

318308

1



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

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

PROYECTO:

**"IMPORTANCIA DE LA IMPLANTACION DEL CONTROL
INTERNO EN UNA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA A LA
DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACION DE LLANTAS"**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA**

P R E S E N T A N :

**BERENICE ARIDAY PINEDA PEREZ
EDGAR MAURICIO TUREGANO ROLDAN**

**DIRECTOR DE TESIS:
C.P. ALFREDO MOLINA DE LA ROSA**

MEXICO, D.F.

2003

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1



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.

**TESIS
CON
FALLA DE
ORIGEN**

PAGINACION DISCONTINUA

AGRADECIMIENTOS

Después de todo el tiempo que ha pasado para llegar a este momento harían falta palabras para agradecer a todas las personas que de alguna u otra manera me han ayudado a llegar hasta aquí. Con esta tesis esta a punto de cumplirse una de las muchas metas que me he propuesto en la vida.

Para todos ustedes con amor.

A Dios:

Por todas las bondades recibidas.

A la Universidad Latinoamericana:

Por darme la oportunidad de pertenecer a ella y adquirir dentro de sus aulas los conocimientos necesarios para mi desarrollo profesional.

A Mis Padres:

Por el amor, la fe y confianza que han depositado en mí, por el apoyo brindado y por alentarme a seguir adelante; y porque gracias a sus enseñanzas acerca de la vida he llegado a donde estoy.

A mis hermanos:

Porque ser parte de los momentos más importantes de mi vida y por que cada uno de ustedes me ha dado algo que guardo profundamente en el corazón.

Mario, Ángel y Sergio:

Porque de ustedes he recibido apoyo y cariño.

A mis amigos:

Por estar conmigo, por alentarme a terminar este trabajo, por creer que soy capaz de lograr las metas propuestas y por ayudarme a alcanzarlas. En especial a Mauricio, Fany, Xiomara y Julio por estar cerca de mí y por lo mucho que me han ayudado siempre.

Al Contador Alfredo Molina de la Rosa:

Mi asesor y la principal ayuda para terminar esta tesis.

A todos mis profesores:

Por las exigencias y las enseñanzas técnicas y por enseñarme también que se necesita esforzarse para obtener lo que se desea.

BERENICE ARIDAY

2

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

AGRADECIMIENTOS

Es muy fácil estudiar una carrera profesional, pero es más fácil dejarla inconclusa; después de tanto tiempo veo que está por cerrarse una etapa de mi vida que por desidia, inconsistencia o dedicar tiempo a otras cosas no se había terminado. En esta fase de mi vida han intervenido muchas personas, a las cuales me gustaría dar un pequeño reconocimiento en este trabajo.

- A Dios: Por darme la oportunidad de vivir y de iluminarme en todo momento.
- A mis Padres: Por darme la vida, por darme las bases para salir adelante y a ti en especial madre porque con tu paciencia y tu amor, hoy se cumple uno de tus más grandes deseos.
- A mi Esposa: Mil gracias por estar a mi lado, por ser uno de los motivos para salir adelante y siempre tener la fe que ha logrado que juntos lleguemos a la conclusión de esta etapa. TE AMO.
- A mis hijos: Porque ustedes han sido el móvil de esto, gracias a Dios que los tengo a mi lado y son ustedes los testigos más importantes de esta meta que hoy llega a su fin.
- A mi hermano: Gracias por ser en mi vida un ejemplo de dedicación y lucha, simplemente GRACIAS POR SER MI HERMANO, te quiero.
- A mi tío Pepe: Por siempre darme un buen consejo, por el apoyo profesional y porque creíste en mí.
- A mis suegros: Por darme siempre una palabra de aliento que me motivara para seguir adelante.
- A toda mi familia y amigos: Por creer en mí y darme ejemplos de superación y logro de metas.
- A todos, MIL GRACIAS

EDGAR MAURICIO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3

INDICE

Introducción I

CAPITULO I

1. LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

1.1. Antecedentes de la Administración	2
1.2. El Proceso Administrativo	8
1.3. La Administración de la Pequeña Industria	20
1.4. La Pequeña Industria y Administración por Objetivos y Resultados	26
1.5. Modelos de la Administración Ad-hoc a la Empresa	36

CAPITULO 2

2. LOS CONTROLES CONTABLES Y LA RELACION CON OTRAS AREAS DE LA EMPRESA

2.1. Definición de Contabilidad	43
2.2. Importancia de la Contabilidad	45
2.3. Interrelación con otras Áreas	47
2.4. El Proceso	48
2.4.1. Sistematización, Valuación, Procesamiento, Evaluación e Información del Proceso Contable	50
2.5. Contabilidad y Auditoría	57
2.6. Contabilidad e Impuestos en la Pequeña Empresa	63
2.7. Planeación de Impuestos en la Pequeña Empresa	67

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4

2.8. Contabilidad y Control Interno	71
-------------------------------------	----

CAPITULO 3

3. LOS SERVICIOS EN LA INDUSTRIA HULERA

3.1. La Empresa y su Clasificación	75
3.2. La Industria Hulera	79
3.3. Los Servicios	83
3.4. Centros de Distribución	84

CAPITULO 4

4. IMPLANTACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN LOS CENTROS DE SERVICIO

4.1. Conceptos de Control Interno	96
4.2. Importancia	99
4.3. Características	100
4.4. Elementos	103
4.5. Objetivos	110
4.6. Métodos de Evaluación	114
4.7. Funcionamiento Concreto	118
4.7.1. Observaciones Prácticas	133
4.8. Diagramas de Flujo	150
Conclusiones	155
Bibliografía	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5

INTRODUCCION

Se sabe que la economía de México se apoya de una manera significativa, en las medianas, pequeñas y microempresas. El hecho de que el país haya suscrito el Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos y Canadá, y ahora otros tratados con algunos países de Europa y el Oriente, hacen que la atención sobre el desarrollo y la consistencia del sistema administrativo de las empresas considere solo o de manera preferencial, a las grandes empresas con capacidad de exportación y con una estructura financiera de alta competitividad.

Sin embargo, volviendo los ojos a la economía de nuestro país en lo que toca a la planta productiva, se encuentra que las microempresas son poco consideradas, inclusive por el sistema financiero debido a su deficiente organización y a veces por la falta de programación de controles continuos de sus diferentes departamentos; por lo que se convierten en entidades de producción significativa y necesarias para el país. A pesar de ello, en los últimos tiempos el Gobierno ha tratado de crear una infraestructura económico-financiera donde el papel principal lo jueguen las pequeñas empresas.

Es en este contexto donde se inserta la pregunta fundamental: ¿la idiosincrasia del pueblo, de los empresarios y del mismo gobierno en México, acepta una economía de micro y pequeñas empresas las cuales deben mantenerse en un margen de producción estimado de acuerdo con su factor de incidencia en la economía del país y por ello no se les recomienda, ni se les capacita para que tengan mejores controles en todas sus operaciones mediante

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

el adecuado conocimiento científico de todos sus departamentos y sus procesos? El Control Interno es una manera de revisar los procedimientos de cualquier negocio. En este sentido, el control interno es una alternativa de solución de procesos, lo cual de una manera particular será el desarrollo de la propuesta de esta tesis.

Así, se ve la necesidad de que las micro y pequeñas empresas apliquen controles que les permitan detectar errores o malos manejos en sus departamentos, y que por la pequeña dimensión en que se manejan, sería sumamente redituable. Inclusive, por otro lado, se podría manejar como campaña de educación administrativa informal por parte del Gobierno ofrecida a estas empresas.

A pesar de los esfuerzos que han hecho los gobiernos de este país, las micro y pequeñas empresas que satisfacen una buena parte de las necesidades de productos y servicios de la población mexicana y más en el Distrito Federal, todavía siguen trabajando con sistemas operativos y administrativos deficientes. Se puede decir que muchas empresas micro y pequeñas trabajan bajo la idea más simple de costo-beneficio, dejando olvidados los aspectos de calidad, proyección, operación, capacitación, comunicación, relaciones empresariales, etc. El punto está en que muchas de ellas no tienen conocimiento de sistemas modernos de administración porque fueron creadas bajo la necesidad social de cubrir ciertos productos y servicios y de alguna manera no les interesa la proyección del negocio.

Con esto se quiere decir que muchas de las <<ganancias>> que podrían sumar las micro y pequeñas empresas se fugan debido a que no hay un

control, tanto en su contabilidad como en su operación y en sus relaciones legales, que a la larga les provocan grandes pérdidas.

Esta tesis pretende señalar que la finalidad del Control Interno en un negocio, no se reduce a la venta y servicio de los automóviles, ya que no sólo parece haber pérdidas de tiempos y movimientos, como de material utilizado y refacciones colocadas, sino de rudimentarios sistemas de reparación, al margen de múltiples detalles que en el desarrollo de este trabajo tomarán su importancia. Además, se debe incidir en la correcta aplicación de sistemas administrativos generales y contables para evitar de manera principal los fraudes.

El Control Interno es una forma moderna de conducir las actividades de una empresa en todos y cada uno de sus departamentos, con el fin de corregir aquellos errores o malversaciones de los medios y fines de la política y operación de la empresa.

De manera simple se trata de recoger información sobre todos o algunos de los departamentos de la empresa para compararlos con las políticas, metas y sistemas basados en el funcionamiento de la misma. Con ello se definen tareas, personas responsables, documentación y de manera fundamental, la forma como se detectan y controlan los flujos de dinero.

Al hacer la comparación resultados-objetivos, se descubre que los sistemas responden bien, mal, o inclusive rebasan lo estipulado como proyecto o política de la empresa, ante lo cual el control sugiere medidas tendientes a corregir los esfuerzos y sistemas con los que se esté trabajando.

La consecuencia directa de esta planificación en el control de la pequeña empresa en este caso; permitirá comparar las previsiones con los logros y así medir si ellos se cumplieron. El control pondrá en evidencia el éxito de la empresa o los posibles desvíos que permitan tomar a tiempo las debidas correcciones y en su caso, poder precisar y determinar las responsabilidades y montos de pérdidas, tanto materiales como monetarias.

MARCO TEORICO

Cada una de las actividades que se desarrollan en una sociedad constan de una planeación, ejecución y control, cuando estas actividades tienen una repercusión monetaria, su control es más importante ya que por medio de este podemos conocer la aplicación de los recursos así como también, si se utilizó de acuerdo a lo establecido desde un inicio.

En la actualidad todas las empresas, ya sean pequeñas, medianas o grandes tienen establecidos sus mecanismos de control, los cuales serán parte fundamental de su desarrollo. Estos mecanismos lograrán que las organizaciones logren mantener la eficiencia en las operaciones, previniendo contingencias y aumentando la eficiencia en los procesos productivos, administrativos y contables, con el fin de lograr los objetivos de la organización.

Lo anterior, deriva en el título de la investigación aquí presentada:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

***IMPORTANCIA DE LA IMPLANTACIÓN DEL CONTROL INTERNO
EN UNA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y
COMERCIALIZACION DE LLANTAS.***

IMPORTANCIA SOCIAL

De la investigación realizada se desprenderá la importancia de plantear el control interno como factor que determinará mantener con éxito las operaciones de una empresa dedicada a la distribución y comercialización de llantas, que con un control interno adecuado podrá proyectar el crecimiento o expansión de la empresa.

IMPORTANCIA TEORICA

De lo anterior se desprende como importancia teórica que el Control Interno establecido en una empresa dedicada a la distribución y comercialización de llantas será parte fundamental para obtener el cumplimiento de los objetivos para los cuales fue creada, de tal manera que se permita optimizar recursos y mantener la eficiencia en todas las operaciones realizadas por la entidad.

A continuación se exponen las hipótesis altermas para el desarrollo de la investigación:

1.- Si el control interno es importante para una empresa dedicada a la distribución y comercialización de llantas, luego entonces a mayor aplicación del control interno habrá mayor eficiencia en el manejo de operaciones y

v

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

desarrollo de las actividades de una empresa dedicada a la distribución y comercialización de llantas

2.- Si el control interno se aplica en una empresa dedicada a la distribución y comercialización de llantas, por lo tanto existe una organización contable que permita el crecimiento interno, luego entonces a mayor aplicación del control interno en una empresa dedicada a la distribución y comercialización de llantas mayor organización contable así como crecimiento interno de la misma.

3.- Si el control interno se aplica a en una pequeña empresa a la distribución y comercialización de llantas siguiendo los procedimientos contables, por lo que es importante su implantación luego entonces a mayor implantación del control interno en la una pequeña empresa dedicada a la distribución y comercialización de llantas mayor determinación de los controles, así como mayor desarrollo interno de la empresa.

HIPOTESIS CENTRAL

Si el control interno implantado en una pequeña empresa dedicada a la distribución y comercialización de llantas se considera como factor importante que sigue los procedimientos adecuados a la organización, por lo tanto permitirá el desarrollo y crecimiento de sus actividades, luego entonces a mayor aplicación de procedimientos adecuados en una empresa dedicada a la distribución y comercialización de llantas, mayor importancia de la implantación del control interno para fomentar el desarrollo y crecimiento de las actividades de la empresa.

HIPOTESIS NULA

Si el control interno no es implantado en una pequeña empresa dedicada a la distribución y comercialización de llantas no se considera como factor importante que sigue los procedimientos adecuados a la organización, por lo tanto no permitirá el desarrollo y crecimiento de sus actividades, luego entonces a menor aplicación de procedimientos adecuados en una empresa dedicada a la distribución y comercialización de llantas, menor importancia de la implantación del control interno y evitará el desarrollo y crecimiento de las actividades de la empresa.

OBJETIVOS

General.- Proponer el control interno como factor de importancia para fomentar el crecimiento de una pequeña empresa dedicada a la distribución y comercialización de llantas.

Particular.- Establecer que el control interno, se aplique con procedimientos adecuados a una pequeña empresa dedicada a la distribución y comercialización de llantas.

Específico.- Elaborar un manual de procedimientos contables y administrativos a seguir para la implantación de controles internos en una empresa dedicada a la distribución y comercialización de llantas.

Por las características de los objetivos, se considera que estos son de tipo conceptual simple, por lo tanto el compromiso de la investigación es

escribir e indicar la función de estos elementos en una situación práctica que se implementa usando como métodos de investigación:

Inductivo-Analítico-Sintético-Analógico

UBICACION TEMPORAL

La investigación se ubica a partir del 4 de febrero del año 2002.

UBICACION ESPACIAL

Biblioteca de Universidad Latinoamericana, Biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México y Biblioteca del Instituto Tecnológico Autónomo de México.

Limitación teórica es la costumbre de creer que el control interno solo es parte de la auditoría sea interna o externa, y no considerarlo como una factor que determina la eficiencia en las operaciones de una empresa no importando si es pequeña, mediana o grande. También se tiene como limitaciones no contar con suficiente información acerca de la industria hulera, la bibliografía que se pueda encontrar en las fuentes de información no sean actualizadas en sus ediciones y el tiempo dedicado para realizar la investigación.

Los temas a desarrollar para la sustentación de la hipótesis son: La estructura administrativa, los controles contables y la relación con otras áreas

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

de la empresa, los servicios en la industria hulera y la implantación del control interno en los centros de servicios.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO 1

LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.1. Antecedentes de la Administración

La administración aparece con la necesidad que tiene el hombre de saber qué, cuándo, cuánto, y cómo comerá. El buscar alimento cada vez de mejor manera, con menos cansancio, poniéndose de acuerdo con los demás hombres, y luego "saber" lo que a cada cual corresponde, son indicios ya de la existencia de conductas administrativas. Hacer que unos hombres agredan al mamut por un costado mientras otros lo hacen de frente y conducir, de común acuerdo, a acantilados, a trampas de arena y lodo, etc., implica un pensamiento de asignación, orden y control de actividades para lograr un fin específico.

Esta conducta, con el advenimiento de la época de las ciencias y el modernismo industrial y cibernético, hubo la necesidad de perfeccionarla, pues lo que ahora urgía era el tiempo, el valor de hacer más rápido las cosas y a menos costo y esfuerzo.

La diversificación de tareas, la amplitud de productos y mercados, llevó a que las tareas se especializaran, por lo que cada persona cumplía y cumple con labores específicas en una cadena productiva. Las máquinas electrónicas contribuyeron a que esta tarea de asignación y cumplimiento de roles y tareas específicas, pudiera llevarse al cabo, sin embargo, para ello, se requirió a la vez, que esa tarea de organizar, de manera genérica, se convirtiera a su vez en un conocimiento especializado, la Administración, una ciencia con métodos claros a aplicar a su objeto.

Así, las ciencias administrativas entienden que todo es un proceso, término que señala un hacer ordenado que tiene que cumplir un fin definido, es una forma en que se dan las cosas o como se puede realizar un trabajo. Proceso, es la manera en que se suceden cosas, hechos, fases, épocas, y lo que muestra en primer término es que todo está en movimiento, y que se dirige hacia algo que tal vez no se conoce, pero que de manera racional puede preverse, si no el fin último, si visualizar fines inmediatos que determinan la misma forma que adquiere el proceso. Es lugar común escuchar que si un joven a diario se le ve que fuma se le puede predecir, *por el proceso* que ello implica, un cáncer. De otra manera dicho, dentro del proceso hay un orden, el proceso mismo delata una orientación con base en la cual sus partes, de manera lógica, van develando una relación intrínseca de congruencia, compatibilidad, causalidad, y finalidad. Por lo que el proceso mismo, su orden lógico y consistencia, augura el éxito.

Cuando se habla de un proceso, se habla de que la mente humana es capaz de descubrir una secuencia en las cosas, en los fenómenos de cualquier índole, sociales, de conducta, conocimiento, etc.; esta capacidad no es más que experiencia de *como suceden las cosas*, es un sentido común del orden natural y social que la actividad humana ha instaurado por su quehacer a lo largo de la historia - un buen administrador tiene en el fondo bien educada esta experiencia y la visión ordenada de los procesos que le rodean -.

Esta capacidad de poder darse cuenta de un proceso, de percibir un movimiento ordenado y por imitación el hombre lo reproduce en sus

actividades. Y es que en el fondo de todo proceso que se observa o se reproduce como forma de cualquier tarea humana, se esconde el deseo de seguridad, confiabilidad, para ir acertadamente hacia algo, pues muestra orden, alejamiento del caos, elimina el desorden, y quita la incertidumbre en lo que se hace.

