conceptos de compensación más usuales son los siguientes:

1. **Salario:** Incluye todo pago monetario y las prestaciones otorgadas a los empleados. Generalmente se refiere a la remuneración concedida a los obreros aunque también se aplica a la remuneración de los empleados que no son de supervisión.
2. **Sueldo:** Se usa para designar los pagos monetarios - profesionales, y de empleados de oficina en puestos de supervisión y gerencia.
3. **Sueldo base:** Es la cantidad de dinero que un patrón paga por una unidad de tiempo trabajando o por una unidad de producción realizada.
4. **Estructura de sueldos:** Significa la relación que guardan los sueldos base entre sí de todos los trabajadores de la compañía.
5. **Ingreso:** Total de pagos que el empleado recibe por su trabajo en un periodo de tiempo determinado.

6. *Pago neto: La cantidad que queda al empleado después de las deducciones autorizadas. Es parte del ingreso gastable.*
7. *Prestaciones: Son formas de pago complementarias a los pagos y salarios base establecidos y se otorgan en dinero o en derechos financieros, como seguros y pensiones.*
8. *Incentivos: Estos pagos se relacionan principalmente con producción y tienen por objeto incrementar el esfuerzo de los empleados.*

Las compañías deben desear que sus empleados estén bien pagados. El pago en nuestra sociedad refleja éxito y el éxito de los empleados refleja el éxito de la compañía.

Las empresas esperan que sus empleados trabajen duro, que sean confiables y demuestre cierto interés por la compañía. Deberían entonces por reciprocidad y hasta por necesidad, pagar sueldos o salarios que efectivamente motiven esa actuación.

Un factor importante para la política de sueldos y salarios de la compañía y para las relaciones con los empleados en todas las áreas es el grado en que varias formas de compensación motivan las distintas clases de conducta deseada. Se debe entender con precisión en que formas puede el dinero inducir a los empleados a alcanzar los altos niveles de producción esperados.

La retribución a un individuo puede hacerse sobre:

1. El tiempo solamente,
2. El desempeño solamente, o
3. Una combinación de tiempo y desempeño.

La mayoría de los pequeños negocios utilizan sistemas de remuneración muy sencillos como por ejemplo:

- a. **Salario fijo por unidad de tiempo:** Es el sistema más usado en los pequeños negocios, ya que es muy sencillo de administrar, comprender, explicar y fácil de presupuestar; garantiza al trabajador un salario fijo en un tiempo determinado. Por lo general se aplica cuando es difícil o costoso medir al desempeño. Los requisitos del puesto están indicados en los diferentes salarios. Esta diferencia se debe, principalmente a la tradición, los conocimientos, las aptitudes y la responsabilidad en el trabajo de cada puesto.
- b. **Plan de comisión:** Se basa en un plan de incentivos; se paga al trabajador por lo que vende o por lo que logra. La mayoría de las empresas utilizan un sistema de salario base y comisiones más una prima. Suele ser muy útil para una empresa nueva o que lanza un nuevo producto, ya que disminuye el costo fijo del departamento de ventas y reparte el riesgo, maximizando las ventas para un mejor desarrollo en el mercado. La ventaja es que las comisiones se pagan semanalmente o mensualmente, permitiendo una relación más cercana entre la retribución y el desempeño, ya que los trabajadores de la empresa pequeña saben en-

"realidad" lo que han hecho, representando el incentivo un estímulo a su trabajo.

- c. *Salarios (o financiamiento) contra o con la comisión:* Muchas empresas que tienen personal por comisión les pagan una cantidad fija cada semana, para cubrir sus gastos. Esta cantidad fija puede ser en forma de salario o como un adelanto a las futuras comisiones, a lo que se le llama "financiamiento".
- d. *Tarifa por hora:* Generalmente se garantiza un mínimo de tiempo, cuando se pasa de este tiempo mínimo, se paga el sobre-tiempo trabajado.
- e. *Tarifa por pieza:* Se paga exclusivamente por la cantidad de trabajo realizado.

Los beneficios adicionales son un método muy favorable para atraer buenos empleados y generalmente estos beneficios son pedidos cada vez con más insistencia por los trabajadores de la empresa. Aunque también pueden resultar con contribuciones costosas ya que pueden llegar a representar el 20 ó 25% de los salarios de la empresa.

Los beneficios de los empleados pueden clasificarse en las siguientes categorías:

- 1. *Programas de presupuestación:* Proveen los pagos por gastos que tiene que hacer el empleado de su salario o de sus ahorros, son gastos pequeños pero frecuentes. Incluyen:

- Plan de seguro dental.
- Plan de incapacidad de corto plazo.
- Plan de maternidad.

2. Programas de seguros contra siniestro: Proveen una protección económica para el empleado cuyas entradas se han interrumpido permanentemente. Incluye:

- Seguro de vida.
- Seguro de incapacidad de largo plazo.

3. Programas de retiro: Se distinguen por la acumulación de dinero a lo largo de la carrera del empleado. Al momento de su retiro el empleado puede llegar a tener derechos de pensión por el valor equivalente a varias veces su ganancia anual a la fecha de retiro. Incluye:

- Plan de pensión.

Las pensiones se caracterizan por ser compensaciones diferidas, estos planes son muy populares. La mayoría de los planes de pensiones se manejan a través de fideicomisos.

También estos fondos pueden hacerse a través de un seguro, de esta forma se asegura el pago. Es común la póliza -- extendida sobre la vida del empleado y pagadera a la compañía, la que a su vez paga anualmente una suma estipulada -- para su retiro. Los pagos a los supervivientes por muerte -- prematura también están previstos.

Los planes de pensión tienen como ventajas; proporcionar seguridad económica al empleado después de su retiro, se retira a los empleados de más edad en forma ordenada dando oportunidad a los empleados más jóvenes de ascender la organización sintiendo que la empresa es un lugar seguro para trabajar. Como desventajas de los planes de pensiones están las siguientes: el empleado tiene que permanecer en el empleo para lograr los beneficios de la pensión completa, las pensiones representan un costo que al final tendrá que pagar el cliente en forma de precios elevados, se puede perder o reducir en caso de que la compañía fracase y debido a la inflación, el empleado recibe un pequeño poder de compra.

Los incentivos financieros proporcionan una compensación extra por el desempeño de un trabajo extra. Este tipo de incentivos es muy similar a otros tratados anteriormente, la cantidad de esta compensación debe estar bien definida y acorde con los objetivos financieros de la empresa.

Ningún incentivo opera por sí solo. Debe tener un guía y una revisión adecuada para ser un plan estimulante, moderno y de acuerdo con las necesidades de los empleados. Un plan de incentivos es tan efectivo como la administración de la empresa.

Los incentivos financieros están basados en el siguiente principio: "La necesidad de lograr mayor producción en el trabajo para obtener mayor paga, está influida principalmente por la relativa importancia de más dinero para el beneficiado y por su evaluación de lo equitativo del plan bajo el

cual recibe el pago adicional". (6)

Es importante recordarle a el beneficiario que la compensación no es un regalo, sino el resultado de su propio - - esfuerzo.

No se debe olvidar, al momento de establecer una estructura de salarios, los incentivos no financieros. Los hombres luchan por lograr prestigio, reconocimiento y respeto; un sistema de salarios que contemple cubrir esas necesidades del hombre formará y mantendrá a un grupo de trabajo superior.

Un ejemplo de un incentivo no financiero es un título - que da al trabajador prestigio, y la sensación de ser alguien. Otros ejemplos son las distinciones, certificados y diplomas, cuyo valor monetario es mínimo pero representan - el trabajo bien desempeñado, el cumplimiento de una comisión o el desarrollo de una misión especial creando un poder motivador para el empleado.

Los incentivos no financieros se basan en el siguiente - principio de Terry: "Las compensaciones no monetarias por - concepto de logros fuera de lo común tienen un fuerte valor como incentivo". (7)

(6) Terry George. Principios de Administración. CECSA. Séptima impresión. México, D.F., 1984. P. 523.

(7) Terry George. Principios de Administración. CECSA. Séptima impresión. México, D.F., 1984. P. 524.

De todos los beneficios adicionales los más populares - son los días festivos y las vacaciones pagadas. Muchas empresas están ofreciendo un día al mes por concepto de enfermedad. Respecto a las vacaciones las empresas están otorgando dos semanas pagadas después de un año, adicionando tiempo por años de servicio.

Todos estos beneficios incluyen un gran número de opciones (en curso, diferidos, pequeños, grandes, individuales, de grupo, financieros y no financieros). Como se dijo anteriormente los beneficios no deseables, pero están perdiendo su objetivo, ya que en la mayoría de los casos se consideran como ayuda esperada, no dándole importancia al desempeño de su trabajo.

Por último, estas prestaciones son ajustables ascendente mente y en la mayoría de los casos se calculan sobre el salario base.

CAPITULO IV

**ANALISIS Y PROPUESTAS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE
UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN UNA EMPRESA.**

IV.1 DEFINICION DE SISTEMA

"El sistema es definido como el conjunto de partes unidas por interacciones reguladas.

Una segunda definición mas aplicable a una empresa es la siguiente: Sistema es un conjunto organizado de hombres, - máquinas y métodos requeridos para lograr un objetivo específico.

El diagrama de flujo de un sistema será su representación gráfica en el que los datos suministrados por un documento de origen se convertirán en documentos finales". (8)

IV.2 DEFINICION DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Tomando como base las definiciones de sistema y de control interno antes mencionadas, podemos decir que el sistema de control interno es el conjunto de métodos y procedimientos de una empresa que contribuyen a salvaguardar sus activos, a asegurar la confiabilidad y razonabilidad de la información financiera, a asegurar la correcta utilización de los recursos y a mantener la adherencia a las políticas de la administración.

(8) Awad, Elías. Procedimiento automático de datos. Principios y procedimientos. México, D.F., 1982. P. 467.

IV.3 GENERALIDADES DE LA EMPRESA

IV.3.1 Antecedentes

La Compañía tratada en el presente capítulo corresponde a un caso real; La información con la que se realizó este análisis fue proporcionada por los funcionarios y empleados de la misma mediante entrevistas y pláticas formales e informales con ellos, así como de los manuales internos de dicha empresa.

La Compañía "X, S.A." fue constituida en 1948 funcionando como una empresa de tipo familiar hasta 1985; año en que fue comprada por un grupo extranjero.

Como empresa familiar funcionó sin objetivos y metas específicas; no existía una planeación de la producción, ni estrategias de ventas y planes de acción.

La Compañía no era agresiva en el mercado, se basaba en una pobre estructura de ventas; esperaba que el cliente llegara a la tienda, disponiendo, solamente, de dos agentes - viajeros y un agente de ventas.

Los créditos que se concedían eran sumamente conservadores o bien eran ventas de contado, no se tenían actualizados los límites de crédito a una realidad para efectos inflacionarios.

La comunicación ventas-producción venía siendo la mínima. El crecimiento que se tenía en las líneas de productos-

era como consecuencia de la calidad de los artículos y el nombre de la empresa misma durante sus 40 años de existencia, por lo que, a pesar de su pobre estructura era un negocio rentable.

Sus clientes eran los mismos que tenía desde hace varios años, además de que perdía muchos otros por falta de servicios y créditos adecuados.

No se tenían programas de publicidad ni propaganda establecidos, solamente se enviaban muestrarios a quien lo solicitaba sin realizar esfuerzos de venta.

Al ser comprada en 1985 por un nuevo grupo, la empresa fue reorganizada, se crearon objetivos y políticas, se hicieron manuales y un análisis de la situación externa e interna de la empresa para identificar nuevas oportunidades y establecer estrategias y metas específicas.

La Compañía "X, S.A.", se encuentra dentro del mercado de papeles y cartulinas cubiertas, únicas en el país, siendo éstos sus principales productos y dirigidos en su mayoría a imprentas, editoras, papeteros y negocios relacionados con las artes gráficas, quienes se encargan del proceso final para su distribución en el mercado. Las cartulinas además de los mercados, antes mencionados, se utilizan en artículos de encuadernación. En estos productos se busca además de la calidad, el mejoramiento del servicio al cliente.

Los principales competidores son:

- Abastecedora Lunan, S.A.

- Papel Satinado, S.A.
- Kimberly Clark.
- San Rafael.

Actualmente no son líderes, cuenta con una participación en el mercado del 10%.

Los complejos de la Compañía son bastante estables, se tiene poca rotación de personal, tanto de confianza como sindicalizados.

En lo referente a los precios de venta, la Compañía mantiene dentro de los precios de mercado en todas sus líneas, manteniendo costos bajos y buenos márgenes de utilidad, es importante para la empresa no elevar sus precios ya que aunque actualmente existen papeles y cartulinas de menor calidad, por la situación actual del país, los clientes prefieren sacrificar la calidad por el precio.

Las ventas en unidades han tenido un crecimiento de más del 200% en comparación a los últimos años. Dichas ventas se realizan en forma directa, al mayorco para embarques y foráneos y menudeo.

Los canales de distribución más importantes son:

- Por medio de representantes.
- Mayoristas y detallistas en toda la República.
- Venta directa al cliente (tienda en el D.F.).

Cuenta con tres representantes y aproximadamente 100 - - clientes entre mayoristas y detallistas.

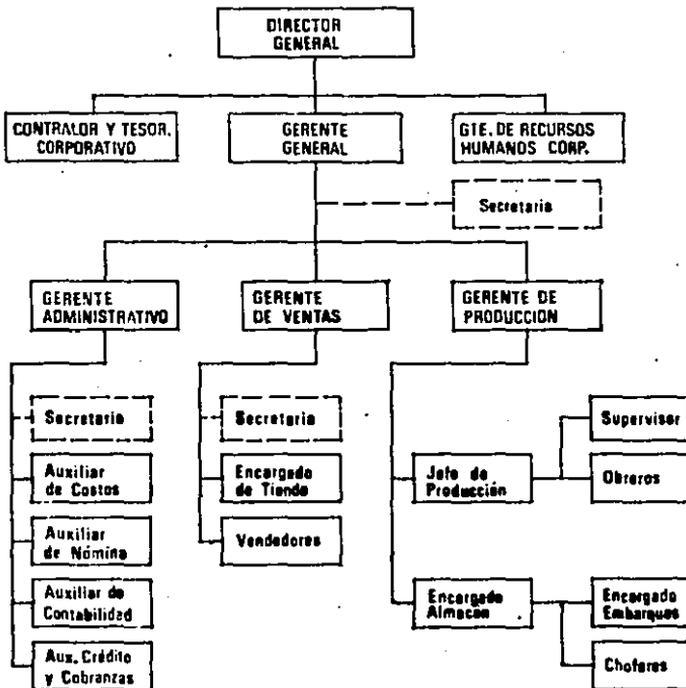
Actualmente tiene un anuncio en la sección amarilla para darse a conocer en el ramo de las especialidades, se elaboran muestrarios los cuales son enviados por correo y/o paquetería a los clientes.

Los puntos claves con que cuenta actualmente la Compañía son los siguientes:

- 1. Una sólida estructura a nivel grupo.*
- 2. Crecimiento en la utilización de la capacidad instalada.*
- 3. Apoyo técnico en el área de producción.*
- 4. Mayor agresividad en las ventas, buscando ampliar -- canales de distribución.*
- 5. Nueva mentalidad de la administración.*

IV. 3.2 ORGANIGRAMA GENERAL.

A continuación se muestra el Organigrama General de la:
COMPANÍA «X, S.A.»



El diagrama anterior muestra el organigrama general de la Compañía "X,S.A.", el cual se explica brevemente a continuación:

A la cabeza de la organización se encuentra el Director-General, quien tiene a su cargo al Contralor y Tesorero Corporativo, responsable de la Tesorería de la empresa; al Gerente de Recursos Humano Cooperativo, a cargo del área de Personal y al Gerente General, responsable directo del buen funcionamiento de la empresa.

Del Gerente General depende una secretaria y tres gerentes: Administrativo, Ventas y Producción.

El Gerente Administrativo es el responsable de la contabilidad de la empresa, éste tiene a su cargo a una secretaria y cuatro auxiliares: de costos, de nómina, de contabilidad y de crédito y cobranzas.

La Secretaria del departamento de contabilidad tiene, también, funciones de apoyo a la Gerencia de Producción.

El auxiliar de costos efectúa todo lo relativo a los costos de la Compañía a efecto de conocer el costo de ventas mensual.

El auxiliar de nóminas es el encargado de la elaboración de las nóminas, los documentos relativos al personal y de la elaboración correcta y oportuna de las pólizas de egresos y diario.

El auxiliar de contabilidad es el responsable del registro de todas las pólizas que origine el departamento de contabilidad, elaboración del análisis de cuentas colectivas y de cuentas por pagar.

El auxiliar de crédito y cobrancas es el encargado de registrar los cobros y controlar los estados de cuenta de los clientes.

El Gerente de Ventas es el responsable de la coordinación de la planta, la tienda y los vendedores en cuanto a la salida del producto, este tiene a su cargo a una secretaria, un encargado de tienda y a los vendedores.

El encargado de la tienda es el autorizado para realizar los cortes de caja, coordinar a los vendedores y supervisar la entrega de la mercadería.

Los vendedores son los encargados de dar a conocer, ofrecer y comercializar los productos de la empresa.

El Gerente de Producción es el responsable de coordinar la producción desde la entrada de los insumos hasta que se obtienen los productos para el consumo; éste tiene a su cargo un jefe de producción y encargado del almacén.

El Jefe de Producción es el encargado de planear y controlar la producción, y tiene a su cargo a un supervisor y a los obreros.

El Supervisor verifica la fabricación del producto por las distintas secciones de la planta.