El proceso de cualquier fenómeno no dista mucho de calcular; después de un estudio minucioso de los factores, condiciones y metas que se tienen y pretenden, se traduce, al fin y al cabo, como *definir una secuencia, una ruta*; es entender las relaciones entre todos los elementos de algo, llámese empresa o actividad social, e instaurar en ello objetivos y márgenes de previsión, seguridad en la realización, y confiabilidad en el alcance de resultados.

Donde hay desorden se elevan los costos, se acumula el desgaste de los trabajadores, se elevan precios, hay desperdicio de materia prima y de tiempos y movimientos, la única visión que se tiene es la del caos y la de toma de medidas de urgencia que inciden en los índices de una sana o deteriorada economía nacional. Es muy común ver las medidas draconianas, y muchas veces ridículas, que toman la mayoría de las empresas nacionales, debido a que los procesos de administración se rompen continuamente, es decir, se rompe un orden y con ello, la seguridad y confiabilidad psicológica de todos los individuos que toman parte en dichas empresas. Cada sexenio, o inclusive cuando por capricho o error de un funcionario, el orden y las fases de una tarea nacional se tambalea, pues no se sigue un proceso determinado donde las pasiones se controlan y se someten a un plan racional de actividades.

También es por eso que nunca se puede tener una visión clara de objetivos y resultados, e inclusive no se puede saber quién tiene la culpa de que una tarea no se cumpla, tal es el caso de un proyecto de agricultura, petróleo, salud, etc.; nunca alcance los fines "previstos". Claro está que no podrán señalarse culpables ni indicar qué fue lo que falló, pues hay una ley física muy clara, y que la buena administración tiene como esencia: donde hay desorden todo se vale y nadie es culpable, y como consecuencia, nadie puede indicar o responsabilizarse de alguna fase mal cumplida, por lo que el orden en un proceso es la condición para cualquier jerarquía de autoridad, mando y definición de responsabilidades.

La administración es el arte de ordenar, en el sentido de meter en un orden racional a elementos de la más diferente naturaleza para conseguir un objetivo en un tiempo determinado. Para la administración es de vital importancia entender lo que es el tiempo, orden, y objetivo, de ello depende no únicamente la alta productividad de una vieja concepción de las empresas que medían el éxito por los altos ingresos solamente, sino que también depende de la calidad total en todos los rubros, y de manera principal, de quien trabaja y del producto que se produce.

Esta manera de enfocar el problema de la administración desde la concepción de proceso, señala que la naturaleza humana tiene un sentido, es decir, va hacia algo, de manera rápida se puede decir que a la eficiencia, pero ello no se logra sin un control de aquellos factores que pueden distorsionar el fin, la razón científica los debe ordenar. Una pasión desmedida, un exceso de

entusiasmo en una tarea, un sacrificio fuera de lugar, una mala y efusiva decisión, etcétera, puede perjudicar en lugar de beneficiar un proceso. No siempre lo *más* es lo mejor. No por aumentar el capital se asegura más producción, o no por aumentar el número de supervisores se aumenta la calidad.

Administrar *bien* tiene mucho que ver con el sentido común que la humanidad a adquirido a través de la historia, es decir, tiene que ver con la experiencia, tan sólo hace falta ponerlo <<claro y distinto>> en el momento preciso. Cuando no se entiende un proceso como una lógica natural, se violentan los elementos o factores que le constituyen y la empresa puede caer en la alta productividad e ingreso, tal vez, pero no se alcanza la calidad, pues pueden algunos factores estar llevándose al extremo: relaciones humanas laborales, horas hombre, calidad del material, altos insumos a una publicidad inmoral, contratos comprados, créditos amañados, etcétera. Donde no hay orden, no hay proceso y la baja calidad predomina.

El proceso administrativo es la culminación racional de la ley de la causalidad, en primera instancia, hoy la administración matiza esa causalidad mediante la adhesión de la teoría de las probabilidades, es decir, ya es ingenua aquella empresa que calcula efectos de las funciones siguiendo el esquema *si x entonces y*; sino que ahora se impone la forma *si x probablemente y*, con lo cual el proceso se vuelve no sólo más complicado, sino que, al mismo tiempo, augura un mejor orden en la eficiencia de los factores y relaciones a ordenar

de una empresa, y se hace más libre a la naturaleza y de reto a la prudencia en las decisiones del hombre.

Reyes Ponce¹ hace un estudio minucioso de la administración mostrando la virtud que tiene el entenderla como un proceso ordenado de una manera lógica. Creo que la gran virtud de este autor de la administración es haber fundado los pasos básicos y esenciales para ella. La propia naturaleza de cada una de las etapas de la administración dan pie a los elementos a desarrollar y a investigar. Nadie puede negar que en el fondo de una buena administración está una lógica secuencial que augura que los pasos y las etapas se vayan cumpliendo como es debido; sin embargo, existe actualmente la duda de si basta con llevar a cabo todas las etapas típicas de la administración para que ello se cumpla. Ya hay varios autores que tratan de especificar elementos que en libros muy técnicos de la administración se pasan muy por encima, como lo es la toma de decisiones, las relaciones humanas dentro de lo que se da en llamar relaciones públicas, las mismas relaciones industriales que trata de normar la conducta laboral. Siempre el factor libertad se cuele como índice de incertidumbre en cualquier planeación, no hay un control adecuado de ello.

La administración no cumple su cometido con la buena lógica aplicada a sus etapas de desarrollo para la empresa, hace falta una reconsideración de lo que representa para su planeación, las expectativas humanas en general y

¹ Ver el libro clásico de la ordenación de los pasos técnicos en la administración. Muestra una racionalidad conspicua, una lógica en las acciones y en las decisiones para alcanzar los objetivos planteados al inicio de cualquier empresa, Reyes Ponce, Agustín, "Administración de empresas. Teoría y práctica", Limusa, México, 1968, 2 T.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

las metas personales en particular. Y es que la administración, tiene la justificación de su fin en mejorar la calidad de producción en congruencia con la calidad de vida de quienes participan en la empresa y hacen uso del producto; y es que muchas de las empresas - y eso no hace ley - tiene como único fin la productividad y el alto porcentaje de ganancia del negocio. No podrá haber un cambio en la ciencia administrativa si no hay conmensurabilidad con el lenguaje, porque al fin y al cabo lo que se administra son hombres-que-hacen, personas humanas que tras la producción están realizando su vida.

No cabe duda que la lógica tiene sus logros, uno de ellos es calcular la acción, las operaciones con mayor eficacia. Así, para la administración se define de manera primordial un proceso para que una empresa tenga éxito. Se habla de elementos mecánicos y dinámicos que componen la administración de cualquier empresa y no es la finalidad transcribir definiciones.

1.2. El Proceso Administrativo.

Los elementos mecánicos del proceso administrativo son:

- A. Previsión
- B. Planeación

y como elementos dinámicos están:

- C. Organización
- D. Integración
- E. Dirección
- F. Control.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La diferencia entre ellos es que los primeros representan la teoría de la idea a emprender, la "estructuración" de las necesidades, mientras que los segundos tienen el carácter de operatividad y funcionalidad.

A) La Previsión. Comienza por el cuidado que se tome en lo que se prevé afectará el carácter de la empresa, es decir, no sólo es el primer paso, sino que marcará toda una dinámica a seguir por los que estén involucrados. Por lo general, el dueño de la empresa marca los objetivos, y la manera en que comunicue su idea será el ritmo con el que alcancen las metas.

Se tiene claro que la previsión fija los objetivos a seguir, define los factores, positivos y negativos, que ayudarán a alcanzarlos y coordina los medios alternativos de acción. Delimitará el grado de certeza, incertidumbre o probabilidad para alcanzarlos, todo ello representa los primeros pasos para una empresa, sin embargo, como se anotó, hace falta comprender lo que es prever a futuro.

Para prever se pueden tomar en cuenta otros factores además de los señalados, como puede ser si la época en la que se está haciendo la previsión está viendo a futuro o no, si la cultura en la que se emprende un proyecto tiene integrado el valor de la previsión, si el pasado inmediato no ha dejado secuelas en la idea de progreso, etcétera. Sin duda se señalará que es parte de la etapa llamada *La investigación* y que ya está contemplada en la previsión administrativa. Es cierto, pero el detalle está en que la previsión no sólo es un paso, sino una cultura, una manera de ver a futuro que afecta al dueño y al

TESIS COM
FALLA DE ORIGEN

administrador mismo. No hacen el mismo negocio de telas un árabe que un poblano. La cultura de la previsión implica mucho más que señalar técnicamente una lógica a seguir o una metodología estricta para hacer la investigación de campo que permita objetivos y factores que harían viable o no la empresa.

Es decir, para seguir los pasos de una previsión meramente técnica bastaría con seguir cuidadosamente paso a paso las etapas que van desde la fijación del objetivo hasta las técnicas para obtener varios cursos alternativos de acción a llevar a cabo según el cálculo de optimización de probabilidades de éxito a través de modelos de prueba. Prever, así como todas las fases a llevar para la implantación de una empresa, es un arte, lo cual quiere decir que la lógica debe estar apoyada en un manejo de la prospectiva, pues se pueden añadir, y de hecho hoy se hace, un estudio comprensivo, no cuantificable, del rumbo que tienen la política, economía, concepción del tiempo, espacio, ahorro del trabajo mismo, la concepción que el hombre tiene de lo que es <<vivir bien>>, los cambios que se suceden y, en las formas de vivir en grupo, el tipo de anhelos y de frustraciones, etcétera. Recuérdese que toda actividad administrativa recae en la sociedad y por lo tanto en el hombre, directa o indirectamente.

B) La Planación. Es un proceso en donde se trata ya de fijar un curso de acción dentro de alternativas previstas, además de fijar principios que indiquen una secuencia de operación para realizar y determinar los tiempos y movimientos para que la empresa realice el objetivo fijado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Las características primordiales de la planeación se centran en tener alto grado de precisión, la prudente flexibilidad y una racional cualidad de unificar todos los elementos.

La relación que marca el rumbo a seguir en un proyecto de una empresa, la constituye la forma en que se hacen congruentes una política respecto de presupuestos, procedimiento y programas a seguir. Mientras que la política es una idea de cómo, por qué y para qué se toman ciertas acciones y formas de producción en la empresa, el presupuesto, procedimientos y programas representan una limitación técnica, que responden a la pregunta, *si pero con qué se cuenta*. Es esta eterna problemática de compaginar actitud con pasos técnicos a cumplir.

“La planeación administrativa tiene un sentido esencialmente social, es planeación de la acción de grupos y en ella deben articularse, para evitar contradicciones irreductibles, los proyectos de vida personales y las condiciones del mundo físico y cultural en que tales grupos actúan”²

C) Organizar.- Es delimitar con precisión necesidades, elementos con los que se cuenta, así como obligaciones y responsabilidades de cada unidad concreta de organización, tales como, el trabajo que se va hacer, las personas que lo van a realizar y los lugares destinados para ello. Es coordinar esfuerzos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

De ahí que el organigrama sea un elemento fundamental en la organización, ya que su función es el de facilitar el establecimiento de una organización y su adecuada integración, así como permitir una visión de conjunto en cuanto a los recursos humanos de la institución.

Los organigramas se clasifican de la siguiente forma:

- 1) Por su objetividad.- Estructurales, funcionales o especiales.
- 2) Por sus áreas.- Generales o departamentales.
- 3) Por su contenido.- Esquemáticos o analíticos.

Por otro lado, los criterios con los que se definen las unidades concretas de organización lo condicionan el producto, territorio, comprador y el proceso. Es decir, organizar es poner en claro desde una línea de trabajo, hasta la persona, sus funciones, los elementos con los que se cuenta (materiales y humanos), hasta los niveles jerárquicos en la autoridad y el mando, lo que implica responsabilidad bien delimitadas en la consecución de un objetivo, previsto a un plazo determinado.

En este punto es bueno señalar que para la presente tesis, importa lo que se refiere al producto y lugar de trabajo que definen a una unidad concreta de trabajo con sus funciones y responsabilidades. Es decir, la calidad de una empresa hulera (como pequeña empresa), tiene que ver con la claridad que se tiene de lo que es el producto y con la manera en que incide en la vida del consumidor, lo que da importancia a las relaciones públicas en la empresa,

² Valdivia Guzmán, Isaac, "La ciencia de la administración. Dirección de los grupos humanos", Limusa, 1993

la mercadotecnia, etc., en tanto que define el potencial y el rostro del consumidor vía la forma del servidor.

“La organización se basa en un estudio social, en un orden jerárquico y un orden de integración... organizar es dividir el trabajo, pero es hacer de la división una fuente de responsabilidades o deberes: cada hombre sabe lo que tiene que hacer y cómo lo debe hacer... es hacer que el grupo esté de acuerdo con los resultados finales que se buscan; los hombres quieren obtenerlos mediante su esfuerzo y se empeñan activa y prácticamente en alcanzarlos: los dirigentes se entienden para resolver los problemas de la empresa. Los subordinados comprenden porque lo viven, que si la empresa fracasa todos se perjudican y convencidos están, porque los hechos lo demuestran, que el triunfo de la empresa a todos beneficia. La disciplina se acepta por necesidad colectiva... Y los dirigentes están cerca de los dirigidos... los conocen personalmente y conviven con ellos...”³

Es decir, hay muchas empresas que el límite visual u horizonte, con el que hacen su organización se acaba en el producto. La calidad de una empresa no solo se refiere al producto, sino el antes y después del producto; es decir, cuál es el origen, hasta cuál es el fin del producto y que provoca de manera social al consumidor.

En toda empresa, un Manual de Organización, es un documento que contiene los procedimientos y funciones más importantes a seguir por el

personal de una empresa, siendo algunos de estos, análisis de puestos, políticas de la empresa, procedimientos y actividades específicas.

La finalidad del Manual, es que todos los elementos, funciones y actividades de una empresa se desarrollen o realicen con la mayor eficacia mediante la aplicación o utilización de las normas, métodos y procedimientos previamente estudiados en el manual.

Los objetivos que pretende un Manual son específicamente los siguientes:

- * Eliminar confusión e incertidumbre.
- * Evitar duplicidad de trabajo.
- * Eliminar procedimientos incorrectos.
- * Estimular la uniformidad.
- * Simplificación de trabajo.
- * Servir en el adiestramiento.

La estructura del Manual de Organización contiene los siguientes elementos básicos:

a) Normas del negocio.- Esta sección reúne los diversos objetivos, políticas, reglas y generalidades aplicables a la empresa, clasificados en general, de finanzas, de control, etc.

b) De organización.- Comprende explicaciones y comentarios sobre los diagramas de organización.

³ Op cit., p. 179.

c) De procedimientos departamentales.- Se refiere a las reglas, normas, técnicas; aplicables a las funciones específicas de cada departamento.

d) De procedimientos administrativos.- Son los que se relacionan con el funcionamiento de la contabilidad y los sistemas administrativos básicos.

e) Del empleado.- Esta parte explica todo lo que puede interesar al personal, y de modo especial, a los nuevos empleados que ingresen a la empresa.

Para finalizar en cuanto a organización, es importante señalar que el producto define la organización, no a la inversa. Dependiendo de la posición que se tome al respecto será el carácter de la empresa, ya que si no se le impregna de un *carácter*, su posibilidad de éxito es corto.

D) La Integración.- Es un arte, es decir, más que un cálculo seguro de los pasos y camino a seguir, es una visión comprensiva, no descriptiva, de los elementos, tanto materiales y humanos que la integran.

La integración es obtener y articular los elementos materiales y humanos que las fases anteriores marcaron. Si ya se resolvió el qué, quiénes, dónde y cómo, ahora toca el resolver, el reunir los elementos materiales y humanos que llenen esas unidades concretas de organización.

“En la integración vemos a los hombres mismos actuando, viviendo, tratando de ajustar su conducta a las normas de la organización... es la

dinámica de la convivencia humana engendrando y sosteniendo al grupo como comunidad organizada”⁴

Un punto primordial es lo que se refiere a encontrar las personas idóneas, el saberlas proveer de los conocimientos y actitudes necesarios para que en armonía con los demás elementos, materiales y operativos, se cumplan los objetivos. Para ello se prepara una inducción, es decir, una formación inicial al futuro trabajador en aspectos tales como política, producción, organización, ambiente, objetivos, etc.; que le comprometan con la empresa.

Este personal, desde el reclutamiento y selección, se debe guiar hacia una constante superación y desarrollo fomentándole la capacitación, que es un elemento vital importancia. Como se sabe, la venta y servicio en empresas huleras (llanteras) es un trabajo donde se requiere de empleados con cierto grado de conocimientos técnicos, por eso la capacitación incluye desde la mera formalidad y técnica de servicio, hasta la psicología de personas y el conocimiento de la economía nacional, lo cual reedituará en la calidad total de este tipo de empresas.

Otro aspecto a considerar en la fase de integración son las relaciones industriales y públicas.

Las relaciones industriales requieren de un máximo de cuidado porque de ello depende que se cree un espacio idóneo y grato para el trabajo. Estas generan una máxima capacidad del trabajador con alta iniciativa de

⁴ Op. cit, p. 185.

cooperación, bajo el entendido de la preocupación constante por un buen salario, un trato y condiciones de trabajo seguras y con opción de progreso técnico y humano, en esencia, como armonizador de intereses de todas las personas involucradas en la empresa, tiene que tener, más que otra cosa, una propuesta del sentido del trabajo. Es decir, en lo que se refiere al tema de la tesis, su matiz de control para la calidad, es importante marcar que las relaciones industriales aseguren una buena función a partir de que tienen una filosofía sobre lo que significa trabajar: qué, para qué, por qué, quién, son preguntas sobre las que se debe hacer una reflexión crítica para que las relaciones, tanto jurídicas, económicas, sociales y administrativas sobre las que recae su papel, tengan una esencia, un valor en la vida de las personas que laboran y no una forma de trabajo.

Las relaciones públicas, son las que crean el ambiente que vive una empresa, tanto interno como externo. Por ello, en tanto se tenga bien definidas las metas de la empresa, no se deben desasociar el producto de las relaciones internas y externas de la misma, además cuidar la relación empresa - consumidor, desde todos los ángulos, imagen, publicidad, trato al exterior, formas de comunicación con el público, campañas, etc.

Para el ramo de la industria hulera, la imagen que sea capaz de crear el departamento de relaciones públicas, hablará de la estructura de la empresa, lo cual repercutirá en la estima o predilección que el cliente tenga por el producto. Para detectar esta apreciación que el público tiene de la empresa se

diseñan campañas de investigación de campo, desde entrevistas a mediciones electrónicas de actitudes de lo más sofisticadas.