*Los Obreros son las personas capacitadas para fabricar -
los productos.*

*El Encargado del Almacén es el responsable de verificar-
los movimientos en los almacenes tanto de materia prima co-
mo de producto terminado, se apoya en el encargado de embar-
ques, quien verifica la mercancía lista para salir a los -
clientes o a la tienda; y los choferes, quienes se encargan
de la transportación de los productos a la tienda y a los -
clientes.*

IV.3.3 OPERACIONES

*Las operaciones son una combinación de acciones por la -
cual se llega a obtener un resultado de una meta estableci-
da.*

*Tomando como base las definiciones de Sistema y de Opera-
ciones, antes expuestas, se puede concluir que un Sistema -
Operativo es el conjunto organizado de operaciones diseñado
para proporcionar la información necesaria para el funcio-
namiento óptimo de un negocio.*

*Los tipos importantes de Sistemas Operativos que se dan
en la Compañía "I, S.A." de acuerdo con sus características
y la naturaleza de su negocio e industria, son los siguien-
tes:*

- *Ventas, Facturación, Cuentas por cobrar y cobros;*

- *Compras, cuentas por pagar y pagos;*
- *Nóminas y Personal y;*
- *Costos e inventarios.*

A continuación se expondrá cada uno de los sistemas operativos, describiendo, en primer término, la importancia de cada uno, sus objetivos y las políticas existentes; se elaboraran los diagramas del flujo que describan los sistemas operativos; se enunciarán los controles actuales y se concluirá cada sistema proponiendo controles internos, explicando la importancia del control propuesto, así como, las consecuencias, en el sistema y en otros sistemas, al no adaptarse dicho control.

IV.3.4 SISTEMAS OPERATIVOS

IV.3.4.1 Ventas, Facturación, Cuentas por Cobrar y Cobros.

Las ventas constituyen la fuente principal de fondos; considerando la función vender como la salida de un producto, por el que se recibe un pago.

Las adiciones de capital, la cantidad de gastos a planear, la planeación de la mano de obra, los niveles de producción y otros aspectos importantes de la empresa dependen del volumen de ventas.

Es por eso que el trabajo del departamento de ventas - deberá estar integrado y en armonía con los otros departamentos de la compañía, para así alcanzar los objetivos propuestos con la mayor eficiencia posible.

Este sistema operativo consta de varias funciones típicas, como son:

- *Otorgamientos de créditos.*
- *Toma de pedidos a clientes.*
- *Entrega o embarque de mercancías.*
- *Facturación.*
- *Contabilidad de comisiones.*
- *Cobranza.*
- *Ingreso del efectivo.*
- *Ajuste a facturas y/o notas de crédito.*

El mercado al que pertenece la Compañía "I.S.A.", es el industrial y está formado por consumidores que compran para producir o revender. Este tipo de mercado tiene pocos compradores, pero, efectúan compras por mayor volumen y - - - dinero.

A. OBJETIVOS DEL SISTEMA OPERATIVO DE VENTAS, FACTURACIÓN, CUENTAS POR COBRAR Y COBROS.

- *Contar con información oportuna y veraz.*

- Conocer en cualquier momento el estado de cuenta de los clientes así como la antigüedad de los saldos, a efecto de mantener el equilibrio entre los montos de crédito otorgado y sus plazos, lo que redundará en una sana administración de las cuentas por cobrar.
- Obtener estadísticas de ventas por clientes que auxilien en la toma de decisiones.
- Aumentar las ventas de cartulinas y papeles fluo rescentes, aprovechando los clientes establecidos y nuevos que estén en ese mercado.
- Contar con un distribuidor en la zona del DF que permita comercializar un porcentaje de crecimiento esperado en unidades.
- Continuar con los agentes viajeros, adicional a tener dos ejecutivos de cuenta, uno para el DF (encargado de tienda) y otro foráneo, contrata dos ambos por el Gerente de Ventas.

B. POLITICAS EXISTENTES DEL SISTEMA OPERATIVO DE VENTAS, FACTURACION, CUENTAS POR COBRAR Y COBROS.

- Las facturas son autorizadas en lo relativo a -- condiciones de crédito, precios de mercancías y operaciones aritméticas.

- Las condiciones de crédito para clientes foráneos son de 15 días; si se paga antes de este plazo se hace un descuento por pronto pago.
- Se cobran intereses moratorios del 10% mensual en caso de no cubrir un documento a su vencimiento.
- Se cobran intereses del 20% por el pago de un documento con cheque sin fondos.

Controles existentes en el diagrama:

1. Verificación, aprobación y autorización del crédito antes de aceptar los pedidos de venta.
2. La función de facturación se encuentra segregada de la de crédito y cobranzas, de control de mercancías y de contabilidad.
3. El día de vencimiento de un documento se habla con el cliente telefónicamente para recordarle su pago.
4. Se coteja periódicamente el kardex de crédito y cobranza y el de contabilidad.
5. La función de embarque se encuentra segregada de la facturación y del departamento de crédito.

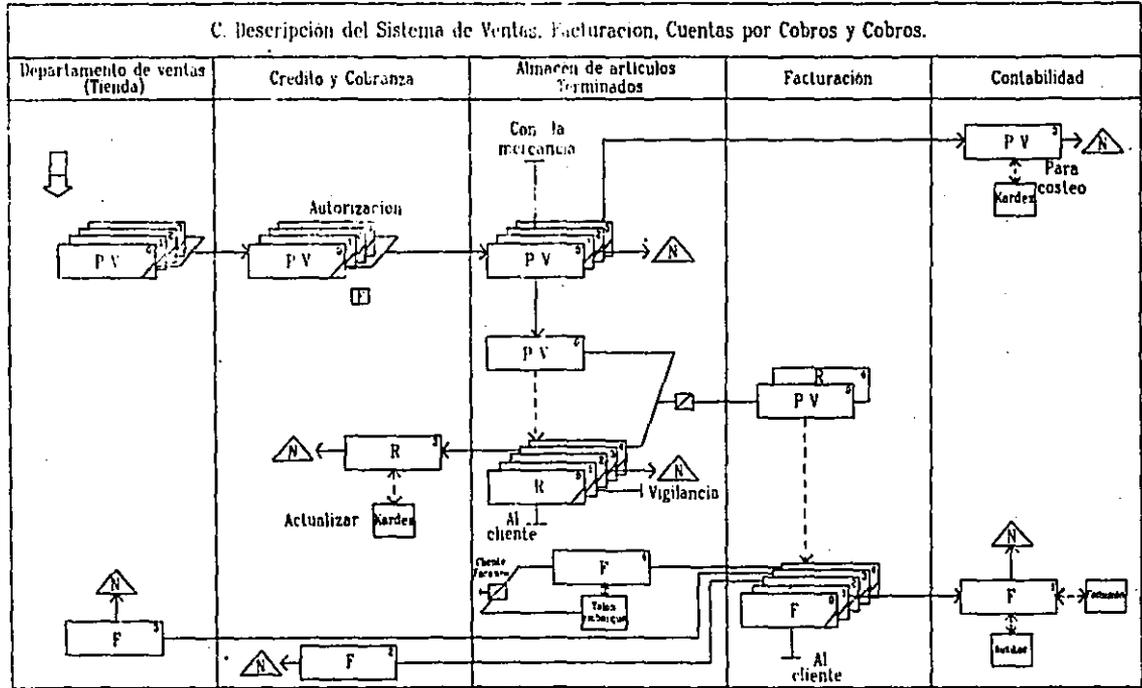
6. *Existen listas de precios autorizadas.*
7. *Existen políticas claras de los criterios de la empresa relativas al otorgamiento, documentación y aprobación de rebajas sobre ventas y de notas de crédito.*
8. *Las facturas de venta se cotejan con los talones de embarque.*
9. *La función de caja se encuentra segregada de - - cuentas por cobrar.*
10. *Se elaboran conciliaciones bancarias.*
11. *El uso de formas numeradas previamente para los pedidos de ventas, notas de remisión y facturas.*

Notas al diagrama:

- *La programación de los choferes es diaria.*

FORMAS DEL DIAGRAMA

PV	Pedido de venta.
R	Remisión.
F	Factura.



d) CONTROLES PROPUESTOS

VENTAS, FACTURACION, CUENTAS POR COBRAR Y COBROS

Controles propuestos

- Control sobre el área de embarques.

Justificación al uso de los controles propuestos

El acceso al área de embarques no está restringido; los empleados al entrar o salir de la planta tienen que pasar por esta área, ya que es el único acceso. Este control es complemento al control de facturas de ventas cobradas con los talones de embarque. (Existente en el sistema como control No. 8.)

Consecuencias dentro del propio sistema por la omisión del control propuesto

Por la omisión de este control se puede incurrir principalmente en dos errores en la información financiera de la empresa:

1. Ventas registradas pero mercancías no embarcadas: Origina principalmente que las ventas y cuentas por cobrar estén registradas de más.
2. Mercancías embarcadas pero no facturadas: Normalmente significa que la venta y la cuenta por cobrar relativa no se han registrado, dando como resultado que las ventas y cuentas por cobrar estén registradas de menos.

Consecuencias dentro de otros sistemas por la omisión del control propuesto

Así mismo, como se utilizan las facturas de venta para descargar los registros de inventarios de contabilidad, el inventario en libros se encontrará registrado de menos en comparación con el inventario físico. El costo de ventas estará inflado.

Así mismo como se utilizan las facturas de venta para descargar los registros de inventarios de contabilidad, el inventario en libros se encontrará registrado de más en comparación con el inventario físico. El costo de ventas estará registrado de más.

Controles propuestas

- Advisación para los ventas de ventas (activo fijo, inversión es y depósitos) y que todos los cobros efectuados produ an facturación.
- Al dar la correspondencia, los cheques se cancelan con un resello de "sólo para depósito" y que el banco únicamente acepta los cheques cellados de esta forma.

Justificación al uso de los controles propuestos

Las ventas diversas se controlan únicamente por no tas de cargo y no por facturas.

Este control es complemento de los siguientes:

- Las funciones de cajas segregadas de las de re gistro de cuentas por cobrar. (Existente en el sistema con el No. 9).
- Conciliaciones bancarias periódicas (Existente en el sistema con el No. 10).

Consecuencias dentro del propio sistema por la omisión del control propuesto

Por la omisión de este control se puede incurrir en el siguiente error en la información financiera:

- Ventas diversas no registradas apropiadamente: El tipo de error más probable es que las ventas diversas no se registren o se registren inco- rrectamente. Esto podría afectar los activos y las cuentas por cobrar.

Por la omisión de este control se puede incurrir en dos errores vinculados en la información finan- ciera:

- Ingresos en efectivo registrados pero no deposi tados: Este error implica que no obstante que los ingresos en efectivo se han registrado, el dinero se ha perdido o ha sido robado. Los re- gistros de ingresos en efectivo se encontrarán registrados de más. Las cuentas por cobrar se encontrarán registradas de menos.
- Ingresos en efectivo no registrados y no deposi tados: Este error implica que los pagos efectua dos a la compañía no han sido registrados con forme se recibieron, o si se recibieron no fue ron utilizados o conservados por la compañía, es decir, los ingresos se han perdido o han si do robados. El efecto de este error sería que las cuentas por cobrar se encontrarán registra das de más, o las ventas de menos, dependiendo de si los ingresos en efectivo fueron recibidos de ventas a crédito o al contado.

Consecuencias dentro del propio sistema por la omisión del control propuesto

Consecuentemente existe la posibilidad de que los ingresos o gastos derivados de cual quier utilidad o pérdida por la venta no se estén reconociendo, se encuentren registra das de más o de menos.

Controles propuestos

- Preparación y revisión de análisis periódicos, o de tipo estadístico, de la utilidad bruta por línea de productos; infórmese sobre el volumen y valor de la producción, etc.

- Establecimiento de límites de crédito y revisión periódica de los límites de crédito y comportamiento de los pagos.

Justificación al uso de los controles propuestos

Se propone este control, de tipo detectivo, para mejorar la utilidad bruta por cada producto, además puede ser de importancia para decisiones financieras, o para conocer la conveniencia de comprar produciendo o no un artículo.

No existen políticas de crédito, ni límites de crédito, éstos se otorgan en base a la experiencia y conocimiento del cliente.

Consecuencias dentro del propio sistema por la omisión del control propuesto

Por la omisión de este control se puede ocasionar el siguiente error en la información financiera de la empresa:

- Ventas facturadas pero existencias inventariadas: Este error puede darse de dos formas:

Primera: las ventas pueden haberse consumado y los inventarios no haberse disminuido, originando que los registros de inventarios continuasen registrados de más.

En segundo lugar, las ventas pueden haberse consumado y los inventarios haberse disminuido pero por un importe incorrecto. Esto daría como resultado que los inventarios estuviesen registrados de más o menos.

Por la omisión de este control se puede ocasionar el siguiente error:

- Abrazos en cobranza a un cliente riesgoso: En este tipo de error no tendría ningún efecto directo sobre las cuentas, pero ocasionaría la posibilidad de que hubiese cuentas incobrables, y que no se reconocieran y no se cancelaran lo cual daría como resultado que las cuentas por cobrar se registrasen de más y el cargo a resultados por concepto de cuentas de cobro dudoso de menos.

Consecuencias dentro de otros sistemas por la omisión del control propuesto

El costo de ventas estuviese registrado de menos.

El costo de ventas estuviese registrado de menos o más.

Controles propuestos

- Clara repetición de los procedimientos a través de manuales de políticas y rutinas de control interno.

Justificación al uso de los controles propuestos

Aunque existe poca rotación del personal, estos conocen los procedimientos pero no todas las políticas establecidas por la administración.

Condiciones dentro del propio sistema por la omisión del control propuesto

- Pueden existir reorganizaciones y cambios en las asignaciones al personal o de los departamentos que originen que se reduzca la asignación de funciones.
- Pueden llevarse a la práctica procedimientos que nulifiquen las técnicas de control interno establecidas por la administración.
- Pueden efectuarse modificaciones a los programas para nulificar controles, cambiar las políticas contables o reducir la seguridad física de los activos.
- Pueden efectuarse alteraciones en el flujo de la información para ocultar datos a las personas que han de recibirlos o bien facilitar estos datos a personas que no deben recibirlos.
- Pueden perderse datos cuando se llevan a cabo correcciones a nuevos sistemas.
- En algunos casos pueden no producirse transacciones.
- Las operaciones pueden producirse incorrectamente por una persona a quién no corresponde dicho procedimiento.

Condiciones dentro de otros sistemas por la omisión del control propuesto

IV.3.4.2 NOMINAS Y PERSONAL

Debido a la situación actual de alta competitividad, de especialización en el trabajo y a la fuerza de las organizaciones laborales, la administración de las empresas tiene que formular una serie de políticas capaces de elevar la eficiencia y economía del personal, tomando en cuenta que las personas entienden mejor su trabajo cuando se les ayuda a comprenderlo mediante métodos y procedimientos expresos para efectuarlo. Habrá mayor eficiencia cuando el ambiente sea de libertad, confianza y justicia. Es por lo anterior, que la administración de personal tiene un papel importante en la consecución de los objetivos de la empresa.

Al departamento de personal le interesa "conseguir, seleccionar y colocar el personal apropiado en los puestos adecuados, así como estimularlos y mantenerlos activos y satisfechos" (9)

Es por lo anterior, que el departamento de personal es una unidad de apoyo (staff) para la dirección superior y los demás departamentos de la empresa, ya que les proporciona asesoría en diversos asuntos como políticas de personal, actividades recreativas, capacitación, relaciones laborales; etc.

(9) Terry George. Principios de Administración. CECSA. México, D.F., 1984. P.439.

Este sistema operativo consta de varias funciones típicas como son:

- **Reclutamiento.**
- **Selección de personal dentro del disponible.**
- **Contratación de personal competente.**
- **Capacitación para perfeccionar conocimientos y destrezas.**
- **Desarrollo de personal.**
- **Promociones a puestos superiores.**
- **Administración de sueldos y salarios.**
- **Deducciones (INSS, INFONAVIT)**
- **Control de asistencia.**
- **Motivaciones.**
- **altas, bajas y cambios de sueldos (INSS)**

A. OBJETIVOS DEL SISTEMA OPERATIVO DE NOMINAS Y PERSONAL

- **Optimización de los recursos humanos.**
- **En el área administrativa mantener el mínimo crecimiento en gentes aunque sí en calidad.**
- **Crear un departamento administrativo capaz de desarrollar y proporcionar la información que se -**

requiere en la toma de decisiones, con gente que tenga los conocimientos técnicos mínimos del puesto, comenzando con un apoyo de la contraloría y tesorería.

- *Mejorar al personal que actualmente labora en el área de producción coordinándolos con el área de embarque, lo que ayudará para la no contratación de personal.*
- *En el área de embarques se contratará un chofer adicional para contar con dos camionetas de reparto, permitiendo que sea desplazado el volumen adicional que trasen las operaciones de la línea de cartulinas de laca.*
- *Trabajar tres turnos en la línea de laca y dos turnos en la línea vitónica, lo que permitirá optimizar la producción al no tener que parar y comenzar los procesos cada día, permitiendo una continuidad en la operación.*

B. POLITICAS EXISTENTES EN EL SISTEMA OPERATIVO DE NOMINAS Y PERSONAL.

- *Cuando existe un puesto vacante, éste se da a conocer mediante circular para que los empleados se enteren y recomienden a alguna persona.*
- *Al ingresar una persona a un puesto se le hace un contrato temporal de 28 días, si es obrero y de -*

90 días, si es empleado de confianza, para comprobar que cumple con los requisitos mínimos del - - puesto.