E) La Dirección.- Tiene como función ejecutiva, guiar y vigilar a los subordinados, coordinar de manera óptima todos los elementos, desde lo que se previó hasta lo que hay que controlar como feed-back, a la vez que logra ello mediante el correcto uso de la delegación de autoridad y de mando, cuidar las jerarquías y los canales de información en todas sus variantes, y cuidar en especial el factor comunicación.

“La dirección busca mayor eficiencia a través de la planeación sistemática de lo que el grupo dirigido habrá de realizar... implica significación moral, conciencia crítica del dirigente, capacidad de prever las consecuencias de sus objetivos, de sus políticas y de sus programas de acción, su libertad (conocimiento) personal para decidir sobre el contenido de planes y, naturalmente, su plena responsabilidad al proponerlos para su ejecución.”⁵

La dirección debe ser realista y sumamente positiva. Realista en el sentido común de ubicación y de objetividad en la reunión de los elementos humanos, materiales y de las acciones a tomar bajo el cargo de mandos y responsabilidades.

La comunicación interna y externa, entendida en el lenguaje más amplio, como todo aquel símbolo que emite una persona para que otra

⁵ Op. cit., p 217.

persona active una motivación o pensamiento que a la vez le lleva a actuar de diferente forma.

Para la calidad, y más en la empresa hulera, la comunicación debe comenzar por definirse, provocarla y disponer de los medios y cualidades necesarias para que se realice el objetivo de la empresa, junto con el factor comunicación, el de delegación de mando se hace relevante para el ramo, ya que quien lo posea, más que conocimiento, por las características de la industria, se requiere experiencia. Mando y delegación del mismo implica el arte de saber pasar responsabilidades a otros y saber supervisarlos a su vez. La supervisión constante que tenga claro qué y cómo llevarla a cabo incidirá en la calidad.

F) El Control.- Es saber lo que está pasando en la empresa, qué está bien y qué está mal, qué está fallando y cuáles son las alternativas de acción. Se pueden detectar los errores, las desviaciones fuera del estándar; las deficiencias, los excesos, etcétera, a través de *controles*, desde manuales hasta automáticos, desde la observación directa hasta la implantación de sistemas computarizados de medición de características, y resultados del proceso productivo.

En este sentido, para la empresa dedicada a la comercialización de llantas, el *control mediante el contacto directo* con el proceso y a la vez con el producto forma parte de la misma calidad del producto: no se puede catar un vino si no es enjugándolo en la boca.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A partir de este control de manera directa aumenta la calidad del producto, para ello quienes lo aplican deben, a su vez, recibir una constante capacitación; el control retro-alimenta a la administración sugiriendo formas de mejoramiento y cuantifica y cualifica los cierres administrativos, dinamiza la comunicación y exacerba la motivación de los diferentes grupos de trabajo.

1.3. La Administración de la Pequeña Industria.

La pequeña empresa se puede entender por su activo, número de personas de la administración, volumen de ventas, número y alcance en clientes o por la energía requerida en la producción. Sin embargo una pequeña empresa también puede definirse por la idea del alcance y significación del producto en el mercado. Es decir, puede ser pequeña pero su producto puede repercutir de manera importante en las relaciones sociales o industriales. Puede ser que nadie fabrique el producto X, que es de poca demanda, pero de primera necesidad para que un grupo, una sociedad, una industria, etcétera, puedan cumplir sus funciones. Es decir, no necesariamente la pequeña empresa se entiende por cuantificación. Es el caso por el que se pretende analizar en esta tesis.

Los beneficios de una pequeña empresa, residen principalmente, en que las vías de comunicación se reducen y casi el modelo vertical de la misma no existe. También se tiene un conocimiento casi directo del control sobre el

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

producto y el proceso mismo, y por lo regular el dueño es el mismo gerente, por lo que es necesario analizar.

A pesar de lo dicho, si se entiende el rubro de un negocio que comercializa llantas, también esta función de dueño-gerente influye en la calidad del proceso. Hay empresas que por la naturaleza de su producto y de su proceso administrativo y de producción, requieren de una gran organización, de expansión constante e incremento en activos, personal, mercado, etc., hasta visión de futuros créditos e innovación y creación como proyecto de "producto futuro".

En la pequeña empresa cualquier cambio afecta toda la estructura, por lo que se tiene cuidado de crearlos o provocarlos; no se diga un cambio en la comercializadora en pequeño de llantas, cambio que puede ser desde el overol que usa el personal, el uso de los espacios, hasta el color de la fachada. La pequeña empresa es más tradicional, juega más en el ámbito de la manufactura, por lo que afecta de manera más directa al factor humano que en ella toman parte. Luego, la calidad se centra en gran medida en todo aquello que tiene que ver con relaciones industriales internas, en comunicación y en supervisión y control de actividades, así como en el cuidado que se tiene de conservar una clientela por lo regular reducida y selecta.

Y es que la pequeña empresa tiene como un objetivo intrínseco a su estructura el *"mejorar el tiempo y espacio de labor"*, al mismo tiempo que es quien pone a prueba, a la práctica, desde productos hasta técnicas que los

grandes consorcios implementan para el ramo día a día; es un elemento puente de dinamismo industrial en las sociedades de libre mercado. En este tipo de empresa funciona como un campo de prueba, tanto para la capacitación de personal, como para el lanzamiento o procesamiento de cierta materia prima que todavía no se ubica en el uso industrial. Por ejemplo, en la pequeña industria tienen las diferentes especializaciones de técnicos, un lugar en donde adquirir experiencia: electricistas, paileros, contadores, diseñadores, cocineros, meseros, por mencionar algunos, y se pone en juego la virtualidad de materiales nuevos, como plásticos, vidrios, o procesos mismos como de enlatado, de fleje o empaque, sistemas de producción manual, etcétera. Precisamente debido a esta idea, que no deja de ser poco ubicada, de que en la pequeña empresa todo está poco maduro, suele no ofrecer a los empleados las garantías laborales que corresponden, prestaciones, seguros, vacaciones, para el empleado tiene un compromiso más de palabra con el dueño-gerente que legal. Este factor puede aprovecharse muy bien para llevarlo al aumento de calidad en el negocio de hule, pues en ella el producto, el servicio, lo contienen la misma personalidad del personal que labora. No es lo mismo trabajar por un salario que por una confianza depositada en la capacidad personal.

En general, el proceso de producción reduce las cargas, ello también implica una reducción de gastos tanto de producción como de administración, a la vez que se tiene un control más eficaz del producto, por lo que, el lugar que en las grandes empresas ocupa este largo proceso de la actividad productiva, la gran cadena en expansión que requiere de la introducción de

sistemas cibernéticos, está en su lugar, en la pequeña empresa, la cultura del trabajo, responsabilidad y en general del servicio, al dueño y al público. Cultura que permite la mejora del negocio y el crecimiento de la creatividad humana.

“Es probable que los trabajadores de la pequeña empresa se sientan más estimulados para perfeccionarse, dando una mejor y más efectiva contribución a la creatividad, que sus homólogos en la gran empresa... El espíritu de equipo y el sentimiento del bien común está más desarrollado en la pequeña empresa... crea un aumento en el sentimiento de cohesión al aumentar el bienestar material... se pueden establecer nuevas industrias más eficaces si se tiene en cuenta las capacidades y culturas locales.”⁶

Las restricciones que la pequeña empresa tiene, hacen de ella un espacio apto para la innovación e inclusive para que el rol de especialización profesional y laboral de integrantes familiares, que muchas ocasiones integran la empresa, se inicie y la sociedad obtenga así individuos con un perfil más definido para el trabajo social.

Sería innumerable mencionar el beneficio que aportan a la sociedad las pequeñas empresas, aún a costa de la opinión de que en las economías de alto desarrollo tecnológico ellas tienden a desaparecer, lo cual si sucediera, habría que pensar, también como tema de tesis, cómo suplir esa cantera y dinamismo

⁶ Neck, Philip A., “Desarrollo de la pequeña empresa: políticas y programas”, Limusa, México, 1997, pp. 13-14.

que representa la pequeña empresa para la dotación de personal con experiencia, para el movimiento de materia prima, de circulante, de economía y de manutención de la cultura de grupos económicos que son el alma de todo pueblo.

En el siguiente cuadro se señalan las características del factor humano que se ponen en juego en un sistema familiar de pequeña empresa en comparación con un sistema empresarial:

Sistema familiar	Sistema empresarial
<ul style="list-style-type: none"> - De base emocional - Conducta subconsciente - Introversión - Minimización del cambio 	<ul style="list-style-type: none"> - De base laboral - Conducta consciente - Extraversión - Aprovechamiento del cambio.

(7)

Cuadro que hace aparentar bajas cualidades por parte del sistema familiar, pero que si se define el producto y a partir de él la política, el objetivo y el proceso mismo de producción y administración en la comercialización de llantas, las cosas cambian.

Y es que en la pequeña empresa la tradición, no nada más la que de manera intrínseca posee el producto o servicio a ofrecer tiene, sino la de la empresa misma, que es punto clave para la buena administración. Esto quiere decir que en el cuidado que se tengan las fases del proceso administrativo, debe tener un lugar importante *un estilo de vida, una forma de servicio, de*

⁷ Leach, Peter, "La empresa familiar", Javier Vergara, México, 1999, p. 50.

impacto social de la pequeña empresa, definición de su mercado y alcances, etc. El dueño / gerente es el que, por lo regular, transmite esta experiencia que sirve de base para la capacitación de personal y para que los miembros de la pequeña empresa vayan tomando su lugar y el perfil de especialización que requieren.

En el caso de la empresa llantera comercializadora, los hijos, o empleados que casi pasan a ser miembros de la familia, son empresa-negocio que ha pecado de no adoptar, crear un *estilo propio*, donde esos miembros desarrollan y se especializan en profesiones directamente relacionadas con la empresa: administración, contabilidad, ingeniería automotriz, ingeniería mecánica, etc.

Es decir, la pequeña empresa es una pequeña célula, vital, donde se combina la cultura, el estilo personal de proyectar y el negocio. De esta manera, lo que en la gran empresa se llama previsión, planeación, organización, integración, dirección, control, y que generaciones postreras al inicio del negocio aplicarán en forma profesional, el dueño / gerente suple de manera óptima con lo que se llama *experiencia*, es decir, *con haber vivido y trabajado aquello que ofrece el negocio* y que ubica como riqueza humana de la cultura empresarial.

Se tiene hasta aquí una visión somera de lo que se propone debe tener como forma empresarial una empresa ramal del hule. Una empresa de producto, bajo administración de pequeña empresa y con el sistema de por

objetivos y resultados (que se verá en el párrafo siguiente); con la flexibilidad necesaria para modificar actitudes mediante la capacitación y readaptación del negocio a exigencias de servicio y calidad de producto, que cada vez tiene mayor control de normas. Así, la empresa debe acondicionar su forma de trabajo a la teoría administrativa, y más que nada, a su modelo de control, lo que se comenzará a delinear en el último sub-tema de este capítulo como empresa "ad-hoc".

1.4. La Pequeña Industria y Administración por Objetivos y Resultados.

Se llama eficacia cuando la relación, entre objetivo previsto y resultado obtenido, es de índole temporal, pero cuando la relación se refiere a la capacidad y esfuerzo humano se llama eficiencia.

Es decir, la eficiencia no reduce tiempo, sino que aumenta calidad del factor humano. La disyunción en tanto que administración por objetivos y resultados está en lo que se persigue como carácter de eficacia o eficiencia. De manera general se puede decir que la eficacia requiere del cuidado y del ajuste de los aspectos técnicos en todo el proceso administrativo, sin embargo, para la eficiencia, se debe contemplar más la cualidad humana de los factores.

El hecho es que se tiene, desde el punto de vista de trabajar bajo *objetivos y resultados*, un aumento en las tareas a cumplir por parte de los empleados, los compromete más con el producto al tener cada uno conocimiento de a dónde se quiere llegar, y de manera más directa cada uno

es responsable de ello. Todo el personal entra en una comunicación inmediata acerca de la ruta y logros que van apuntando al cumplimiento de los objetivos, se dinamiza el trabajo ante el factor llamado "expectativa", "cuidar de"; pues no es un desarrollo del trabajo como se vaya dando, sino que se necesita estar "al tanto", supervisando si se alcanzan las metas propuestas; por ello, en este tipo de administración, a todo el personal se le involucra y deben tener en claro sus funciones, limitaciones y acciones a tomar de manera más libre.

Para la empresa de comercialización de llantas, la administración por objetivos es idónea porque, sin necesitar un alto sistema cibernético para administrar una amplia red de funciones, se pueden diseñar rutas críticas de tareas, tiempos y movimientos, así como supervisión, control y acciones correctivas relativamente fácil.

“Ya hemos dicho que de suyo, se trata más bien de una filosofía que de un sistema o instrumento. La técnica y los pasos que aquí se sugieren, buscan solamente dar una idea más clara. Pero en realidad la mejor opción --dentro de la administración por objetivos y resultados-- para cada empresa concreta será la causa principal del éxito.”⁸

El personal, de manera sucinta debe tener claridad, en cuanto a:

1. Las condiciones en las que está o se va a partir para el funcionamiento de la empresa. Las cualidades y características del elemento material y de las capacidades humanas con que se está contando para ello.

⁸ Reyes Ponce, Agustín, "Administración por objetivos", Limusa, México, 1996, p. 137.

2. Establecer en principio los canales y dinamismo de la comunicación. Un orden jerárquico, unos límites que no permitan la fuga o ruido dentro de la empresa que puedan causar entropía funcional.
3. Prever y planear las revisiones periódicas con las que contará dentro del funcionamiento mismo. En qué consisten y quiénes las aplicarán.
4. Establecer los mecanismos para, llevar a cabo acciones correctivas, que debe señalar su margen de acción y puede distorsionar el origen mismo de los objetivos y resultados.

Estos cuatro elementos no son otra cosa que el tratar de sustentar, apoyar firmemente al objetivo para que apunte a su cumplimiento; de otra manera los resultados se están afianzando en un estudio analítico de los medios, que a la vez, tiene como premisa condicionante, el que el objetivo sea claro y consistente..

En la medida que se retomen acciones, vía controles y los resultados, en esa medida la administración por resultados será positiva, enseñará la manera de reiniciar un ciclo. Es decir, las preguntas clave son ¿qué se hará si...?, o no...?

1. Si se alcanzan satisfactoriamente los objetivos. Es decir, si los resultados son los que se esperaban. Se amplía la empresa, se continúa igual, se implementa para otros departamentos, etc.
2. No se lograron como se esperaba. Aquí surge la importancia de haberse hecho estas preguntas antes, no después de..., pues se tienen márgenes de lo

inesperado y las acciones correctivas a tomar. Si se salen de los índices de variabilidad de resultados, entonces la decisión, también prevista, será si se abandona, se reintenta y mediante que consideraciones: capacitación por staff, mesa redonda de fallas, proposición de cursos alternativos, etc.

3. En parte o sólo en un departamento se desarrolló bien el proceso y los resultados son parcialmente los esperados. Se comparan fallas y aciertos, acciones tomadas en uno y en otro, se examinan, se amplía la comunicación y se toman decisiones.
4. Puede ser que los resultados superen por mucho a los objetivos. Aquí aparece un problema que siempre ha sido materia de discusión en la alta administración, y que tiene que ver con el concepto de eficiencia. Se puede suponer dos cosas: una, que los empleados o son muy eficientes o hicieron más de lo esperado, es decir, hubo factores externos que les motivaron para el trabajo y que habría que detectar. Y por otro lado, puede ser que, o bien los objetivos no partieron de lo arriba señalado como condiciones de inicio, es decir, no se supieron medir fuerzas, o los objetivos simplemente estuvieron mal planteados. No siempre cuando los resultados rebasan a los objetivos es señal de eficiencia administrativa.

Las cuatro preguntas anteriores toman respuestas que se ajustan principalmente a los siguientes criterios:

- a) Se amplía y mejora la empresa y su administración por consecuencia.
- b) Se cambian metas.
- c) Se conservan metas y formas administrativas, tanto mecánicas como dinámicas.

d) Se otorgan más insumos y se reintenta.

“Queremos hacer notar que todos los procedimientos de mantenimiento, de revisión parcial o final, de observación y conducción de la administración por resultados, deben hacerse en forma sencilla... se trata más bien de un criterio que de un procedimiento; de una comunicación informal y amistosa que de una comunicación estricta, de gran formalidad administrativa. Nosotros estimamos que esto puede ser decisivo para alentar a los jefes... conforme pasan los años aumentan las exigencias y se precisan los objetivos y resultados.”⁹

Los resultados serán cada vez mejor estimados implementando un método de constante reajuste de proceso bajo ciertos parámetros de eficacia prevista.

Este punto está en el dilema si en este tipo de administración por objetivos y resultados se permite el ajuste, la corrección como elemento del proceso mismo y en qué medida, pues se le puede aceptar como elemento post-fact para reiniciar un nuevo proceso, ya que si se acepta de principio, entonces esa relación delicada de analizar lo que se tiene como meta y lo que se logra como resultado puede sufrir de “parches” y corre el peligro de desviarse.

⁹ Idem, p.131.

FALLA DE ORIGEN

Luego entonces, los cursos alternos de acción organizada que surgen después de una supervisión, toman otro carácter bajo este tipo de administración. Es decir, si en esta forma de llevar una empresa está al comienzo el objetivo y de alguna manera el resultado, se tiene que llegar y dejar que el proceso alcance tal resultado o un margen de...; sin embargo, es válido que el resultado se puede dividir en resultados inmediatos o intermedios y definitivos. La empresa tiene que cumplir un ciclo preestablecido, inclusive indicando márgenes estándar de desviación, como lo son en la calidad y cantidad de producción, inversión, requerimiento de personal, tiempos y movimientos, etc. El resultado no tiene que estar viciado por acciones emergentes, tanto administrativas como operacionales. De aquí que el resultado como tal requiere de un análisis estricto para este tipo de administración, es decir, requiera que se interprete: ¿Qué se entiende por resultado?, ¿Qué naturaleza tiene?, ¿Cuál es su formalización? y ¿Sus tiempos?, así como la manera en que se puede detectar, apreciar, y a la postre, corregir.