- *Existe contrato colectivo de trabajo para personal sindicalizado.*
- *Se da un tiempo de tolerancia de 15 minutos, después de la hora de entrada, pasados estos se considera retardo.*
- *Se otorga un premio de puntualidad mensual que consiste en un día de sueldo para personal sindicalizado.*
- *Los permisos deben estar autorizados, en los empleados, por el jefe inmediato y en los obreros por el supervisor.*
- *Se otorga un día económico al año para personal sindicalizado.*
- *El tiempo extra, aguinaldo, PTU y compensaciones se autorizan por el Gerente General y el Gerente de Producción.*
- *Las declaraciones de impuestos tanto federales como estatales son autorizadas por el Contador General.*

Controles del diagrama:

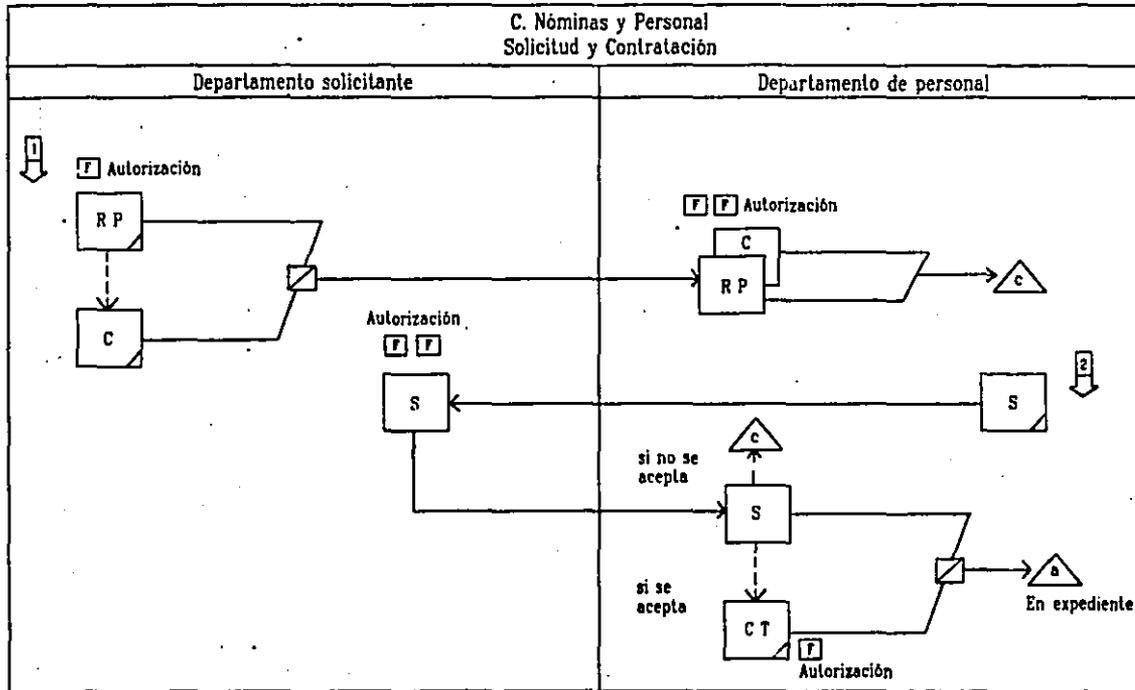
1. El departamento solicitante formula una requisición de personal debidamente firmada por el responsable del mismo.
2. Posteriormente la requisición de personal es enviado al departamento de personal en donde es autorizada por el jefe del área y el Gerente General.
3. Cuando el candidato se presenta en nóminas y personal - llena una solicitud de trabajo que se pasa posteriormente al departamento solicitante para su autorización.
4. Posteriormente se procede a firmar el contrato de trabajo siendo su sueldo autorizado, y el contrato es archivado en el expediente del empleado.

Notas al diagrama:

- Los candidatos se obtienen principalmente de recomendaciones de los mismo empleados.

FORMAS DEL DIAGRAMA

RP	Requisición de personal.
C	Circular.
S	Solicitud.
CT	Contrato de Trabajo.



Controles existentes al diagrama:

1. Se utilizan tarjetas de tiempo, las cuales son chequeadas por el empleado al entrar o salir del trabajo.
2. El departamento de nóminas y personal recibe de los diferentes departamentos las tarjetas de tiempo, las cuales son revisadas por el encargado de nóminas, vigilando principalmente lo siguiente:
 - a) Que estén debidamente firmadas por los empleados.
 - b) Checadas todos los días.
 - c) Y en su caso que los tiempos extras laborados, retardos y/o faltas estén debidamente autorizados - en la propia tarjeta.
3. La preparación de la nómina se encuentra segregada de la función de control de tiempos, la cual se realiza por vigilancia.
4. La Nómina se envía al Contador General, para que sea sumarisada, verificada y autorizada.
5. La solicitud de elaboración de cheque deberá contar - con el VO. BO. del jefe del departamento solicitante, el contador General y del Gerente General.
6. La preparación de los cheques se encuentra segregada de las funciones de firma y distribución de los mismos.

7. El recibo de nómina es firmado por el empleado al recibir su sueldo.

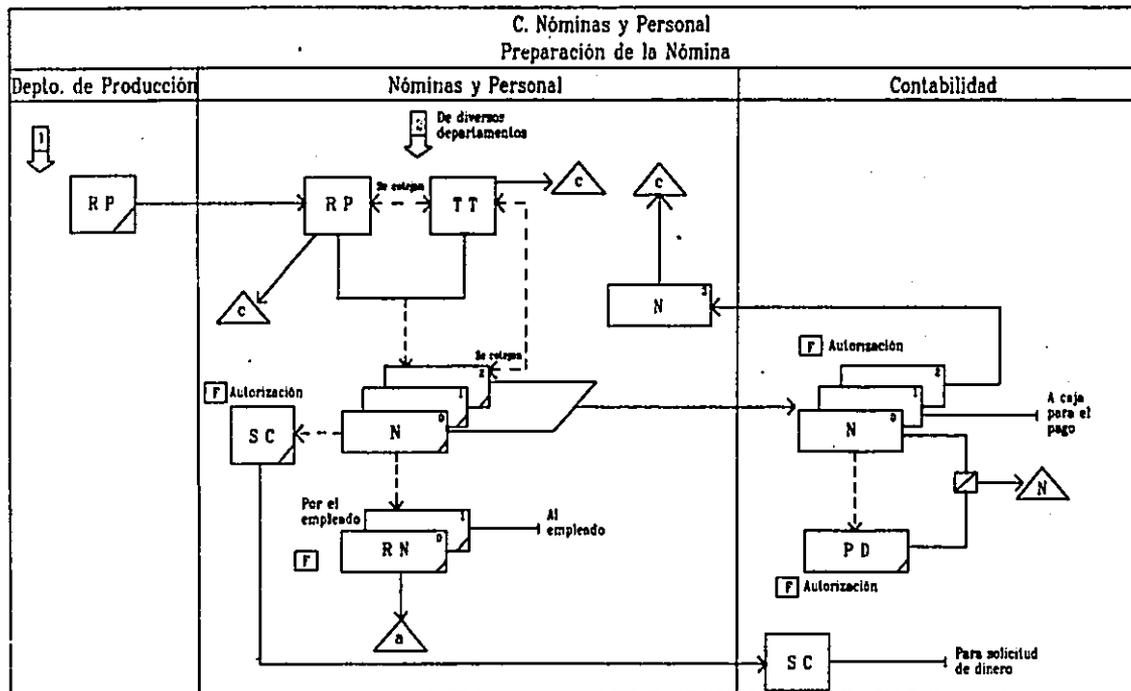
8. Contabilidad, con base en su original de nómina, procede a elaborar su registro contable. La póliza de diario respectiva es revisada y autorizada por el Contador General.

Notas del diagrama:

- Las tarjetas de tiempo y los reportes de producción se pasan semanalmente, de vigilancia al departamento de nóminas.
- La raya se paga semanalmente los días jueves.
- Al recibir el dinero del banco, se desglosa la moneda, se ensobreta y paga por el departamento de nóminas y personal.

FORMAS DE DIAGRAMA

RP	Reporte de producción.
TF	Tarjeta de tiempo.
N	Nómina.
SC	Solicitud de cheque.
RN	Recibos de nómina.
PD	Póliza de diario.



c) CONTROLES PROPUESTOS EN EL SISTEMA OPERATIVO DE

NOMINAS Y PERSONAL

Controles propuestos

- División y rotación de las funciones del área de nóminas.

Justificación al uso de los controles propuestos

La elaboración de la nómina, los recibos de pago, solicitud del cheque, separación y embolsado del dinero y pago de la nómina son hechos por una sola persona.

Se presenta como complemento a la correlación independiente de la nómina. (Control No. 4 existente en el sistema.)

Consecuencias dentro del propio sistema por la omisión del control propuesto

Los principales errores al no existir este control serían:

- Nómina inflada
- Nómina de ejecutivos preparada o pagada inadecuadamente: Este tipo de error podría originarse de la malinterpretación de factos o de errores en los cálculos, etc.

Al reunir todas las funciones relativas a nóminas en un solo departamento, se priva al sistema de control interno de la verificación y vigilancia mutua.

Consecuencias en otros sistemas por omisión del control propuesto

El efecto de este error sería que la cuenta a la que se cargaron los costos de la nómina -- (gastos, inventarios o activos constituidos por la compañía) se encuentran registrados de más.

No es probable que tuviera algún efecto sobre los inventarios ya que los saldos de los ejecutivos a sueldo pueden no incluirse en los gastos indirectos.

IV.3.4.3 COMPRAS, CUENTAS POR PAGAR Y PAGOS

Las compras son las adquisiciones de bienes o servicios inherentes a las operaciones principales o para consumo de la empresa.