Si se ve, el arte de administrar por resultados parte de la mejor manera que se tenga para dejar bien claro lo que pasa en ese tiempo que corre entre el objetivo planteado por la administración y el resultado obtenido por el trabajo mismo de la misma administración.

Otro autor, Odiorne aconseja que:

“El proceso de fijación de metas, el superior, encontrará que hay cuatro categorías que se pueden utilizar para caracterizar las metas que se buscan, y son las siguientes: especificar los asuntos de rutina de los que no lo son; definir las disposiciones para las acciones de emergencia; proyectos innovadores y creativos, y metas de crecimiento de la empresa y desarrollo personal.”¹⁰

El resultado, en primera instancia está íntimamente ligado a la naturaleza del objetivo, se podría decir que son una misma cosa. *En el objetivo se están mirando los resultados cuando se plantea bien.* El objetivo es a lo que se quiere llegar y el resultado está al final de eso que se quiere, lo que los diferencia es el tiempo de *labor* de la empresa, la eficacia y la eficiencia harán que el objetivo coincida con el resultado.

Está claro que el objetivo es un diseño administrativo, de elementos mecánicos, pero el resultado viene de la parte operativa, es el final del trabajo, lo cual hace que se implementen detectores que permitan visualizar si el proceso mismo de trabajo de la empresa apunta correctamente hacia los resultados previstos. Estos detectores, a su vez, deben contener un “mecanismo”, también previsto, para que se reoriente el funcionamiento de los elementos de la empresa que puedan desviarse. Es decir, estos detectores, especie de feed-back, están alimentados con un racional cotejamiento dinámico entre objetivo y resultado. Y es que se debe tener claro que *el objetivo es el parámetro* mismo del detector, de la supervisión y control que hace cada unidad concreta de trabajo, de otra manera, el objetivo es el

¹⁰ Odiome, Georg S., “Administración por objetivos”, Limusa, México, 1985, p.117.

modelador del resultado, siempre y cuando el hombre esté constantemente comparando a través de diferentes medios.

Es decir, la magia de la administración por objetivos y resultados está en que se adapte un modelo de control inmediato que surge de un dinámico sistema de analogía entre actividades planeadas bajo un objetivo específico, y una realidad que involucra factores no considerados al principio y que influirán el resultado. Como se ve, es un truco decir que el resultado confirmará la eficiencia, esto sería ingenuo, al considerar los resultados más como márgenes de..., y no como algo ya terminado, hay la flexibilidad para visualizar un segundo resultado que está por encima del primero y que consiste en valorarlo, este formato está integrado por:

Objetivo → Resultado 1 → Resultado 2.

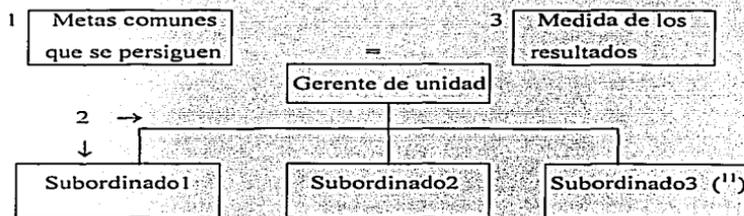
Objetivo → instrumento de supervisión y control (péndulo) → Resultado 1
que posee márgenes de flexibilidad ya estimados en el objetivo.

↓
Resultado 2, que también está planteado en el objetivo como segundo y primordial elemento a valorar al cierre de funciones a un plazo determinado.

Esto indica que en el objetivo mismo, en su formulación, está contenido el resultado que se espera, primero como operatividad misma y segundo como eficiencia de planeación administrativa; es medir las capacidades reales,

operativas y administrativas. Es decir, en todo proceso de administración, y más por objetivos y resultados, se debe contar no sólo con la administración a secas, sino con un resultado cotidiano y sucesivo del mismo proceso. Esto es una magia de la administración, es parte del arte que tiene, implementar mecanismos que permitan la "re-flexión" técnica, la autocritica de funciones desde una comparación final entre objetivo y resultado.

Este tipo de administración permite ir corrigiendo en el camino, bajo un parámetro específico de desviación y eficiencia. Además, se hacen estimaciones dinámicas, rápidas, del avance del funcionamiento de la empresa; caracteriza más al resultado como el proceso mismo que como algo terminado tal como se muestra en la siguiente gráfica:



La importancia de ver este tipo de administración es porque no permite el "olvido" del proceso mismo de la empresa en tanto producción como administración y su relación, de su funcionamiento, que muchas veces se deja a la confianza de un proyecto inicial y cuyos resultados se pierden en el

descontrol y aumento de la incertidumbre de funciones, o en el implemento de acciones emergentes. Se tiene que estar constantemente revisando resultados lo que hace que todos los involucrados en el proceso estén al día.

Mali, Raúl recomienda los siguientes pasos para que, ese tiempo de "zozobra" administrativa o grado de incertidumbre, que se da en el tiempo entre objetivos y resultados disminuya, pues ello se logre teniendo seis premisas básicas para definir objetivos:

- 1. Investíguese cuáles son en su totalidad las necesidades de la clientela en un mercado. Investigación de campo.**
- 2. Investíguese lo que requieren los clientes que pueda atender la compañía. Descartar la totalidad de necesidades de la clientela que no puedan atenderse.**
- 3. Vincúlense las aptitudes de servicio de la compañía con las necesidades que puede satisfacer. Se logra precisando los recursos de la empresa, y se acoplan con las necesidades que pueda satisfacer. Se toma en cuenta magnitud y tiempo oportuno.**
- 4. Hágase una lista de los impedimentos y de las limitaciones en los requisitos que puede satisfacer la compañía. Es tarea de relaciones industriales y públicas.**
- 5. Anótense en la lista las oportunidades máximas que satisfagan las necesidades de la clientela y que pueda satisfacer la compañía. Se refiere a contemplar utilidades, rendimientos, la sobre-inversión,**

¹¹ Idem., P. 120.

aprovechamiento de la capacidad, penetración en el mercado, prestigio de la compañía y el apoyo de productos.

6. Determinar la oportunidad máxima en calidad de objetivos que tiene la compañía."¹²

Para el caso de este trabajo, conviene observar que el planteamiento para la calidad que se requiere, en el ramo llantero, y que se propone aquí, es una administración por objetivos y resultados como inicio o arranque de funciones, ya que tiene la virtud de manera inmediata, sin que haya una pérdida de inversión o desviación del proceso, no dar ni un paso más que lleve a un pérdida de tiempo, y que no permita entonces una corrección del camino; es decir midiendo fuerzas, objetivos, planes, el mismo producto, etc.; como expectativa misma de resultados sanos que se esperaban.

1.5. Modelos de la Administración Ad-hoc a la Empresa.

La administración significa el proceso de determinación de los fines y las políticas, de fijar los objetivos y la orientación de una organización o de una de las áreas que la conforman, es decir, en esta primera instancia, se entiende que tales políticas, objetivos, orientación y organización giran alrededor de algo central que se llama producto. Casi todos los libros de administración lo dan por entendido, desde el momento que comienzan por hablar del proceso y no del objeto que se pretende producir; ya que se tiene un producto en mente, o un servicio, y lo que hace falta definir son los pasos a seguir.

El producto, sea tangible o no, tiene la prioridad de ser determinado para todo proceso posterior, no es lo mismo planear o prever para la producción de chocolates que para la producción de llantas o elásticos.

La empresa ad-hoc es aquella que hecha mano no de los requerimientos necesarios para emprender funciones, sino que a partir de la determinación de su objeto, se vale de un conjunto de elementos con los que se cuenta para emprender funciones. Estos elementos con los que se cuenta, no lleva a decir que hombres y materia prima deban cumplir funciones y transformaciones para las que no están dispuestos, no, por el contrario, quiere decir que esta forma de administración ad-hoc parte de que ya se tiene, además de un producto, unas condiciones dadas de mercado, de publicidad, de infraestructura económica, publicitaria, crediticia, etc, y que es el arte de ajustarse a ello, al medio.

Hay empresas que se encargan dentro de los planes de la administración crear, a partir de cero, elementos y condiciones que permitan el surgimiento y funcionamiento de una empresa. Es muy diferente comenzar con algo que sin nada. La primera requiere, principalmente, de personal con experiencia en el ramo y en los diferentes departamentos del ramo; de alguna manera el objeto ya se tiene en la mente de todos los que intervienen para su realización, lo cual es problema de la comunicación interna. Pero cuando no es así, la administración se convierte en un verdadero centro de investigación en todos los sentidos, desde la creación de un producto, su mercado, su personal, etc., todo debe comenzar de cero y diseñarse.

¹² Mall, Raul, "La administración por objetivos", Diana, México, 1979, p. 101.

Aunque ya se cuenta con una gran experiencia en los negocios, la administración adquiere gran versatilidad ante los nuevos requerimientos de un cliente cada vez más exigente, aunque sea desde *lo accesorio* y no en lo esencial de las cosas, que responda más a una necesidad psicológica de un hombre en depresión constante, que a una necesidad real.

“Es aquí donde aparece la disposición de los objetos a desempeñar el papel de sustitutos de la relación humana. En su función concreta, el objeto es solución a un problema práctico. En sus aspectos no esenciales, es solución a un conflicto social o psicológico. Tal es la filosofía moderna del objeto en Ernest Dichter, profeta de la búsqueda de motivación: se reduce a decir que cualquier tensión, cualquier conflicto individual o colectivo debe poder ser resuelto por un objeto... Si hay un santo para cada día del año, hay un objeto para cualquier problema: lo que falta es fabricarlo y darlo al público en su momento oportuno.”¹³

Lo cual quiere decir que una empresa está determinada por una naturaleza del producto que a su vez está determinada por ya no la ingenua necesidad primaria del hombre, sino de necesidades “modernas” que rayan más en lo emocional y caprichoso, en lo extravagante y glamoroso. No puede perderse de vista en la previsión administrativa, y más en lo que se refiere a

¹³ Baudrillard, Jean, “El sistema de los objetos”, Siglo Xxi, México, 1992. p. 144. Vis, del mismo autor, “Crítica de la economía política del signo”. Siglo Xxi, México, 1983. donde se analiza el hecho de las empresas ad hoc tiene que ajustar todo su proceso administrativo, principalmente el de imagen, a enaltecer en el cliente el valor de cambio y no el tradicional valor de usos de los objetos del mercado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

las relaciones pública y definición de clientes, el estudio esmerado desde el punto de vista psicológico-social de ello.

Ante la rapidez de consumo y de permanencia de un producto en el mercado, ante el cambio fugaz de condiciones económicas y políticas, e inclusive ante las transformaciones ideológicas en la educación del individuo, que a la postre presenta la imagen tanto de la empresa como del cliente, hace que la empresa y su administración implementen medidas que bien pueden llamarse ad-hoc, flexibles, que contengan como esencia una empatía con el movimiento y concepción de los tiempos "modernos" por parte del hombre, es decir, es una empresa que tiene estructurado su proceso administrativo desde la *concepción del cambio*, de las constantes reformas requeridas por modificaciones racionales o imprevistas en todos y cada una de sus funciones y departamentos al tono de la circunstancia. Esto se muestra cuando se calcula el tiempo de vida de un producto en el mercado, lo cual cada vez se hace más a través de medidas aleatorias que con una matemática exacta, lo cual indica la dificultad para precisar los cambios que se requieren en la administración.

En el caso de la llantera, no debe olvidarse que el producto no termina en el abastecimiento de la industria, sino que es un producto que termina en el público mismo, incide más que en el desarrollo del industrial de una comunidad o un país, en una forma cultural de ser un grupo social, en como se mueve, se traslada, y sus tiempos de desplazamiento y convivencia, etc.

“Se llega así a descomponer la compra de un coche en motivaciones biográficas, técnicas, utilitarias, psicosimbólicas (sobre compensación, agresividad) sociológicas (normas de grupo, deseo de prestigio, de conformismo o de originalidad) ... si tampoco hay consumo porque existiera necesidad objetiva de consumir, intención final del sujeto hacia el objeto, hay producción social, en un sistema de intercambio, de un material de diferencias, de un código de valores estatutarios, viviendo después las funciones de los bienes...”

La empresa ad-hoc tiene como justificación el que nada permanece igual, que todo está en proceso de cambio, y por lo cual se requiere de otro elemento administrativo que se puede llamar departamento de innovación. También lo ad-hoc puede surgir porque se compra otra empresa dedicada al ramo, porque se implementa una nueva línea de producto; o porque cambia la dirección, etc. Pero lo que caracteriza a todo ello es la necesidad de generar una nueva actitud ante el nuevo producto, ante los nuevos objetivos y la nueva organización que se instaura para lograrlo. La función de readaptación pertenece a todos los departamentos, empero, con mayor importancia, está el de las relaciones laborales y de las relaciones públicas sin olvidar el nuevo perfil que se debe diseñar para el reclutamiento y capacitación del personal. El ramo de comercialización y servicios, en la modalidad de la llantera, lleva a la administración a poner énfasis en lo que es la producción misma, la supervisión y el control, los cuales junto con los elementos antes mencionados, de objetivos y resultados, como una administración ad-hoc,

habrá que implementar y manejar adecuadamente como parte del control mismo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO 2

LOS CONTROLES CONTABLES Y LA RELACION CON OTRAS AREAS DE LA EMPRESA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.1. Definición de Contabilidad

De acuerdo a los “Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados”, del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, se define que “La contabilidad parte de que es una técnica utilizada para producir información cuantitativa que sirva de base para tomar decisiones económicas a los usuarios de la misma”

Este concepto también es definido por diversos autores como:

“Rama de la contaduría que sistematiza, valúa, procesa e informa sobre transacciones financieras que celebran las entidades económicas”¹⁴.

Es importante señalar que debido a que la contabilidad implica una sistematización, un proceso, ya lleva en sí un riesgo sobre la manera en cómo se maneja, pues los datos, los movimientos mismos, las cifras reales, pueden ser sesgadas por la forma en que son consideradas, ya que el lugar que corresponde a un dato, o por la presentación e interpretación que se hace del proceso contable mismo, etc. Esto exige de hecho que haya un control en la manera de llevar la contabilidad, quien la lleva debe conocer la política de la empresa, para qué y lo que se espera del departamento de contabilidad, y no caer en el automatismo de la contabilidad sin sentido, sin objetivos de la tarea.

Otra definición de la contabilidad es:

“Sistema que mide las actividades del negocio, procesa dicha medición en informes y comunica los resultados a los que toman decisiones”¹⁵.

Como se puede ver en esta definición, la contabilidad traduce los datos en informes del estado económico, por lo que quien la realiza debe tener conocimiento de los objetivos de la empresa, así como de los medios con los que cuenta, de lo contrario, los informes pueden carecer de ubicación y objetividad dentro de la medición y valor real de las operaciones de la empresa.

Otros autores, la consideran como:

“Un medio para brindar información histórica en relación con las actividades financieras realizadas por una persona o por una organización pública o privada”¹⁶.

Esta definición resalta, para efectos de la necesidad de control de esta actividad contable, el hecho de que con base en la fidedigna información de los estados financieros de la empresa en los años pasados, se pueda con ello también hacer prospectiva empresarial.

¹⁴ Elizondo, Arturo. “Contabilidad fundamental”, Contadores y Administradores, México, 1992.

¹⁵ Horngren, Charles, Harrison Walter T., y Robinson, Michael, A., “Contabilidad”, Prentice Hall, México, 1997.

¹⁶ Guajardo, E., “Contabilidad para usuarios”, McGraw Hill, México, 1999.

Por lo tanto desde nuestro punto de vista podemos concluir que por contabilidad se entiende:

El proceso de captación cronológica, mediante el cual se identifica, mide, registra y comunica la información económica de una organización o empresa con el fin de que las personas interesadas puedan evaluar la situación de la entidad y así tomar las decisiones más adecuadas en beneficio de la misma.

2.2. Importancia de la Contabilidad

En una pequeña empresa es verdad que se reducen las funciones y operaciones a controlar, sin embargo, se corre el riesgo de que debido a ello no se ponga la atención debida y se caiga en el descuido o se propicie el error intencionado (fraude).

La contabilidad es la manera más fidedigna e inmediata para saber de la situación financiera de una empresa, por consecuencia, es en ella donde suelen suceder más desvíos y malversaciones de información, por lo que implica que se le debe tener, en principio, la atención en su manera de llevar las operaciones contables.

El hecho mismo de llevar un orden, ya implica un importante control, pero además, conocer las conexiones, el valor y las consecuencias y resultantes de la función contable en una pequeña empresa, permite al

administrador tener una visión cabal no sólo de lo contable en sí, sino de las operaciones y sistemas de trabajo que se están llevando a cabo en la empresa.

Cabe señalar que la importancia de la contabilidad es debido a que los registros de movimientos reales de la empresa, reflejan de manera directa, si se está en pique o si se está hacia la alza, ya que es el censor de pérdidas y ganancias de manera concreta. Pero además, la contabilidad maneja documentos, en los cuales contienen datos avalados por personal a través de sus rúbricas u otros mecanismos de control, nombres, etc.

Se puede decir que el valor, de la contabilidad viene de llevar el registro, directa o indirectamente y del flujo monetario interno de la empresa, lo que va paralelo al movimiento que sucede tanto en áreas administrativas como productivas, y de la contabilidad misma.

Así, de la definición de contabilidad, se deriva su importancia, ya que como se mencionó, es una fuente de información del estado de la empresa para que las personas idóneas puedan tomar decisiones sobre la misma. Además, es una especie de cronología, o historia acerca del comportamiento económico de cada área y de la empresa en general. A partir de esta "historia" que se interpreta de los estados contables, se deducen oportunidades, momentos idóneos, holguras, inversiones, pagos, petición de créditos, ampliación de operaciones, despido o contratación de personal, capacitación del mismo, etc. De tal manera, que la contabilidad permite la toma de

TECIS CON
FALLA DE ORIGEN

decisiones de una manera más objetiva, teniendo en las manos la justificación de las mismas a través de documentos.

2.3. Interrelación con Otras Áreas.

La contabilidad, para su funcionamiento, requiere de tomar cuentas de lo que le sucede al aspecto financiero cuando el dinero circula por los diferentes departamentos y secciones de una empresa.

En este sentido, al llevar registros contables por concepto de ventas, compras, almacén, servicios, de una manera u otra implican un costo, una salida para la empresa, pero a la vez, también representan compensatoriamente una entrada, que al final se debe traducir en costos y ganancias para la misma.

Otras cuentas como proveedores, clientes, y de sueldos de personal que involucra que se registren contablemente y se tenga que llevar, de manera indirecta a través de registros de cuentas de ventas, compras, salarios, impuestos, créditos, etc., el movimiento pormenorizado que afecten a las diferentes áreas y departamentos de una empresa. Estos flujos monetarios, productivos, administrativos, hace que la contabilidad sea una fuente de información básica de lo que realmente acontece dentro de la empresa, y tal información es una base para toma de decisiones no sólo en lo que a la contabilidad respecta, sino a otras áreas operativas y administrativas.

Se quiera o no, la contabilidad está inmersa en todas las actividades de la empresa, por lo que también se relacionan aspectos legales, de ingeniería, producción, mercadotecnia, planeación, políticas de la empresa, organización y dirección, pues es la contabilidad la que dibuja el estado general de la empresa, pasado, presente y futuro de la misma.

2.4. El Proceso¹⁷.

El proceso contable es la instauración y definición de las operaciones contables en su relación, consecutiva o no, con todas las actividades de los demás departamentos, con el fin de llevar un registro claro y objetivo de las transacciones que en ellos se realizan.

Un sistema contable eficaz comprende los principios, métodos y procedimientos, así como los registros, que permitan de manera general:

- **Identificar correctamente y registrar todas las transacciones válidas dentro del negocio;**
- **Describir las transacciones puntualmente y con suficiente detalle para llevar una adecuada clasificación en la generación de informes financieros;**

¹⁷ La temática principal para este subtema y subsiguientes, fue extraída de manera general de: Moreno Fernández, Joaquín, "Contabilidad básica", IMCP, México, 1998; García de la Borbolla, Manuel, "Guía de control interno y objeto de cada control", Trillas, México, 1999; Rodríguez Gómez Ricardo, "Optimización de la productividad", Trillas, México, 1999., además de los mencionados en el sumtema 2.1.

- ✓ **Determinar periodos de tiempo en que se realizan las transacciones, de tal manera que queden registrados en el adecuado periodo contable;**
- ✓ **Medir el valor de las transacciones de modo que refleje en el registro un exacto valor monetario en los estados financieros;**
- ✓ **Permitir, pues, la adecuada presentación de las transacciones con el nivel de detalle requerido para los estados financieros.¹⁸**

Así, el proceso contable comienza por recoger aquella documentación que permita saber del Estado de Situación Financiera en el que se encuentra la empresa. Se hace una valuación de ello y se aboca a la implementación de reformas o nuevos sistema administrativos.

En la pequeña empresa y de manera general como es el caso de este trabajo, para un Centro de Servicio Llantero, se comenta a continuación en lo que consiste la parte contable de la empresa, ya que de manera más dinámica, quien esté encargado del control, debe tener a la mano esta información para incidir en el cambio o reforma de las tareas contables, todo con el fin de delinear un más amplio control interno del negocio.

De esta manera, cuando se registra en la contabilidad, en el caso del Centros de Servicio, se suele utilizar un sistema simple, mediante el cual se van registrando las cantidades de los gastos en columnas. Este sistema refleja la fecha de la transacción, su naturaleza y la cantidad desembolsada. Pero cuando se lleva la contabilidad de una organización, se utiliza el sistema de

doble entrada, que refleje el impacto de cada transacción tanto en la posición financiera de la empresa y sobre los resultados que ésta obtiene.

La información de la posición de la empresa se obtiene del balance y los resultados obtenidos de la misma aparecen desglosados en las cuentas de pérdidas y ganancias.

Esta información financiera es muy importante porque permite echar un vistazo a los resultados obtenidos en el pasado con lo que se puedan realizar proyecciones y proyectos para planear el crecimiento de la empresa.

2.4.1. Sistematización, Valuación, Procesamiento, Evaluación e Información del Proceso Contable.

En general la contabilidad en la actualidad se lleva mediante siete pasos y en especial a lo referente a la pequeña empresa como es el caso de este trabajo, los primeros tres pasos o etapas, se refieren a la sistematización de los libros, es decir, al registro en donde se asentarán las transacciones financieras y que son la base de la contabilidad.. Entre las transacciones efectuadas se pueden mencionar los cheques de bancos, facturas extendidas y facturas pagadas. La información contenida en estos documentos se traslada a los libros contables, el diario y el mayor. En el libro diario se reflejan todas las transacciones realizadas por la empresa en forma analítica, mientras que en el mayor, aparecen todas las transacciones condensadas o concentradoras que

¹⁸ Ballesteros Bayardo, Haidée, "Bases científicas de la administración", McGraw Hill, México, 1997, p. 120.

afectan a las distintas partidas contables, como caja, bancos, clientes, proveedores, entre otras.

El primer paso consiste en el registro de cada transacción en el libro diario, que es el punto de la partida doble de cualquier negocio. Con el libro diario, como se dijo, se analiza la estructura financiera de una organización tomando en cuenta el doble efecto que toda transacción acarrea sobre dicha estructura (por ejemplo, una compra de muebles para la oficina del Centro de Servicio, aumenta por un lado del activo, pero por el otro también es una disminución del mismo al reducirse el dinero disponible). Otro ejemplo es cuando se reconoce la obligación de pagar a los empleados, que aumentará la partida contable de gastos de salarios (débito), y aumentará el pasivo (crédito). Cuando se paguen los salarios, se producirá una disminución en la cuenta de caja (crédito) y disminuirá el pasivo (débito).

El segundo paso, es traspasar las cantidades reflejadas en el libro diario al libro mayor, en el que aparece la cuenta concentradora de cada partida contable.

El tercer paso, es obtener el saldo del libro mayor --deudor o acreedor-- de cada cuenta. La suma de todos los saldos acreedores debe ser igual a la suma de todos los saldos deudores. Este paso, al igual que los que siguen, se hace al concluir el año fiscal, por lo que se da fin a la parte de la sistematización de libros del ciclo contable.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En el cuarto paso o etapa, se procede a ajustar una serie de cuentas con el propósito de destacar hechos económicos que, aunque no hayan sido convencionales o por acuerdos, son de todos modos transacciones finiquitadas. Como ejemplo se pueden citar: ingresos pendientes de pago (intereses), gastos pendientes (salarios, por ejemplo), ingresos percibidos con antelación(, gastos anticipados, depreciación de una máquina; inventarios (valorar bienes en el almacén), etc.

En lo que se refiere al quinto y sexto paso de la contabilidad, una vez realizados los ajustes arriba mencionados, se obtiene una balanza de comprobación de saldos, que incluya con los ajustes anteriores, que prácticamente es el quinto paso. Cuando ya se han actualizado todos los saldos se procede a obtener el Balance General y el Estado de Resultados, que es el sexto paso. Los saldos de las distintas cuentas proporcionan la fuente de datos para la contabilidad financiera y de costos de la empresa

El séptimo paso consiste en cerrar las cuentas anuales, transfiriéndolas a la cuenta de pérdidas y ganancias con el propósito de que las que corresponden a la actividad anual (ingresos, costos y gastos) se anulen unas a otras y se cancelan contra la cuenta de Perdidas y Ganancias, para que se tenga la información del año fiscal y reflejen en particular la actividad fiscal de ese año.

Dentro de la pequeña empresa, como es el caso de Centros de Servicio Llantero (CS), es necesario poner atención, de manera práctica, a los siguientes aspectos de la contabilidad:

1. Los Estados Financieros representan el producto final del proceso contable y tiene por objeto, proporcionar información financiera para que los diversos usuarios puedan tomar decisiones de manera eficiente y oportuna. Esta información se enfoca primordialmente en la:

- a) Evaluación de la liquidez, solvencia y rentabilidad entre otras.
- b) Evaluación de la capacidad financiera de crecimiento.
- c) Evaluación de los flujos de efectivo.

Según el Instituto Mexicano de Contadores Públicos en sus boletines de la serie "B" señalan que los estados financieros principales son:

*** Estado de situación financiera o balance general.-** Muestra las cuentas de activo, pasivo y el capital contable a una fecha determinada. Está integrada por:

Cuentas de Activo.- Representan todos los bienes y derechos de la empresa, como el efectivo en caja y en bancos, las cuentas por cobrar a los clientes y otros deudores, maquinaria, equipos de transporte y otros.

La clasificación de los activos es la siguiente:

- a) Activo Circulante. Se integra por las cuentas de caja, bancos, cliente, documentos por cobrar, deudores diversos, inventarios, e inversiones de inmediata realización.
- b) Activo Fijo. Se integra por las cuentas como maquinaria, mobiliario y equipo, edificios, terreno, vehículos bienes inmuebles, etc.
- c) Activo Diferido. Se integra por bienes y derechos que tiene la empresa que no son físicamente medibles, a saber los gastos anticipados, de instalación y de organización.

Cuentas de Pasivo.- Están integradas por todas las deudas y obligaciones que se tienen en la empresa y se integran por:

- a) Pasivos a Corto Plazo.- Son deudas u obligaciones que se deben cubrir antes de un año, como son los impuestos por pagar, proveedores y otras cuentas por pagar.
- b) Pasivo a Largo Plazo.- Son las deudas u obligaciones que se deben de cubrir a más de un año como son los créditos hipotecarios, refaccionarios habilitación, entre otros.

Cuentas de Capital Contable.- Se integran por las aportaciones de los socios, las utilidades generadas en el año y en años anteriores, la reserva legal y cuentas de superávit que tenga la empresa.

*Estado de resultados.- Muestra los ingresos, costos, gastos y la utilidad o pérdida resultante en el ejercicio comprendido del 1º de enero al 31 de

diciembre de cada año. Las cuentas que lo integran este estado son entre otras; Ventas, Costos, Gastos de Operación, Costo Integral de Financiamiento, Impuestos y su resultado de utilidad o pérdida, neta del período.

***Estado de variaciones en el capital contable.-** Muestra los cambios en la inversión de los propietarios durante los dos últimos ejercicios. Asimismo se conforma de las aportaciones de capital que se hayan efectuado en cada ejercicio, y los retiros o reducciones al capital aportado por los socios para llegar al capital actual del negocio.

***Estado de cambios en la situación financiera.-** Es el estado financiero básico que muestra en pesos constantes los recursos generados o utilizados en la operación, los cambios principales ocurridos en la estructura financiera de la entidad y su reflejo final en el efectivo e inversiones temporales a través de un período determinado.

Por otra parte, es necesario que el Centro de Servicio lleve además otro tipo de controles auxiliares que le permitan tener un adecuado control de las operaciones y registros contables; tales como:

- Bienes de producción.
- Registro de nómina.
- Registro de las devoluciones y rebajas en ventas.
- Registro de comprobantes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En el caso específico del contador, éste debe encargarse de aspectos generales e importantes de la pequeña empresa o Centro de Servicio. De esta manera, su trabajo fundamental es llevar la contabilidad general, pero además, debe cuidar la preparación de las declaraciones de impuestos, lo que le exige la recolección de información y la presentación de los datos de forma coherente y precisa, cabe mencionar que hoy en día el entero de los impuestos a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público se hace mediante medios electrónicos, lo que facilita la presentación y llenado de los formatos requeridos.

Otro aspecto importante que tiene el contador es el de cuidar que se cumpla adecuadamente el control interno. Tiene que evaluar los datos financieros, registros contables y documentos en general de la empresa, así como otro tipo de documentos que le permitan verificar la objetividad de sus registros contables. El contador se apoya de las observaciones producidas en la auditoría financiera para poner más atención a los flujos de información, si los costos y gastos son los deseables para la empresa con lo que la lleve a una utilidad razonable. Aquí es importante señalar que aunque sea una auditoría financiera, en ella, para su buen término, se ven involucradas otras revisiones de diferente naturaleza, como es una revisión del sistema y proceso de créditos, de mercados, de publicidad, aunque los controles a revisar sean de diferente naturaleza a la financiera, se corresponde con esta auditoría.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.5. Contabilidad y Auditoria.

La auditoria se define según el I.M.C.P. en su libro de Normas y Procedimientos de Auditoria como: "Aquella que representa el examen de los estados financieros de una entidad, con objeto de que el contador público independiente emita una opinión profesional respecto a si dichos estados presentan la situación financiera, los resultados de las operaciones, las variaciones en el capital contable y los cambios en la situación financiera de una empresa, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados".

Por lo anterior es que la contabilidad y la auditoria están vinculadas, la primera de ellas se encargará del registro de las operaciones y la segunda de verificar su correcta aplicación.

La auditoria toma importancia cuando se hace consciente el hecho de que las empresas funcionan bien no sólo porque estén cumpliendo con la producción planeada o porque se estén logrando los estándares de calidad deseados. La empresa, antes que estos indicativos de funcionamiento, tiene más de fondo, en la base misma no sólo de su operación sino de su existencia misma y de su eficacia competitiva en el mercado, el hecho de que dicha empresa, antes que producir un artículo y de echar andar un proceso de producción que es secundario, está el hecho de que haya una armonía entre los diferentes departamentos o áreas de la misma, lo que hace de vital importancia el estar en constante supervisión de sus funciones.

Es decir, el producto es consecuencia de una eficiente interrelación de funcionamiento entre todas las partes que componen un proceso empresarial. La administración puede contar con diferentes medios para instaurar y controlar la eficiencia inter-departamental o interna a cada uno de ellos, desde métodos manuales hasta como actualmente se realizan con los avances en la tecnología computacional, que permite que el trabajo de supervisión de los departamentos, áreas y secciones, sea más rápido de realizar, con el consecuente ahorro en el tiempo para la toma de decisiones.

Cabe señalar que las empresas tienen como un factor clave para sus operaciones en todas sus acciones, el tiempo, éste es para la empresa <<ahorro>> en todos los sentidos, es vital más que nada, para la toma de decisiones, lo que implica que mientras más rápido se puedan detectar fallas o desviaciones en las tareas encomendadas a cada departamento, en esa medida será también el <<ahorro>> de aquello que se necesite implementar para solucionar el error. Como se puede apreciar, el tiempo urge el hecho de que se tengan que hacer comparaciones periódicas entre planes y resultados. Las empresas trabajan no a la buena de Dios, sino bajo el camino señalado fundamentalmente por dos elementos, uno es la política de la empresa, y otro es, de manera más concreta y a más corto plazo, los planes y objetivos que de manera general y particular se establecen por la empresa y por la dirección de cada departamento respectivamente. Es aquí donde se hace evidente la necesidad de una abierta, adecuada, suficiente y eficaz comunicación al interior de la empresa, pues los planes y objetivos particulares deben guardar una congruencia de proceso entre ellos y a la vez con el de la empresa, como

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

dirección que señala las metas primordiales a cumplir, y con dueños que señalan una política que envuelve todas las actividades.

Con el fin de añadirse a los diferentes medios con lo que la empresa se propone lograr tal armonía, la auditoría se presenta como un instrumento eficaz para lograr tal finalidad, por lo que la auditoría representa los siguientes objetivos para la empresa:

1. Antes que otra cosa, instaurar en la mente de todo trabajador de la empresa, el hecho de que esté consciente de que su trabajo no se hace sin líneas de dirección, supervisión y control, lo cual implica que haya más cuidado en el cumplimiento de sus tareas, a la vez que repercuta, como hoy en día propone la calidad total, en el sentido de responsabilidad moral por el trabajo tanto por parte del empleado como de la dirección y dueños de la misma empresa.

2. En segunda instancia, la auditoría es eso, un instrumento de audición, que "escucha" aquello que no está funcionando bien, lo cual puede ocurrir en diferentes espacios y procesos de la empresa, ya que se puede auditar desde material, tiempos, finanzas, acciones, espacios, políticas, etc., hasta la misma comunicación interna, a la vez que se puede hacer de manera conjunta todo ello. En este sentido, la auditoría representa "ojos y oídos" no sólo para la gerencia, sino de manera más rica, también lo es para los empleados, pues a través de ella pueden darse cuenta de errores y logros.

Una mala política de la empresa es aquella que guarda para sí aquello que “vió y escuchó” en auditoria, pues esos resultados se deben hacer extensos a todo el personal de la empresa, ya que de ello depende que sus resultados provoquen no sólo un cambio a nivel técnico como una “reparación” para buenos resultados, sino más que nada a nivel de conciencia empresarial de todos los que con ella guardan compromiso.

3. La auditoria es “lubricación” de los procesos de la empresa. Conforme la auditoria arroja resultados, se deben calibrar desde el trabajo mismo, operaciones en líneas de producción, comunicación, mercado, administración, hasta políticas gerenciales y de los accionistas de la misma.

4. La auditoria presenta las siguientes alternativas de manera fundamental:

- a. La alternativa que presenta la dinámica empresarial surgida de saber <<quién se es y con qué se cuenta>> para dar la cara a los cambios;
- b. La base más firme y realista para interpretar lo que sucede en la empresa y tomar decisiones.

En primer sentido la velocidad con que suceden los cambios, queda claro que en la actualidad no pasan más de dos años cuando el equipo, artículos para manufactura, sistemas de trabajo, administración, tipo de servicio, sistema de mercado e incluso las políticas de la empresa en relación

con las variaciones políticas del gobierno en los aspectos tanto económicos como políticos, hacen que la revisión del cómo, con qué y para qué con que se está funcionando se haga urgente, pues de ello dependerá que incluso la maquinaria y el factor humano no rebase el factor límite de depreciación.

En otro sentido, la empresa se puede decir que funciona con base en la calidad y el tiempo en las decisiones tomadas. Con calidad se quiere decir que contempla en todos los departamentos principalmente dos siguientes factores:

- a) Producto bien hecho, y
- b) Enriquecimiento de la vida del trabajador como ya lo planteaba Deming.

Con base en este concepto de calidad, y añadiéndole el de idoneidad que significa el tener certeza en el tiempo en que se requieren tomar ciertas medidas, con ello la auditoria se vuelve, junto con otros instrumentos no menos importantes (capacitación, comunicación, renovación de procesos, solidez financiera, etc..), pero que al fin y al cabo vienen a aterrizar en ella, el pilar de la movilidad eficaz y eficiente de la empresa.