La administración cuidadosa de las compras puede ofrecer un área de ahorro significativo de costos en la empresa.

El problema principal de las compras consiste en lograr el equilibrio óptimo entre las necesidades de materias primas, los niveles de inventarios y las compras de materiales.

Otro problema importante en las compras consiste en asegurar que las cantidades exactas de materiales estén disponibles cuando se necesiten.

Las responsabilidades principales del Gerente de Compras son:

- 1. El establecimiento de políticas administrativas con respecto a los niveles de inventarios de materia prima.*
- 2. La determinación del número de unidades y la programación de cada tipo de materia prima a comprar.*

- *Modificar o eliminar la compra de productos químicos que no afectan el desarrollo del producto terminado - para eliminar costos innecesarios o minimizarlos con algunos productos sustitutos.*
- *Eficienciar las compras de papel de líneas vinílicas y nitrocelulosa al comprar un granaje que puede ser utilizado en ambas líneas, aprovechando el ancho de la máquina del fabricante para reducir el precio de compra.*

B. POLITICAS EXISTENTES EN EL SISTEMA OPERATIVO DE COMPRAS, CUENTAS POR PAGAR Y PAGOS.

- *Cada departamento tiene en su poder formas de requisición de compras, las que turnará con las características necesarias al departamento de compras por lo menos con 15 días de anticipación a la fecha en que será requerida la mercancía.*
- *Toda adquisición de activo fijo por un monto inferior a \$100,000.00 (cien mil pesos 00/100 M.N.) deberá ir a resultados en el año de su adquisición.*
- *Se considerará activo fijo toda propiedad, planta y equipo que sea comprado por la compañía y se encuentre sujeta a depreciación.*
- *Para el registro contable de las compras se procederá para su codificación en base al catálogo de cuentas.*

- La finalidad de la cuenta por pagar, es crear un pasivo por las compras, gastos o servicios recibidos, por lo tanto invariablemente deberá aplicarse el IVA acreditable respectivo.

Controles existentes al diagrama:

1. Las requisiciones de compra son aprobadas y autorizadas por el jefe del departamento solicitante.
2. La persona que recibe la mercancía firma el vale de entrada de materiales como evidencia de que ha recibido las mercancías y artículos listados.
3. Se cotejan los vales de entrada de materiales con los pedidos de compra.
4. El empleado que revisa los vales de entrada de materiales iniciala ente para indicar que esta correcta.
5. El control de los inventarios es a través del computador.
6. La persona que formula la cuenta por pagar anota sus iniciales en el recuadro respectivo indicado en la -- póliza.
7. La gerencia ha fijado una política definida para la capitalización de adquisiciones de activo fijo.

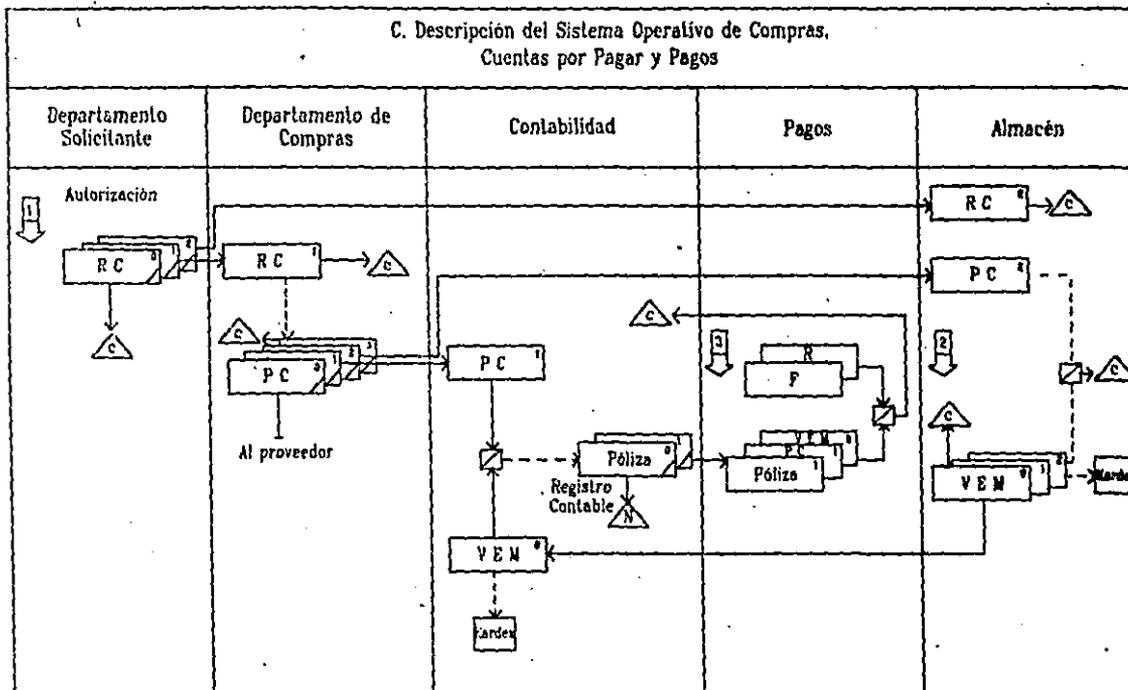
Notas del diagrama:

- El comprador realiza las cotizaciones con proveedores telefónicamente.
- El pedido de compra incluye cantidades, descripciones, precios, condiciones, fecha de entrega y cualquier especificación para los artículos que requieren de ciertas condiciones especiales.
- Todas las facturas a revisión deberán tener adjunta la remisión del proveedor, en su caso, contener el sello de recibido por el almacén, la firma, nombre y fecha de la persona que recogió personalmente el artículo o visto bueno del servicio recibido, así mismo, de ser posible acompañarse del pedido respectivo.
- En el contra recibo se anotará la fecha de la factura y el número de la misma, la fecha de revisión y la fecha en que procederá el pago, de acuerdo a las políticas de días de pago y los días de crédito otorgados por el proveedor o acreedor.
- La finalidad de la cuenta por pagar es crear el pasivo correspondiente por las compras, gastos o servicios recibidos, por lo tanto, invariablemente con este documento deberá aplicarse el IVA acreditable respectivo.

FORMAS DEL DIAGRAMA

RC	<i>Requisición de compra.</i>
PC	<i>Pedido de compra.</i>
VEN	<i>Vale de entrada de materiales.</i>
F	<i>Factura del proveedor.</i>
R	<i>Remisión del proveedor.</i>

**C. Descripción del Sistema Operativo de Compras,
Cuentas por Pagar y Pagos**



D. CONTROLES PROPUESTOS EN EL SISTEMA OPERATIVO DE

COMPRAS, CUENTAS POR PAGAR Y PAGOS.

Controles propuestos

- Control sobre el acceso a las áreas de recepción.

Justificación al uso de los controles propuestos

Existe el mismo problema que en las zonas de embarque.

Consecuencias dentro del propio sistema por la omisión del dicho control propuesto

El principal problema es que se incurre al omitir este control es:

- Compra/Cuenta por pagar registrado pero mercancía no recibida/Servicio no realizado; Esto dará como resultado que los pasivos se encuentren registrados de más. El otro efecto dependerá de la naturaleza del asiento registrado pero podrá dar como resultado:

1. Que los registros de inventarios se encuentren registrados de más.

Consecuencias en otros sistemas por omisión del control propuesto

Originando que el costo de ventas se encuentre registrado de menos.

2. Que los activos fijos, otros activos o los gastos se encuentren registrados de más.

Controles propuestos

- Lista autorizada de proveedores y políticas por escrito para la selección de proveedores.

Justificación al uso de los controles propuestos

No se hacen cotizaciones a distintos proveedores en cuanto a precios, calidad, descuentos por volumen, etc.

Conocimiento dentro del propio sistema por la emisión del control propuesto

El principal error en que se incurre al emitir este control es:

- Hacer una compra no autorizada: Este tipo de error puede no afectar directamente las cuentas, por ejemplo, una compra no autorizada por la debida autorización no necesariamente sería inapropiada o impropia. Sin embargo si se efectúan compras que no deberían haberse efectuado, o si exceden del importe apropiado, esto tendría un efecto, así como existen muchas posibilidades con respecto a qué cuentas específicas podrían verse afectadas. Por ejemplo la compra de bienes o servicios no utilizados en el negocio podría dar como resultado que cualquier cuenta de activo o de gastos se encontrara registrada de más, o que los pasivos se encontraran registrados de menos.

También una compra de materia prima a un proveedor no autorizado puede producir problemas en la producción debido a entregas recibidas con demora o baja calidad de mercancías recibidas. Pueden efectuarse compras a personas o empresas con las que existe conflicto de intereses, sin el conocimiento de la gerencia; pueden realizarse compras a proveedores cuyas prácticas de comercialización no sean éticas.

Conocimiento en otros sistemas por la emisión del control propuesto

Controles propuestos

- Verificación de las facturas en cuanto a extensiones, sucos, descuentos, precios, cantidades, etc. antes de ser registradas.
- Crear un departamento de control de calidad.