5. Medio de control sobre lo que se hizo, se hace y se hará en la empresa.

En este sentido, y por lo que se dijo arriba, es que se expresa William P. Leonard:

“Por otra parte, la economía se ha tornado más complicada. Debido al crecimiento de las empresas, tanto en lo que concierne a tamaño como a variedad de productos y servicios y amplitud de los mercados, se impone una frecuente revisión y valoración de métodos de operación... No son pocos los ejecutivos que se han preocupado por la existencia de puntos débiles en la estructura organizativa, por tener un deficiente programa de investigación de mercados, grandes pérdidas por desperdicios, o una gran rotación de personal obrero especializado... Si verdaderamente desea beneficiarse de las presentes o futuras oportunidades, la dirección empresarial debe establecer los medios de hacer las revisiones expresadas de una manera sistemática. Para ello debe plantearse las preguntas: ¿Cuáles son los puntos débiles de mi compañía? ¿En qué áreas es necesario hacer innovaciones? ¿Cuáles son las causas principales que determinan la diferencia entre una empresa que tiene éxito y otra en la cual se carece de éste?”¹⁹

Hay empresas en las que la preocupación por implementar medios para continuamente y sistemáticamente examinar y evaluar tanto métodos como el propio desempeño del trabajo es constante, y no se reducen a pensar en simples revisiones someras de entradas y salidas, o balances generales. Se preocupan, como lo dice Leonard, por revisiones más profundas y de alcances

más realistas. Se hacen revisiones y evaluaciones de planes y objetivos, de estructura organizacional, de políticas, sistemas, procedimientos, métodos de control, recursos humanos y físicos, normas de desempeño y medida de resultados. Esta medida de "supervisión", aconseja el autor mencionado, sea llevada a cabo por individuos no sólo capaces, sino además poseedores de una educación, adiestramiento y experiencia especializadas que les permita actuar con eficiencia. La principal característica para que este papel pueda ser desempeñado es que la persona conozca el funcionamiento de la empresa, o por lo menos, del área o departamento al que revisará.

2.6. Contabilidad e Impuestos en la Pequeña Empresa.

En cuanto a los impuestos, es importante que se tenga el cuidado y su manejo, ya que de manera especial afecta la armonía financiera de las pequeñas empresas, ya que éstas no se pueden dar el lujo ni de pagar más y ni dejar de pagar por descuido o errores, pues las consecuencias afectan su estructura financiera de manera considerable, precisamente por ser pequeña empresa. Los impuestos son las contribuciones que establecen las leyes específicas y que deben pagar las personas físicas y morales que se encuentren dentro de una situación jurídica que así lo establezca, diferente a las aportaciones de seguridad social y de las contribuciones para mejoras. Los impuestos se dividen en:

- Directos, los cuales gravan una actividad económica, por ejemplo, el ISR.

¹⁹ Leonard, P. William, "Auditoría administrativa". Diana, México, 1971, p. 29.

- Indirectos, que gravan al consumo, como el IVA.

Al respecto, se debe cuidar que todo el personal cuente con su RFC para que se dé cumplimiento al Art. 27 del Código Fiscal de la Federación (CFE).

Las empresas y específicamente los Centros de Servicio, están sujetos a los siguientes impuestos:

***Impuesto Sobre la Renta (ISR).**- Está constituido por los ingresos del contribuyente, ya que provengan de su trabajo o capital, o de la combinación de ellos.

En el caso del Centro de Servicio Llantero, que es una actividad empresarial, las personas físicas deben tributar de acuerdo con el Título II de personas morales, y se aplican las mismas reglas para ingresos y deducciones, así como la tasa de impuesto del 35%.

En el caso particular de un negocio como el Centro de Servicio Llantero, se pueden hacer deducciones a impuestos, y esto está señalado en la ley del impuesto sobre la renta en el Título II, y que están relacionados con los ingresos para el desarrollo de las actividades. Si se cumple con los requisitos y formas que marca la ley, se pueden hacer deducciones de:

- Devoluciones y descuentos sobre ventas.
- Adquisiciones de mercancías.

- Gastos.
- Inversiones.
- Créditos incobrables.
- Fondos para tecnología y capacitación.
- Donativos.

El problema está en que todo ello sea estrictamente necesario, que el pago de los gastos sea con cheque nominativo, y que la factura o comprobante cuente con los datos que requiere Hacienda, como identidad, domicilio, cédula fiscal, RFC, etc.

***Impuesto al Valor Agregado.-** Es un impuesto indirecto y grava al consumo, de manera que el último consumidor del bien o servicio es quien lo paga. Es trasladable y acreditable, lo que quiere decir, que quien compre un bien gravado, tendrá que pagar el impuesto y podrá acreditarlo en los bienes o servicios relacionados con su actividad. La última persona que consume el bien o servicio no tiene impuesto que acreditar. De manera general, el IVA grava lo siguiente:

- La enajenación de bienes.
- La prestación de servicios, que es el caso de CS.
- El uso o goce temporal de bienes.
- La importación de bienes o servicios, que también involucra al CS.
- La exportación de bienes o servicios, que también involucra al CS.

En general, todos son involucrados en CS. Hay algunos bienes o servicios que no tienen esta obligación, como cuando se compra una casa habitación.

***Impuesto sobre Nóminas.-** Lo señala el Código Financiero del D.F. (Art. 178 al 180) y las diferentes entidades federativas, y grava las prestaciones en dinero o en especie que paguen las personas físicas o morales por concepto de las relaciones de trabajo subordinado. Se genera en el momento de pagar los salarios y se debe entregar a más tardar el día 17 del mes siguiente. Su tasa es del 2%.

***Impuesto al Activo.-** Se establece para las empresas que no tienen utilidades y que por lo mismo no pagan ISR, aun cuando si tiene la obligación de pagar una contribución sobre el total de sus activos.

***Impuesto Especial sobre Producción y Servicios.-** Tiene las mismas características que el IVA, salvo que se gravan las importaciones o comercialización de alcohol, cerveza, tabaco, cigarros, gas natural, gasolina y diesel. Su tasa varía de 20 a 60%, y es también trasladable y acreditable.

***Impuesto Sobre Automóviles Nuevos.-** Se paga en el momento de adquirir un auto nuevo y varía el impuesto de 2 al 17%, de acuerdo con el valor del automóvil y de su año de adquisición.

***Otras contribuciones.-** Esto quiere decir las aportaciones al seguro social, contribuciones de mejoras, derechos, aprovechamientos, accesorios de los aprovechamientos y productos; estos últimos, en general, son debido al uso o beneficio de algún bien, prestación o servicio que por parte del Estado se ofrece como servicio público.

2.7. Planeación de Impuestos en la Pequeña Empresa.

La planeación de los impuestos es una actividad tendiente a determinar los efectos fiscales financieros que producen dichas operaciones, y de manera directa incide como parte importante del control interno de toda empresa. Se trata de escoger las opciones jurídicas más convenientes, que permitan legalmente minimizar el costo fiscal. Esto significa que se debe planear de algún modo el efecto fiscal que se deriva de las operaciones normales de la empresa y así aprovechar las ventajas que permite la ley.

Esta planeación no se debe tomar como un medio para la evasión fiscal, y es que los pagos por recargo y sanciones no son deducibles para efectos del ISR.

El dueño-gerente de la pequeña empresa debe estudiar y conocer las disposiciones fiscales, con el fin de encontrar un tratamiento favorable para el negocio. Algunos de los aspectos que se deben considerar en la pequeña empresa en esta planeación de impuestos. es:

- Cuidar la ubicación de la empresa, se escoge una zona en la que existan tratamientos fiscales más favorables. Es bueno, entonces, el acercamiento a las oficinas correspondientes donde dan información sobre los Programas de Apoyo.

- Se aceleran o diferencian gastos o ingresos, teniendo en cuenta las estimaciones de gastos futuros en función de las necesidades de la empresa.

- Se canalizan inversiones ociosas hacia aquellos renglones que tengan tratamientos fiscales preferentes.

- Se eligen los métodos más favorables para la depreciación de activos fijos y valuación de inventarios.

- Se cumple con los requisitos fiscales para obtener el máximo de deducciones.

- Se cumple con los ordenamientos fiscales para obtener exenciones, subsidios o diferimientos.

Es importante señalar, que los contadores públicos de los Centros de Servicio Llantero, deberán tener conocimientos generales y específicos de las siguientes leyes para tener un mejor control y estas básicamente son:

- ✓ Ley de Ingresos de la Federación.
- ✓ Ley del Impuesto al Valor Agregado.
- ✓ Ley del Impuesto Sobre la Renta.
- ✓ Ley del Seguro Social.
- ✓ Ley Federal del Trabajo.
- ✓ Ley de Fonacot.

- ✓ Ley del Infonavit.
- ✓ Ley General de Sociedades Mercantiles.
- ✓ Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.
- ✓ Código Civil.
- ✓ Código de Comercio.
- ✓ Código Fiscal de la Federación.
- ✓ Código Aduanero.

Así, pues, para una buena planeación en el aspecto fiscal, es necesario instaurar un control interno contable, que conste las siguientes etapas:

a) Estudio minucioso de la operación. Para resolver cualquier problema fiscal, conviene saber el objetivo que se desea alcanzar, para así reunir todos los elementos que de manera directa se involucran con él, y a la vez, dar preferencia así, a la legislación tributaria que afecte en cualquier momento las operaciones relativas a la pequeña empresa.

Y es que debido precisamente a que los dueños-gerentes suelen confiarse del "fácil" sistema fiscal de su negocio, suelen descuidarlo y caer en problemas que a la larga acarrear altos costos, y lo que es peor, desorganización.

b) Se determina la alternativa. Ya que se reúne la información necesaria, se hacen combinaciones fiscales relacionadas con la operación que se tiene en mente.

c) El análisis de opciones. Se evalúan las opciones, y se les enfoca a los siguientes aspectos:

- Posibilidad jurídica. Que no contravengan las disposiciones legales con el fin de no caer en la evasión fiscal.
- El costo administrativo. Es la consideración de cuánto costaría la aplicación de cada opción posible.
- Disminuir el gravámen fiscal. Es determinar la cantidad que representa reducir el pago de impuestos mediante la aplicación de cada una de las opciones estudiadas. Está claro que el importe de esta disminución debe ser considerablemente superior al costo administrativo de la opción elegida, para que en la realidad sea efectiva su aplicación.

d) La aplicación de las opciones elegidas. Es la culminación de la planeación fiscal, y refleja los resultados de un período inmediato a su realización. Es importante recordar que las disposiciones fiscales sufren cambios constantes por lo general cada año, cosa por demás negativa para el buen desarrollo de la empresa, no hay estabilidad para que los planes, objetivos, políticas lleguen a un buen fin. Por ello cada mes se debe estar al tanto de las posibles modificaciones, en materia fiscal.

Así, para el giro del Centro de Servicio Llantero, se contemplan entre otros los siguientes sistemas, registros e informes de contabilidad.

Registros contables y estados financieros:
Los tipos de registros contables que se utilizan para el giro son:
-- Libro diario
-- Libro mayor
-- Inventarios y balances
Auxiliares:
-- Activos fijos
-- Nómina
-- Bancos (Registro de depósitos y retiro de cuentas de cheques)
-- Ingresos y egresos
-- Registro y comprobantes con requisitos fiscales

2.8. Contabilidad y Control Interno.

La contabilidad realiza medidas de control particular, como sucede con el área administrativa y operativa. En el capítulo IV se ahondará en el aspecto de control, y en este apartado se mencionan los puntos claves donde la contabilidad incide para el control en la pequeña empresa. La finalidad es salvaguardar el activo frente a las pérdidas resultante de posibles errores muchas veces intencionados, y producir registros financieros confiables para uso interno y de informes externos.

El primer punto que se debe cuidar es tener un personal competente, digno de confianza, con normas claramente definidas de autoridad y responsabilidad, además de gente capacitada. Esto evitará desviaciones y errores en los estados financieros, ya que un personal ordenado, ubicado y capaz, tiene muy en claro su trabajo y los objetivos de la empresa, a los cuales se aboca a cumplir.

Otro punto que debe cuidar el control contable es una suficiente separación de tareas, esto para evitar errores mal intencionados. Se proponen cuatro condiciones para cumplir este punto:

- a) Separación de la responsabilidad operativa del mantenimiento de registros financieros.
- b) Separación de la custodia de los bienes
- c) Separación de la autorización de operaciones respecto de la custodia de cualesquiera de los activos correspondientes.
- d) Separación de responsabilidad dentro de la función contable.

El control contable debe contar con procedimientos adecuados para la autorización de las operaciones. Además, contar y conformar registros y documentos suficientes de cualquier transacción.

Por otro lado, se debe contar con un manual de contabilidad que permita un adecuado control físico sobre el activo, registros, documentación suficiente etc., todo ello con los procedimientos apropiados para asegurar el

mantenimiento de registros adecuados; y además que permita al personal contar con un staff que pueda desarrollar y verificar sus operaciones con el objetivo de eliminar posibles errores.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO 3

LOS SERVICIOS EN LA INDUSTRIA HULERA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

74

3.1. La Empresa y su Clasificación.

La industria hulera en México tiene una larga historia, pero es a partir del despegue industrial que toma relevancia como impulsora del mismo progreso, no sólo industrial, sino urbano y en otras ramas de la economía. Se habla de pequeños empresarios, allá por los veinte, que comenzaron por manufacturar el hule para los requerimientos primordiales de un país en vía de convertirse en una nación petrolera, basando su avance en lo que este sector producía tanto en materia prima como el petróleo y la energía que sostenía la dinámica y fuerza necesaria para estructurar la red industrial de México.

Pequeñas empresas de suelas, elásticos, envolventes, y derivados químicos en general del petróleo, fueron los iniciadores de esta industria, que para efectos de la presente tesis, se concretará a lo que es la industria llantera, por dos motivos.

El primer motivo, es porque la industria del hule guarda una relación directa con la industria automovilística, y ésta a su vez, la comunicación del auto-transporte. El autotransporte permitió que el mercado nacional se extendiera e incorporarán nuevas materias primas y productos de zonas que en principio estaban un tanto aisladas. El intercambio de mercado ha sido un pilar en el constante desarrollo de la economía nacional. Es aquí donde de manera específica la industria llantera, inserta surtiendo eficazmente los requerimientos de llantas para el acelerado crecimiento de la industria de autos, camiones, trailers, etc.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Por otro lado, también la industria del hule, se convierte en abastecedora principalmente tanto de materia prima (para maquinaria de inyección), como de productos accesorios (empaques, cojinetes, forros, etc.), que permiten el funcionamiento adecuado de procesos de producción.

En este sentido, la industria de la transformación del hule es muy amplia, se conforma por una gran variedad de productos que van, desde la producción de llantas y cámaras, bandas transportadoras, pasillos y tapetes de hule, mangueras y bandas para automóvil y de uso industrial, productos moldeados, anillos, juntas, soportes, hasta suelas y tacones como ya se dijo; también recubrimientos de hule vulcanizado, productos especializados y de uso médico, convirtiéndose en una industria abastecedora de insumos en productos intermedios en casi todo el país; pero es de interés conocer que esta rama abastece y canaliza dos terceras partes de toda su producción para la industria automotriz

De acuerdo al tipo de producción, se ha clasificado en la rama 41 los Productos de hule, y se conforma de la siguiente manera:²⁰

- 1.- Llantas y Cámaras
- 2.- Vulcanización de llantas
- 3.- Otros productos de hule.

²⁰ INEGI, Clasificación Mexicana de Actividades y Productos (CMAP), Censo Económico 1989, Aguascalientes, 1998, p.86.

Es en este sentido se confirma que la industria del hule es de gran importancia a la rama de la fabricación de llantas, cámaras y accesorios para automóviles.

A partir de esta clasificación, México se convierte en Latinoamérica en uno de los principales consumidores, y por tanto, distribuidores, de llantas. Ello provoca que surjan en el mercado nacional, una extensa red de negocios que se dedican a cubrir las necesidades que este tipo de productos (llantas) genera.

Aunque las compañías que son cabeza de las distribuidoras de llantas en México son filiales extranjeras, su organización contempla de manera sustancial la circunstancia económica de México, tanto en su potencial de desplazamiento, mercadeo y compra, por lo que se generan así, los Centros de Distribución y Servicio Llantero, que realizan las tareas "secundarias" de tal industria y comercio; es decir, estos Centros de Servicio (CS) crean actividades de trabajo en la que está involucrada la industria automotriz.

La industria llantera, si bien depende más de la dinámica del mercado interno, también responde al comportamiento de algunos indicadores de la economía internacional, particularmente de Estados Unidos, porque ahí están las empresas transnacionales que dictan sus políticas y racionalización que en ellas impera, así como por el comportamiento de la misma industria automotriz.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Como puede entenderse, los "otros productos de hule" se ven influenciados por de la industria llantera, además se encuentran presentes otros sectores de la economía, como la misma rama de los transportes. Sin embargo, estos "otros productos" tienen un comportamiento más cíclico y dependen menos de las decisiones de las transnacionales, e incluso de las grandes empresas nacionales, que incluye medianas y pequeñas (de insumos de hule).

Las mencionadas empresas transnacionales, en el ramo de las llantas, son:

- ❖ Compañía Hulera Euzkadi, S.A.
- ❖ Compañía Uniroyal, S.A.
- ❖ Compañía Hulera El Centenario (Firestone), S.A.
- ❖ Compañía Hulera Good Year Oxo, S.A. de C.V.
- ❖ Compañía General Popo, S.A.
- ❖ Compañía Hulera Tornel, S.A.

Estas empresas, al expandir su mercado más allá de sus fronteras, requieren de empresas dedicadas a introducir el producto llamado "llanta" y a brindar el mantenimiento requerido en los países en donde se exporte le producto.

3.2. La Industria Hulera²¹.

Está claro que no interesa para efectos del presente trabajo dar una explicación de los procesos de elaboración y producción del hule, ni especificar sus insumos y tecnologías, pues sería otro tema a desarrollar.

Si se hace un breve recorrido por cada una de las ramas del hule, se puede tener una concepción más completa del entorno industrial en el que se desarrollan los servicios de un Centro de Distribución y Servicios Llanteros.

En la actividad industrial de llantas y cámaras, las empresas producen fundamentalmente, como es obvio, llantas, cámaras y otras partes de éste tipo, para diferentes vehículos: por ejemplo autobuses, camiones de carga, bicicletas, tractores, automóviles, etc.

Esta producción tiene una relación directa con lo que es el control en los CS, ya que la planeación de servicios tiene que ver, de manera directa, con el tipo de automotor que más usualmente se le prestará el servicio, o para el que de manera específica se planean desde los espacios, personal, material, tecnología, capacidad de almacén, horas de trabajo, costos y precios, cantidad de personal, etc., no es lo mismo un CS destinado a atender concretamente autos particulares, que dar servicios a autobuses y trailers.