Justificación al uso de los controles

propuestos

Las facturas no son verificadas antes de su registro contable.

No existe una persona especializada que esté verificando la calidad de los productos que se compran. Se verifica su calidad al momento de ser utilizados.

Comercio dentro del propio sistema por la omisión del control propuesto

El error principal que resulta al omitir este control es:

- Registrar una compra por un importe incorrecto.

El principal error en la omisión de este control es:

- Aceptar mercancía que no reúne los requisitos de calidad para ser utilizada por la empresa: la empresa al no verificar la calidad de los productos que adquiere podría aceptar artículos de baja calidad, lo que también como consecuencia que estos productos nunca serían utilizados y estarían ocupando lugar en los almacenes de la empresa. Además al confiar en la calidad de los artículos que adquiere, al momento en que estos se necesitan y no pueden ser utilizados podrían detener la producción, disminuyendo el mal uso que se le daría a los recursos de la empresa (efectivos).

Consecuencia: en otros sistemas por la omisión del control propuesto

Si el importe de la compra se registra incorrectamente, el error se reflejará en la cuenta correspondiente al activo o servicio comprados y podrá, por lo tanto, afectar cualquier cuenta de activo o de gastos. Si la compra se refiere a inventarios, entonces el costo de ventas también sería incorrecto.

IV.3.4.4 PRODUCCION

Este sistema comprende desde la entrada de los insumos - al almacén hasta que mediante la conversión adecuada de - todos ellos, se obtiene un producto apto para ser consu- - mido.

La administración adecuada de los inventarios es muy importante, ya que éstos son la base principal de la función de producción.

La función de producción tiene como objetivo la fabricación del producto. Para ello será preciso realizar toda una serie de actividades que se exponen a continuación:

- *En primer lugar se hará un diseño del producto. Habrá en la empresa toda una serie de personas cuyo trabajo consistirá en el estudio del producto.*
- *En segundo lugar, se tratará de planear y controlar la producción. Se planearán cuantas unidades es preciso producir diariamente, o bien, semanalmente o mensualmente.*
- *En tercer lugar, se estudiará la mejor manera de hacerlo. Es decir se estudiará el método mas adecuado para el tipo de empresa.*
- *En cuarto lugar, se procederá a la fabricación del producto. Esta se realizará en las distintas secciones que existen en la empresa y por las personas capacitadas para hacerlos.*

- Por último y antes de que el producto salga de la empresa se pasará por control de calidad para verificar que el producto se encuentre en las mejores condiciones.

La función productiva también incluye un problema de costos. En las economías subdesarrolladas, los costos de mano de obra son relativamente bajos, lo que tiene como consecuencia baja productividad por hombre-hora en comparación con las máquinas y equipos.

El sistema de producción más eficiente para una economía subdesarrollada es entonces aquella que emplea mucha mano de obra y poco capital para obtener un costo mínimo de capital, mano de obra y materia prima por unidad de producto.

El sistema será eficiente si reduce al mínimo los insumos de recursos por unidad de producto, procurando dar con el equilibrio adecuado de los costos.

Las funciones típicas de un ciclo de producción podrían ser:

- Contabilidad de costos.
- Control de fabricación.
- Administración de inventarios.
- Contabilidad de inmuebles, maquinaria y equipo.

A. OBJETIVOS DEL SISTEMA OPERATIVO DE PRODUCCION.

- *Buscar un crecimiento en unidades en relación al año anterior (50%).*
- *Ser comerciantes de manufacturas en lugar de fabricantes.*
- *Desarrollar nuevos productos para alcanzar una mayor penetración en el mercado.*
- *Desarrollar mezclas de ingredientes que permitan el dar una sola pasada de pintura en lugar de dos o cuatro lo que permitirá tener un mayor volumen de producción.*
- *Modificar el rodillo "Indapa" a "Grano de pólvora" lo que permitirá tener un papel grabado con mayor demanda por parte de los impresores.*
- *Sin fabricar papel couché, tener clientes de la industria cerillera que utilicen este papel para efectos de elaborar cajetillas con publicidad, sin venderlo a empresas por no tener la suficiente capacidad en este mercado tan competitivo.*
- *Aprovechar algunos de nuestros clientes para ofrecerles cartulinas con proceso nitrocelulosa.*
- *Reducir costos de fabricación en un 10%.*

- Desarrollar un sistema de costos que permita agilizar la información y el costeo de los inventarios.
- Tener control de los inventarios y obtener con rapidez y precisión el costo de venta de nuestros productos.

B. POLITICAS EXISTENTES EN EL SISTEMA OPERATIVO DE PRODUCCION.

- Se obtendrá mensualmente el importe de los inventarios de materia prima, producción en proceso y artículos terminados.
- Se utilizará el sistema de costeo promedio para la materia prima y productos terminados.
- Las órdenes de producción se costearán mensualmente.
- El auxiliar de costos efectuará todo lo relativo a los costos de la compañía a efecto de conocer el costo de ventas mensual.

Controles existentes en el diagrama:

1. Se utiliza el sistema de costos promedio para materia prima y artículos terminados.
2. Se realizan conteos periódicos de los inventarios y propiedades existentes en los almacenes.

3. *Uso de claves de artículos de 10 dígitos; las claves de los artículos se formarán de la siguiente manera:*

<u>No. de dígito</u>	<u>Contenido</u>
1, 2, 3	Tipo de almacén.
4, 5	Tipo de producto.
6, 7, 8	Clase de producto.
9 y 10	Color.

4. *Los niveles de inventarios no excederán un máximo pre-
fijo.*

5. *Asignación de la responsabilidad de cada cuenta a un-
empleado en particular.*

6. *Los recursos que se utilizan en la producción se in-
forman a través de los vales de salidas de materia-
les.*

7. *Procedimientos documentados para la capitalización de
los costos y límites específicos de autorización para
partidas que han de capitalizarse.*

8. *Se tiene como requisito que todas las solicitudes pa-
ra desembolsos capitalizables, si exceden de una can-
tidad fijada, tengan aprobaciones múltiples.*

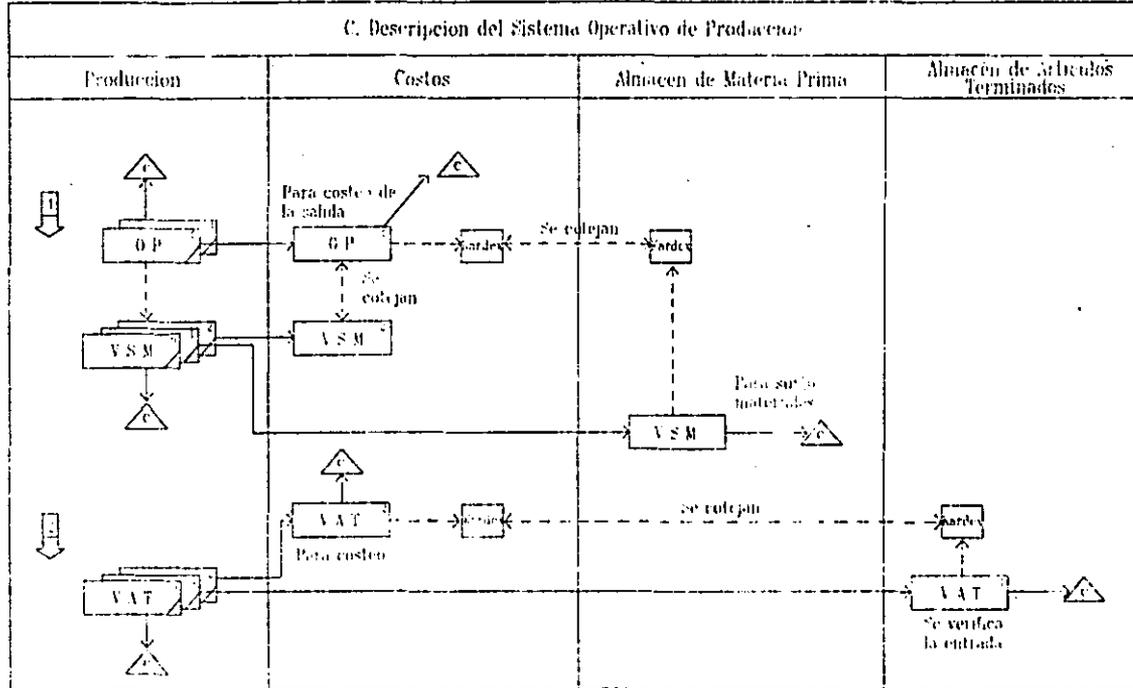
9. Se cotejan en el departamento de costos los datos de la orden de producción y los vales de salida de materiales.
10. La producción terminada al entrar al almacén de materia prima es verificada por el jefe del almacén.
11. Se realizan conciliaciones entre los auxiliares del departamento de costos y los de los almacenes.

Notas del diagrama:

- Se permite un error hasta del 5% entre los auxiliares del almacén y del departamento de costos.

FORMAS DEL DIAGRAMA

OP	Orden de producción.
VSM	Vale de salida de materiales.
VAT	Vale de artículos terminados.