²¹ Las ideas generales fueron interpretadas de SECOFI, monografía No. 10, "Manufactura del Hule", TLCN, México, 1991.



Por otro lado, la manufactura es dependiente de la disponibilidad de hule natural, resinas de hule sintético y carbón negro (negro de humo). Hecho que pone en expectativa cualquier tipo de control a implementar en los CS.

En lo que se refiere a la rama de la vulcanización de llantas, se encuentran las plantas renovadoras de llantas y es una actividad conformada por establecimientos de menor tamaño, aunque los hay a nivel de mediana industria.

Esta vulcanización de llantas, genera a su vez otro "Centro de Servicios" diferente al que se dedica a la venta y servicios alrededor de llantas nuevas. Sin embargo, la vulcanización, su proliferación y cercanía a los CS, incide en los planes y elaboración de operativos en los servicios prestados, ya que puede reducir la venta, carga de trabajo, disminuir el requerimiento de personal, etc.

En lo que se refiere, a lo que se llamó "otros productos del hule", se puede decir que es el grupo más variado, y por ello mismo, el que multiplica el tipo de pequeñas empresas que se generan a su alrededor, así como de los servicios colaterales que ello requiere.

Incluye una amplia gama de productos, prioritariamente importa destacar los insumos y materias primas utilizadas para la misma industria del hule, por lo cual se realiza una breve revisión que comprende a los hules

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

sintéticos y sus principales características, lo cual dará una idea más real del tipo de empresas, negocios y servicios colaterales que se crean.

Así, el hule sintético incluye los materiales que se derivan de los insumos petroleros que usualmente están sujetos a varios tipos de procesos de moldeado (como son la compresión, transferencia y moldeo por inyección), dependiendo de las características que se requieran imprimir al producto final.

En los hules sintéticos llamados "elastómeros" son incorporados de manera individual, sencilla o combinada con hule natural dentro de una amplia variedad de productos usados como amortiguadores, control de ruido y vibraciones, sellado; protección contra corrosión, abrasivos y fricción; aislamiento eléctrico y térmico y otros usos.

La industria está ampliamente dividida en dos categorías de productos. Los llamados "bienes de usos" (so-called commodity) o de propósitos generales, elastómeros, incluidos el látex de estireno-butadieno, polycloropreno, nitrilo, etileno-propileno monómero dieno, carboxilatos de estireno butadieno, polibutadieno y butadieno-estireno sólido.

El otro grupo son los intensivos en investigación, especializados hules elastómeros, o como se les llama también, elastómeros termoplásticos (TPES).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los hules sintéticos de uso general son ampliamente utilizados en la manufactura de llantas y productos de hule misceláneos en la industria.

Por otro lado, los elastómeros especializados son usados en una amplia gama de productos que son sujetos a condiciones extremas (de temperatura, químicas y de presión).

Así, la industria del hule, de acuerdo con las actividades que inciden en el PIB, mostró que: la producción llantera contribuye con casi el 7.5% (al 2001) y tiende a aumentar en el peso del PIB la industria del hule en lo referente a llantas. Esto es explicable, pues como se comentó en el inciso anterior, conforme la economía del país y del mundo se motorice aún más, la industria llantera aumentará como factor importante del PIB nacional; lo que a su vez deja ver el gran horizonte de oportunidad de negocios referentes a dicha rama, como es el caso de los CS. A su vez, esto implica que los servicios ofrecidos en los CS requerirán de mayor profesionalización, esto es, de mejores controles en todos los departamentos y áreas, administrativas, operativas y contables.

Sin embargo, no se debe olvidar que cuando hay recesiones económicas influenciadas por la economía de los Estados Unidos, la industria de la vulcanización aumenta y se reduce la compra de llantas nuevas. Los CS sufren una caída considerable.

En cuanto a los otros productos del hule", debido a su "plasticidad, tanto de elaboración, como de uso y colocación en el mercado de la industria y de la vida urbana, es una rama de la industria que tiende a expandir su mercado, ya que sus productos están sustituyendo a materiales tradicionales, incluso en la medicina.

3.3. Los Servicios.

Los servicios que se generan alrededor de la industria llantera, son variados, pero se centran en que al auto se cumpla de manera eficiente las tareas para las que está destinado y construido.

De esta manera, aunque aparentemente la aplicación de aceite al motor, o el "chequeo" y/o reparación de suspensión no tenga que ver con las llantas, forma parte de un servicio general que permite que esté en buen estado la función del automóvil. Los servicios son un conjunto de acciones que surgen a partir de la necesidad que el buen funcionamiento de llantas requiere tales como: la alineación, balanceo, montaje, frenos, suspensión, amortiguadores, rines etc. En algunos CS suelen además dar el servicio de cambio de aceite, que como se dijo, no deja de formar parte de una visión más amplia de los que es un servicio para automóvil, pero que no es específicamente llanero.

Con la amplitud de servicios que se generan a partir de centros llaneros, aumenta a la vez la complejidad administrativa de los mismos. Con ello, también se requiere más personal y cada vez más capacitado; se requiere

más espacios y a su vez definición de tareas y responsabilidades, lo que bien puede detallarse con el manual de organización.

Por otra parte aumentan la compra y venta, las facturaciones y ordenes de trabajo, la cantidad y especie de materiales que se montan, además de llantas, se contempla en los controles de almacén stock de amortiguadores, balatas, rines, líquidos para cada requerimiento, e infinidad de accesorios mecánicos que intervienen en el montaje y reparación mecánica en cada uno de los servicios. Todo ello define una red de operaciones y sistemas de trabajo que tienen que ser debidamente supervisados para la implementación de los controles correspondientes, tanto del personal, documentos girados, cosas o material, como de la operatividad y sistemas mismos.

3.4. Centros de Distribución.

Un Centro de distribución de llantas, es aquel que se dedica a comprar, de contado, crédito o consignación, llantas de una o varias marcas. Por lo regular, las concesiones se otorgan con facilidades, lo que hace que sean negocios que trabajan bajo una sola marca llantera.

Estos CS debido a que su producto requiere de servicios colaterales para que pueda ser usado, brinde todos los servicios que garanticen su funcionamiento adecuado, para lo cual debe contar con toda una gama de equipos mecánicos, personal capacitado en ciertas tareas, espacios suficientes, materia disponible en diversidad de calidad y precio, etc. Además

de vender llantas, son centros de servicio y mantenimiento, ya que si el cliente lleva periódicamente su auto, el producto puede garantizar una máxima vida y un adecuado funcionamiento, lo que hace que se amortice su precio y las matrices aseguren que las normas de uso del producto están aplicadas correctamente.

Las plantas matrices de fabricación de llantas, imponen o exigen ciertos requisitos para que una negocio pueda ser una Distribuidora, ya que de una u otra manera su imagen está publicitándose y se requiere que su producto cuente con el espacio, personal y equipo mecánico adecuado para que pueda alcanzar las normas especificadas de calidad en su funcionamiento.

Los principales requisitos para que se otorgue una concesión de distribuidora son los siguientes:

- El futuro concesionario se deberá sujetar a una investigación para saber si tiene solvencia, tanto moral como económica. Esta se realiza por medio de las referencias bancarias, de las relaciones que hayan sostenido con otras empresas, referencias personales y cualquier otro dato que sirva para la autorización.

- Que este dedicado al comercio, y con experiencia en la operación de compra-venta, que tenga algún conocimiento sobre llantas, que este dispuesto a que se capacite al personal en la distribución llantera.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Lugar donde se pretende establecer la distribuidora; se estudiará la plaza deseada, para comprobar ocupación, la influencia de mercado en la población y si cubre la necesidad del mercado para lo que está destinada. En algunas marcas, se requiere estar a una determinada distancia de otro CS que ostente la misma marca.

- Se deberá ajustar a la política de las empresas del ramo y se formalizará un contrato. Una vez que sea aceptada la Distribuidora, en el contrato se estipularán las condiciones de venta de la compañía al distribuidor, crédito que se le concede, manera de pagar la mercancía que entregue la compañía, tiempo estipulado de pago, cantidad de productos mínimos que se le surtirán, forma en que se hará efectiva la garantía de los productos, etc.

- Se inspeccionará el terreno o local en el que se pretende construir la distribuidora. En cualquiera de los casos se esperará a la aprobación para iniciar la construcción o remodelación, siguiendo los lineamientos que marca cada una de las compañías matrices.

Además de lo anterior, cada una de las compañías existentes en México, tienen sus propias condiciones y requisitos que aplican a los distribuidores y son del dominio exclusivo de las mismas, ya que representan parte de su organización interna, por lo cual estos requisitos serán distintos para cada caso.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Las distribuidoras, se fincan bajo objetivos y políticas bien definidas. Los objetivos son las metas o fines pre-establecidos a los que se quiere llegar, mientras que las políticas son los medios, de diferente género, con los que se cuenta para llegar a tales fines.

Así, las políticas son las normas generales o particulares establecidas en una empresa o negocio para obtener los objetivos fijados. Estas políticas orientan la labor de la empresa, sin embargo, conforme se labora, existen factores que exigen que se cambien o se modifiquen, por lo que dichas políticas deben ser flexibles. Es en esta flexibilidad donde el control juega un importante papel, ya que es él quien da cuenta de cómo van los procesos, si son congruentes o no con esa orientación. Los resultados del control interno, definen muchas veces el rumbo de la política a tomar en periodos laborales subsiguientes.

Es así, que una distribuidora se define por su política de operaciones, y con ello se logra una visión del trabajo, funciones, y operaciones mismas de mercado y de servicio, que ayudan a ubicar el control y su política.

En general, la política de operaciones se clasifican en:

A) Venta de llantas y servicios.- Cuyas políticas principales son las siguientes:

1. Las ventas de llantas se realizarán en su mayoría al menudeo; cuando se trate de medio y/o mayoreo, se presentarán cotizaciones a los clientes.
2. Se le presentará a los clientes un catálogo de tipos de llantas existentes y se le recomendará la que más les puede convenir, según sus necesidades y capacidad de compra.
3. Se revisarán minuciosamente los vehículos en forma gratuita, y en su caso se presentará una cotización al cliente para su aprobación.
4. Los servicios se efectuarán en el lugar que se encuentra establecida la empresa.
5. En los casos de ventas de medio y/o mayoreo, según el volumen, cliente y lugar, se fijará el importe de flete.
6. El plazo de entrega de llantas, cámaras, corbatas, rines y amortiguadores, dependerá de la fecha y condiciones en que se reciba el pedido y la disponibilidad de existencias en almacén.
7. En caso de servicio de garantía, se otorgará en función al tipo de servicio prestado, o mercancía adquirida, con la presentación de la factura correspondiente.

B) Crédito y Cobranza.- Las principales políticas son:

1. El crédito que se otorgará será el comercial, o sea, a treinta días con la presentación de la factura.
2. Para plazos mayores de crédito, deberán ser autorizados por el funcionario competente.
3. Se efectuarán los estudios convenientes antes de otorgar un crédito.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4. El crédito se documentará mediante la suscripción de títulos de crédito (pagarés).
5. La cobranza se realizará a través de cobradores.
6. Se formulará semanal y mensualmente un programa de cobranza.
7. El cobro a clientes se hará en 30 días, cuando tengan línea de crédito establecida; se les aceptará el pago de servicio a crédito, a excepción del cobro de contado.

C) Compras.- Las principales políticas son:

1. Se deberá apegar al programa de adquisiciones prefijado, para no saturar los inventarios, ni incurrir en excesivos costos de almacenaje lo que pueda restar la solvencia y liquidez a la empresa. Esto se respetará en cuanto al abastecimiento del fabricante que sea constante y tenga en existencia las llantas requeridas, ya que encontramos épocas del año en las cuales existe escasez de llantas.
2. Las llantas, cámaras y corbatas se adquirirán en la empresa de la cual se es distribuidor, ya que el contrato que se celebrará con ella, es de exclusividad.
3. En las demás mercancías que se utilizan en el negocio, se deberán de comprar a los proveedores que ofrezcan las mejores condiciones en cuanto a: precio, calidad, plazo de entrega, crédito, etc.
4. Establecer como fecha de pago, un mínimo de treinta días posteriores a la fecha de presentación de la factura a revisión.
5. En compras menores o de emergencia o de poca cuantía no será necesario obtener cotizaciones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

D) Contabilidad.- Para este departamento trataremos las siguientes políticas:

1. Manejo de fondos.- Se manejarán tres cuentas bancarias, debido a la aceptación de tarjetas de crédito bancarias como documento de pago, ya que es un requisito el poseer una cuenta de cheques en cada institución que dé el servicio, para que en ella se haga el depósito de los pagarés a favor de la empresa.

Una de las cuentas se utilizará para los pagos del proveedor principal (fabricante de llantas), nóminas y obligaciones fiscales. Las otras dos cuentas se utilizarán para pagos diversos.

2. Distribución de utilidades.- Las utilidades se aplican por acuerdo del consejo de administración de la siguiente manera:

- a) Por constitución o incremento de la reserva legal.
- b) Por constitución o incremento de otras reservas que determine el dueño-gerente o, en su caso, la asamblea de accionistas.
- c) Para amortización de pérdidas de ejercicios anteriores.
- d) Para capitalizaciones según se estipule en acuerdos de asamblea de accionistas.
- e) Por decreto de dividendos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3. Amortización de pérdidas.- Las pérdidas de operación serán aplicadas de la siguiente forma:

- a) Con utilidades de ejercicios posteriores.
- b) Con utilidades acumuladas pendientes de distribuir.
- c) Con aportaciones de los accionistas.

4. Fiscales.- Las políticas fiscales serán las siguientes:

- a) Procurar efectuar una planeación fiscal en relación con las diferentes disposiciones fiscales que le afecten.
- b) Se mantendrán los servicios de asesoría de especialistas.
- c) Se dará cumplimiento cabal y oportuno a las disposiciones fiscales, en materia de avisos, manifestaciones, pago de impuestos, etc. que afecta a la empresa, incluso en el aspecto de retenciones.

Como se pudo observar las políticas antes descritas orientan las acciones de los Centros de Distribución para alcanzar sus objetivos, deben ser cuidadas, cambiadas o sustituidas por acciones que sean sugeridas o requeridas por un control interno.

El control interno puede seguir estas acciones y su carácter, para coadyuvar a la supervisión y corrección dentro de los CS.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Por lo anterior, el control interno es el arma mediante la cual, la persona responsable, se puede dar cuenta si la pequeña empresa de distribución está cumpliendo los objetivos fijados o han sufrido desviaciones y poderlas corregir a tiempo, con lo cual se pueda alcanzar los fines deseados.

Así, el establecimiento de un sistema de control interno debidamente estructurado, tiende a reportar indiscutiblemente el mayor beneficio posible, si se toma en cuenta que dicho sistema pretende tres objetivos, que son:

- a) Información constante, completa y oportuna.
- b) Protección de los intereses del negocio.
- c) Eficiencia de operaciones.

La adecuada implementación de un sistema de control interno pretende nulificar, o por lo menos aminorar, las deficiencias por robos, delitos o malos manejos que suelen ocurrir cuando no existe una organización adecuada, que regule las funciones y actividades administrativas. Con el control interno, se pretende lograr tal meta.

Los elementos del control interno desde el punto de vista contable que debe implementarse en todo negocio son los siguientes:

1. Organización.- Comprende la dirección, coordinación, división de labores y asignación de responsabilidades. Se suelen hacer una especie de fichero o manual de organización, en donde todos los datos requeridos se

registran, con el fin de tener una claridad absoluta en funciones, personas, autoridad, responsabilidades y requisitos de capacitación y técnicos para los mismos.

2. Procedimiento.- Incluye la planeación y sistematización, los registros, formas e informes.

3. Personal.- Contempla los aspectos de entrenamiento, la eficiencia, la moralidad y los incentivos.

4. Supervisión.- Tiene como finalidad la vigilancia constante de los planes elaborados, así como la determinación de cambios, dada la dinámica natural de los negocios.

La evaluación del control interno se debe contemplar también de acuerdo con el rubro del negocio, pues se diseñará de acuerdo a su estructura operativa.

Esta evaluación es una estimación que el Contador Público hace del grado de efectividad. Tal estimación se forma a través de datos recogidos mediante métodos recomendados y que le hacen poner en práctica su conocimiento profesional.

Existen tres métodos usuales que son:

1. Método descriptivo.

TRIC CON
FALLA DE ORIGEN

2. Método de cuestionario.

3. Método gráfico.

El método más recomendado para el negocio de las distribuidoras es el de cuestionario, que consiste en plantear, en forma de interrogatorio sistematizado, preguntas que abran los aspectos básicos del control, o mejor dicho, que el control desea inspeccionar.

Así, los cuestionarios se desarrollan en forma de lista de preguntas, que después son aplicadas a las personas que laboran en la empresa, para que ellos permitan detectar las fallas, evaluarlas y sobre las cuales implementar controles.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO 4

IMPLANTACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN LOS CENTROS DE SERVICIO

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

4.1. Conceptos de Control Interno

El concepto de control, de manera inmediata, hace referencia a su significado, es decir, significa controlar, tener acceso y manejo de las diversas actividades, operaciones y sistemas de una empresa. Controlar es poder ejercer en forma parcial o total en todo el proceso o actividad de una empresa, con el fin de supervisar, corregir o activar nuevas acciones que coadyuven de manera sustancial al plan de objetivos original, lo cual al final de cuentas repercutiría en una alza en los costos de la empresa.

*“En su sentido amplio, control interno es el sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica. En este sentido el término administración se emplea para designar el conjunto de actividades necesarias para lograr el objetivo de la entidad económica”.*²²

De esta manera, y debido a que toda actividad, transacción, y comunicación, dentro de la empresa, compromete a los diferentes procesos, tales como; los de producción, administración, contabilidad y otros dependientes de estos, producen - o deben producir - un documento en el que se registra lo que en realidad se hizo; son estos documentos la base para el control a realizar. Desde un simple cambio de horario para el uso de fotocopadoras, hasta facturas u órdenes de servicio, representan un problema, no sólo de montos en dinero, de material comprometido y personas

²² Normas y Procedimientos de Auditoría, IMCP, p. 58.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

responsabilizadas en ellas, sino además, la forma estructural de operación general de una empresa o negocio.