D. CONTROLES PROPUESTOS EN EL SISTEMA OPERATIVO

DE PRODUCCION

Controles propuestos

- Inspeccionar todos los productos antes de transferirlos al inventario de productos terminados. Los productos que no cumplen con estándares de calidad establecidos se reprocessarán o desecharán.

Justificación al uso de los controles propuestos

Al entrar los productos al almacén de terminados el jefe de dicho departamento verifica su entrada física más no la calidad.

Consecuencia dentro del propio sistema por la omisión del control propuesto

El error principal en la omisión de dicho control es:

- Tener dentro del almacén mercancía que no reúne los requisitos de calidad que requieren los clientes de la empresa:

Al no verificar la calidad de los productos terminados y darles entrada al almacén, se corre el riesgo de que sean devueltos por defectuosos y si éstos no pueden venderse solo ocuparán un lugar en el almacén de la empresa, incrementando en costos no previstos o excesivos para mantenerlos. Si la cantidad de mercancía desperdiciada es bastante se corre el riesgo de no tener mercancía para ofertar a los clientes, ocasionando incumplimiento de productos ofrecidos al cliente o inventarios de difícil realización.

Consecuencias en otros sistemas por la omisión del control propuesto

Controles propuestos

- Acceso limitado a los almacenes, propiedades, resididos o desperdicios, formas de control y control de llaves o instrumentos físicos (puertas y gavinetes cerrados bajo llave).

- Creación de un almacén central o lugares centrales.

Justificación al uso de los controles propuestos

Algunos materiales se encuentran a la mano, en el piso y en los lugares en donde se almacenan el acceso no está limitado.

Si no existe un almacén único, se utilizan varios almacenes dispersos por toda la planta.

Consecuencias dentro del propio sistema por la omisión del control propuesto

Se puede incurrir en tres errores principalmente:

- Pueden retirarse artículos sin el conocimiento de la gerencia; esto puede ocasionar cuentas de inventarios sobre valoradas.
- Pueden substraerse resididos o desperdicios.
- Pueden usarse artículos que pudieran usarse en otras operaciones de la empresa o perderse o destruirse.

Si se omite este control es más difícil organizar los inventarios y los almacenes, ocasionando que:

- Pueden ponerse recursos en producción, pero no registrarse hasta tenerse el inventario físico y compararse con libros, provocando errores en la presentación de los inventarios y el costo de ventas.
- Puede terminarse la producción, pero no registrarse en el almacén pudiendo resultar en pérdidas en ventas o en solicitud de producción adicional.
- Pueden informarse salidas no autorizadas para ocultar robos.

Consecuencias en otros sistemas por la omisión del control propuesto

Pérdidas en ingresos o de la capacidad de producción.

Controles propuestos

- Clara exposición de los procedimientos, a través de:

1. Manuales de políticas.
2. Manuales de procedimientos.
3. Rutinas de procesamiento.
4. Documentación de sistemas y programas.

Justificación al uso de los controles propuestos

No existen riesgos de procedimientos.

Oportunidades dentro del propio sistema por la omisión del control propuesto

- Los departamentos pueden reorganizarse, cambiar sus funciones y reducir la segregación de - éstos.
- Pueden llevarse a cabo procedimientos que reduzcan o anulen los controles existentes.
- Pueden modificarse las políticas contables o reducir la salvaguarda de los activos.
- Pueden alterarse el flujo de la información, reteniendo datos a quién debía conocerlos o facilitarlos a quien no debía conocerlos.
- Pueden perderse datos al modificar los sistemas.
- Pueden no procurarse o alterarse las transacciones.
- Pueden procesarse transacciones por personas no autorizadas.
- Pueden no llevarse a cabo técnicas de control por desconocimiento.

Conocimientos en otros sistemas por la omisión del control propuesto

IV. 3. 4. 5. OTROS ASPECTOS

a. ORGANIZACION CONTABLE Y ADMINISTRATIVA

Control propuesto

- Implementación de un manual de operaciones.
Con ésto se lograría:
- a) Que las operaciones se registren correctamente, de acuerdo con las reglas generales del manual de operaciones y del catálogo de cuentas;
 - b) Que la carga de trabajo se distribuya proporcionadamente entre el personal;
 - c) Que las labores se coordinen mejor, con lo cual se evitaría la duplicación de trabajos y la pérdida de tiempo;
 - d) Que se precisen el trabajo y los informes que cada persona debe preparar (al respecto también deberían indicarse las fechas en que deben terminarse a fin de responder hábilmente a las personas de su labor);
 - e) Que se ahorre tiempo en la investigación de ciertas operaciones;
 - f) Que se facilite el entrenamiento de personal nuevo o para reemplazar puestos por períodos temporales; y
 - g) Que se obtenga mayor uniformidad en el tratamiento de las operaciones y en su relativo registro contable.

Justificación al uso del control propuesto

La compañía carece de un manual de operaciones que describa la autoridad y la responsabilidad de cada puesto, así como las procedimientos relativos al registro de operaciones.

Consecuencias en la compañía por la omisión del control propuesto

Conflicto por no haber líneas de autoridad definidas.
También se puede ocasionar aplicaciones erróneas en los registros.
Muchas funciones se centralizan y se pueden establecer cargas de trabajo desequilibradas. Esto no permitiría la flexibilidad necesaria para cuando aumente el volumen de las operaciones dado el crecimiento de la compañía.
Dificultades en la obtención de la información que se requiera.
Retrasos y errores en la información financiera.

Control propuesto

- Un medio efectivo de supervisión y control de operaciones, y de corrección de deficiencias, en la función de auditoría interna.

Este departamento deberá vigilar el cumplimiento de los procedimientos de contabilidad, sistema de control interno y demás prácticas de trabajo establecido por la Empresa.

Deberá existir coordinación y cooperación por parte del personal de la compañía con este departamento, para elaborar un programa de trabajo específico de revisión. Además debe considerarse que, por el momento, de operaciones, es hace necesario tener un personal de auditoría asignado permanentemente a la compañía.

Así se logrará una operación más eficiente y una mayor seguridad en la información que proporciona la contabilidad.

Justificación al uso del control propuesto

Incremento general de las operaciones de la Empresa y falta de supervisión de algunos procedimientos, políticas y controles internos establecidos.

Consecuencias en la compañía por la omisión al control propuesto

La falta de este departamento puede originar deficiencias, errores y desviaciones en los procedimientos, políticas y controles internos establecidos, que pueden afectar la eficiencia en el manejo y control de las operaciones de la empresa.

No se supervisan todas las transacciones importantes de la compañía.

C O N C L U S I O N

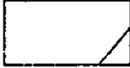
En la actualidad, la situación de la pequeña empresa nacional presenta graves problemas, pues la gran mayoría son creadas sin definir adecuadamente sus objetivos, políticas, organización y operaciones por falta de experiencia de los propietarios o administradores.

Afortunadamente la empresa pequeña, a pesar de sus limitaciones económicas, puede diseñar un sistema de controles que le permita, al igual que una empresa grande, operar con eficiencia; y de acuerdo a los parámetros establecidos por la administración, utilizar adecuadamente sus activos y confiar en la información que arrojan sus estados financieros.

El diseño de este sistema de control interno deberá ir ligado, para ser eficiente, con técnicas que permitan capacitar, entrenar y retribuir adecuadamente al personal ya que éste será el encargado de poner en práctica todo el sistema de control y por consiguiente que se aplicado correctamente.

El control interno es parte fundamental de las empresas sean pequeñas o grandes, considerando la importancia que tiene este control en sus operaciones.

ANEXO I
SÍMBOLOS BÁSICOS UTILIZADOS PARA LA
DESCRIPCIÓN DE LOS SISTEMAS

	Inicio del sistema		Archivo numerico
	Documento		Documento utilizado como base para elaborar otro
	Preparacion de documento		Atenas
	Flujo fisico de documentos o secuencia de informacion		Lista o registro que se forma parte del sistema de control doble
	Control existente		Firma
	Terminal (abandono del sistema)		Archivo consecutivo
	Archivo alfabético		

B I B L I O G R A F I A

- (1) Rodríguez, Leonardo. Planificación, organización y dirección de la pequeña empresa. Grupo editorial Iberoamericana. México, D.F., 1986.
- (2) Rodríguez, Valencia. Como administrar pequeñas y medianas empresas. ECASA. México, D.F., 1985.
- (3) Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., Normas y Procedimientos de Auditoría. México, D.F., 1985.
- (4) Terry, Georges. Principios de Administración. CECSA. - México, D.F., 1984.
- (5) Avad, Elías. Procedimiento automático de datos. Principios y Procedimientos. México, D.F., 1982.
- (6) Dickson, Franklyn. El éxito en la administración de las Empresas Medianas y Pequeñas. Diana. México, D.F., 1985
- (7) Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas. Primera y segunda parte. Limusa, México, D.F., 1983.
- (8) Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Principios de contabilidad generalmente aceptados. México, -- D.F., 1984.
- (9) Losano, Nivea. Auditoría Interna, su enfoque operacional, administrativo y de relaciones humanas. ECASA. - - México, D.F., 1986.