Es así que, los documentos denotan desde dinero no destinado a..., material no previsto para..., persona sin autorización de..., hasta líneas erróneas de operatividad, en áreas y departamentos, como puede ser el que la orden de servicio la autorice primero el cajero y después el técnico-mecánico. La accesibilidad a todos los documentos permiten seguir un monitoreo adecuado de las acciones, personas, elementos, materiales, tiempos y movimientos, espacios, etc., que conforman la estructura de la empresa.

La función más importante de ejercer el control tal vez sea la dirección de finanzas, incluso en los libros sobre el tema dejan ver que la contabilidad como tal, conlleva la tarea específica del control tanto contable como financiero, lo que implicaría documentar la estructura del control que ya exista, eliminar los superfluos y añadir nuevos controles para cubrir posibles riesgos de nuevas actividades empresariales. Sin embargo, es necesario aclarar que el control se debe llevar sobre todas las actividades de la empresa y de manera general se habla de los tres fundamentales tipos de control: el administrativo, contable y operativo.

"El control consiste en verificar que todo ocurra de acuerdo con el plan que se haya adoptado, a las instrucciones emitidas y a los principios que se haya establecido. Tiene como fin señalar puntos

TFCS CON
FALLA DE ORIGEN

débiles y errores, para rectificarlos y evitar su recurrencia. Opera sobre todas las cosas, personas y acciones”.²³

En cada una de estas áreas de la empresa, las actividades que en ellas se llevan al cabo, están propensas a sufrir errores, desviaciones del plan previsto de trabajo. Estas desviaciones tienen variados factores causales, de manera primordial, tales como el factor humano, mecánico, o sistemático; estos deben funcionar bajo un óptimo de operatividad, por lo cual, el control, según Haimann:

“Es un proceso dirigido a observar y registrar la eficacia de los programas con el fin de mantener una comparación entre lo planificado y lo ejecutado, aplicando medidas correctivas para verificar desviaciones o mejorar el proceso”.²⁴

El conjunto de normas y procedimientos que se establecen para alcanzar los objetivos concretos de una organización, son múltiples y variados, dependiendo a la vez del rubro productivo de la misma. De manera técnica, pueden utilizarse procedimientos de control en todas las funciones y en todas las actividades de la empresa, a lo cual, como estructura, se le llama control interno. De manera fundamental, en esta tesis se hablará del control interno administrativo, contable y operativo; y en cada uno de ellos se explicarán los elementos esenciales que caracterizan su función dentro de la empresa o el negocio específico de un CS.

²³ Fayoyl, Henry, citado por Ballester B, Haidée, “Bases científicas de la administración”, Mc Garw Hill, México, 1997, p115.

²⁴ Haimann y Scott, “Dirección y gerencia”, Hipsano-europea, Barcelona, 1975, p. 130.

TECIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.2. Importancia

La importancia del control interno radica en que es la base informativa para la toma de las decisiones que apoyarán, modificarán o crearán, desde nuevas políticas y filosofía de la empresa, objetivos a corto y mediano plazo, hasta correcciones y prevenciones en sistemas operativos específicos de cada uno de los departamentos y áreas que conforman la empresa.

Así, el control interno es sinónimo de visión de conjunto de la empresa, pero no una visión estática, sino procesal-integral, que contempla más que nada el futuro cada vez más eficiente de la misma. Constituye una un proceso clave e insustituible para toda empresa o negocio, ya que es el instrumento principal para aprovechar los beneficios que proporciona la marcha adecuada y coordinada, implantándose después de que se hace un estudio analítico para evitar el máximo de errores y corregir los que sean detectados.

Con ello se puede entonces adoptar las medidas precisas y convenientes para todo el conjunto de recursos económicos, técnicos y humanos, en busca de que coordinen entre sí adecuadamente en busca de los objetivos de la pequeña empresa.

Es entonces cuando se entiende la importancia que tiene el control interno, y el lugar que le corresponde, el de ser un soporte para el buen funcionamiento general de la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para el contador o auditor, el control toma importancia, pues a través de él se formará un primer impacto de como la administración trabajo dentro de la empresa o negocio, y de esta manera establecer o no su confianza para realizar con rapidez y seguridad su trabajo, de otra manera tal vez dudaría de los resultados que fuera obteniendo.

Y es que el control interno dará paso con la amplitud necesaria en los procedimientos que el auditor vaya a emplear en el desarrollo de sus pruebas sobre las diferentes actividades que realiza la empresa, y que se reflejan en los estados financieros.

Así, de esta forma, el propietario tendrá la seguridad del buen funcionamiento de su negocio, y solo es necesario supervisar periódicamente a través de una auditoría para efecto de comprobación de sus resultados.

4.3. Características.

Existen normas y procedimientos que permiten comprobar si se alcanzaron los objetivos de una empresa. A este conjunto de medios se le suele llamar estructura de control interno. Técnicamente pueden utilizarse controles para todas las actividades de una empresa. De manera general son tres los controles internos que se implementan, que son los controles contables, administrativos y operativos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Cada uno de ellos tiene diferentes características ya que sus objetivos y medios tienen diferente naturaleza, pues mientras que en el control contable las facturas son un medio y fundamental control, en el operativo lo es la rutina de mantenimiento preventivo y correctivo de equipos.

De una manera amplia, se puede decir que en los **controles contables**, la característica fundamental está representada por aquellos documentos que dan cuenta de lo que entra, se procesa y sale, en sus diferentes connotaciones departamentales y de área; es decir, se puede referir a inversión, a impuestos, a costos, etc.

En este proceso de entrada-proceso y salida, el control obtiene una visión de conjunto, a través de datos asentados en documentos, como cantidades de dinero, firmas de autorización, compradores, operadores, tiempos, etc., y lo que sucede con ellos, a la vez que se puede evaluar, entonces, resultados, pues al final, lo arrojado, se coteja ya con montos destinados en principio, con personas autorizadas para firmar, con compradores conocidos y asiduos, con impuestos no considerados, etc.

Estos controles se definen como un modelo organizativo de todos los métodos y procedimientos relacionados con la salvaguarda del activo y la confiabilidad de los registros contables, por lo que incluye controles tales como; los sistemas de autorización y aprobación, definición de responsabilidad sobre mantenimiento de registros y la preparación de la

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

información contable, de los responsables de las operaciones o la custodia del activo, así como de los trabajos de auditoría interna.

Por el lado del **control administrativo**, resalta la característica de definir tareas y resultados para cada departamento y áreas de la empresa. Así mismo, debe haber un control para las tareas de planeación, organización, dirección y el control mismo, una especie de feed back.

En la medida en que cada departamento tiene bien claras sus funciones y tareas a realizar, así como el personal y medios materiales que requieren para ello, considerando tiempos, capacidades, oportunidad, etc., en esa medida el control administrativo cumple eficazmente con ello.

Estos controles, son también un modelo de organización de la empresa, que contempla todos los métodos y procedimientos que se relacionan con la eficiencia operativa y la adhesión a las normas de gestión, que en apariencia sólo conciernen indirectamente a los registros financieros. Algunos de ellos son análisis estadísticos, estudios de tiempos y movimientos, informes sobre el rendimiento, programas de capacitación, de control de calidad, políticas y resultados de las relaciones industriales, etc.

En lo que respecta al **control operativo**, éste se caracteriza por el cuidado de que las normas y directrices básicas mediante las cuales funciona la empresa, se lleven al cabo como los medios idóneos para alcanzar los objetivos económicos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El control operativo contempla informes y acciones correctivas para alcanzar eficacia en cada uno de los procesos y sistemas de las diferentes áreas, de manera principal, en la cadena administración-producción.

4.4. Elementos.

Los elementos primordiales del control interno desde el punto de vista contable son:

- El entorno del control.
- Los factores externos al control.
- El sistema contable.
- Procedimientos de control.

1. El entorno de control.- Es el tipo de espacio empresarial, en donde intervienen los esfuerzos, programas, políticas y sistemas en donde se instaura el control y con base en el cual se lleva a buen término. Representa el esfuerzo colectivo de muchos factores, entre los más importantes a considerar están:

a) La filosofía de la dirección y la política operativa.- Que de manera general consiste en la actitud que la empresa y sus directivos tengan con los controles. Esto es, actitud de necesidad de alcanzar objetivos, metas, presupuestos estimados; que se tomará frente a los riesgos de convicción de

mantener controles en una o todas las áreas; ante la alteración de los estados financieros, etc.

b) **Estructura de la organización.-** Es en donde lo que se manifiesta es el cómo se gesta el control, tanto en organización, planeación, dirección y control de las operaciones; si hay una sola persona o un grupo que lleva el control en la empresa.

c) **Funcionamiento del consejo de administración y sus comités.-** En este se confirma si el consejo influye o no en las decisiones de los director general, si supervisan o no las normas y procedimientos importantes tales como los contables o los mismos controles, si tiene comunicación con los auditores internos y/o externos.

d) **Métodos de dirección y control.-** Este método afecta directamente al control operativo, ya que la dirección delega en otros la dirección y supervisión; como lo es la planeación a corto o largo plazo; los sistemas de medición, comparando lo planeado con lo real, comunicando a las personas adecuadas los resultados; métodos para llevar a cabo medidas correctivas, por lo menos con relación a presupuestos; los métodos para preparar o modificar sistemas existentes.

e) **La existencia y eficacia de una función de auditoría interna.-** Contempla lo relacionado a la meta de las auditorías, la debida autorización, estructura de la organización, personal calificado y los recursos suficientes.

f) Las normas y procedimientos sobre el personal.- Se refieren a que existan toda la normatividad necesaria en lo referente a las relaciones industriales, prestaciones, capacitación, ascenso, etc., que permitan que el personal cumpla con sus tareas, de lo contrario, todo control sería obsoleto al no contar con un orden.

g) Influencia de factores externos.- Considera la manera en que los directivos sufren con la legislación, fuerza o debilidad de la economía del país o influencias internacionales.

La forma en que el dueño-gerente hace frente a estos factores, revela la actitud global de su administración y una alta dirección en lo concerniente a la ética y a la importancia que dan a los controles adecuados. Además de que constituyen una estructura que facilita el control al delimitar y precisar "el juego de quién y quiénes van a jugar".

Todo el personal de una empresa o negocio cercano o no a la dirección (dueño), propicia que todos tengan una visión de conjunto del proceso administrativo y productivo de la misma, especificando el papel que a cada uno le toca cumplir. La responsabilidad se manifiesta al dejar en claro todos los elementos que conforman el espacio del control, previene de por sí, acciones erradas del personal de los departamentos. En el entorno de control, es recomendable planear juntas en donde se toquen puntos tales como:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Poner en claro los controles de organización, como son las normas sobre el personal en el que no se pueden tomar conductas contrarias; al igual que de un modelo de organización y una cultura empresarial.

- Especificar cómo se desarrollan los sistemas y aclarar cómo se da el control de cambios en ellos.

- El control de los procesos administrativos y productivos y las metas a cumplir y personal autorizado que implemente y vigile.

- Los controles de los sistemas contables.

- Los controles sobre la supervisión de la dirección (dueño-gerente).

- Los controles de la documentación de los sistemas en diferentes departamentos y áreas.

El objetivo de esto, es involucrar y responsabilizar a todos los que de una u otra manera están a cargo de un departamento o área, y por ello autorizan material, trabajo, dinero, etc.; con ello se implementa un sistema educativo de control de la empresa.

2. Los factores externos al control. Estos antes no eran considerados, se pensaba que sólo al interior de la empresa, y sólo factores de tipo administrativo u operativo, eran los que incidían directamente en el no-

cumplimiento de objetivos, lo cual hacía pensar que los controles no habían hecho una correcta consideración de dichos elementos. Sin embargo, hoy las empresas les hacen frente, por lo que en un negocio, como el de CS es necesario considerarlos. En este sentido, cuando se practica auditoría para detectar aquellos elementos que no permiten que los resultados sean los esperados en cualquiera de los departamentos, se aconseja que se contemple también la supervisión de dichos factores externos.

“...el alcance de las obligaciones de la auditoría interna para examinar y evaluar el control debe ampliarse a todos los puntos afectados por la organización, incluso a ciertas entidades externas.”²⁵

El consejo se refiere a considerar como factores externos que influyen en el control interno, a organismos reguladores, clientes y proveedores.

Los organismos reguladores dictan de alguna manera los estándares aceptados tanto nacional como internacionalmente así como de productos, procesos y sistemas, como es el caso de los ISO's; de esta manera el control debe tener presente la normatividad para ajustar a lo idóneo toda actividad dentro de los departamentos de la empresa o el negocio. Es el caso, por ejemplo, de contar con una sección dentro del CS que implemente y supervise las normas de calidad de llantas, así como de los servicios prestados e incluso de los precios ofrecidos, ya que los organismos reguladores, tanto en lo

²⁵ Consejo para Normas de Auditoría; "Consideración de la estructura de control interno en el establecimiento financiado de auditoría", párrafo 9, AICPA, abril de 1998.

operativo, administrativo, como en lo financiero, ejercen una presión para cumplir con operaciones dentro de límites de calidad establecidos. Las Cámaras industriales, del caucho y sus derivados, la industria química, etc., son una de tantas que bajo sociedades empresariales contemplan que sus afiliados o clientes, mantengan un estándar de producción y calidad.

Los clientes son definitivamente un factor externo importantísimo en el control. La capacidad de compra, exigencia en calidad y servicio, constancia, volumen de compra, etc.; influyen directamente en la calibración del control interno. Está claro que sin llevar una estadística de los "movimientos del cliente", no es posible implementar controles en almacén, montos de inversión, personal a contratar y pagos a realizar, influye directamente en la administración, sistemas de operación y la contabilidad.

De la misma manera, los proveedores inciden en el control, por lo que la implementación de un medio para conocer sus actividades, oportunidad de surtido, tipo y clase de material que entrega, capacidad y tiempo de entrega, precios de compra, etc., permitirá ajustar los controles en las diferentes áreas y departamentos que están involucrados con ello. Por ejemplo, pudiera suceder que se lleva un control sobre la cantidad de llantas que se disponen en el almacén en un cierto período, y que corresponde con la demanda estimada, sin embargo, éste staff puede verse afectado si el proveedor no surte en los tiempos y cantidades estimadas, además de los modelos y calidad deseada.

3. El sistema contable.- Es parte medular del control interno, es un factor que debe quedar bien definido en sus principios, métodos y procedimientos, además de llevar a cabo un adecuado control de registros, que como ya se mencionó en el capítulo II, se pueden resumir en los siguientes:

- Identificación correcta y registro de todas las transacciones que sean válidas,
- Descripción adecuada de las transacciones puntualmente, con detalle, para que se pueda hacer una correcta clasificación que a su vez permita un cabal informe financiero,
- Definir el periodo de tiempo de las transacciones que permita registrarlas en el adecuado periodo contable,
- Medir el valor de cada transacción de modo que permita registrar el exacto valor monetario en los estados financieros,
- Permitir la adecuada presentación de las transacciones y el nivel de detalle que se requiera en los estados financieros.

4. Los procedimientos del control.- Son los que cada departamento lleva a cabo, lo cual hace que tomen diferente naturaleza, porque una cosa es un control de montaje de llantas, y otro la administración respecto del personal contratado y otro el de la forma de pagos, aunque los tres están interrelacionados globalmente como proceso, en lo que es un control, para cada uno de ellos se dan diferentes procedimientos. Pero para que el control interno cuente con una integración de la empresa que le ayude a poder definir

el camino apropiado y adecuado para un buen funcionamiento de la misma, se tiene que los elementos del procedimiento de control interno son:

- a) La organización.
- b) Los procedimientos.
- c) El personal.
- d) La supervisión

4.5. Objetivos

El control interno forma parte importante dentro del proceso administrativo, de un negocio para el logro de sus objetivos. El control interno tiene finalidades, las cuales serán los instrumentos que ayudarán al buen funcionamiento de las actividades de la empresa o negocio.

El dueño o empresario le interesa mucho la custodia de sus bienes, así como la necesidad de mantenerse siempre informado sobre lo que sucede en su aspecto financiero. El control interno conforma de esta manera sus objetivos, que son:

- La obtención de información financiera correcta, segura y oportuna.
- La protección de los activos del negocio.
- La protección de la eficiencia de operación.

1.- La información financiera correcta, segura y oportuna.- Es básica para el desarrollo del negocio, con base en ella se tomarán decisiones importantes

para la vida de la empresa. Esta información se debe elaborar de tal manera que los datos muestren la razonabilidad suficiente con que el negocio está funcionando adecuadamente, sin que por ello se tenga cierto temor a tomar decisiones.

Esta información debe mostrar lo que se necesita y de ninguna forma se debe aparentar algún dato, sea administrativo o de carácter financiero.

2.- La protección de los activos del negocio.- Abarca todos los recursos que tiene la empresa para el desarrollo de sus actividades comerciales.

Esto representa el punto más importante ya que se refiere a que el control interno que se implemente para tal fin, deberá resguardar todos los recursos propios del negocio, dando la oportunidad y seguridad de que se descubra, en cualquier momento, las anomalías que existan, como desfalcos, fraudes u otras irregularidades que se detecten.

3.- La protección de la eficiencia de operación.- Constituye uno de los objetivos que llama la atención por parte de los empresarios.

La organización, la adecuada planeación de las diferentes actividades que se desarrollen dentro del negocio (que se detallarán más adelante), el cumplimiento de las normas interiores, los requisitos para la contratación del personal y la supervisión, hacen que el control interno funcione adecuadamente y con eficiencia.

Estos tres puntos que forman los objetivos del control interno, indican que éste es mucho más que un instrumento dedicado a la prevención de errores accidentales en el proceso contable, va a constituir una ayuda indispensable para una eficiente administración.

De otra manera, si se entiende que el control interno es un proceso, o un conjunto de ellos, que llevan a cabo la administración, dirección y personal de la empresa o negocio, se puede entender que su objetivo principal es proporcionar una *seguridad razonable* para lograr, a su vez, los siguientes objetivos:

- Efectividad y eficacia de sistemas y operaciones, de producción (compra, distribución y servicio llantero), administración, contabilidad, de cualquiera de los departamentos y/o áreas, como es el caso de los CS.
- Confiabilidad de los informes financieros.
- Cumplimiento de leyes y reglamentos pertinentes.

Se debe entender, que el control interno no es un hecho aislado, por lo que sus objetivos comprometen a todo los elementos de que se forma el negocio, al llevarlos a que estén dentro de límites de funcionalidad estandarizados, planeados bajo objetivos y resultados, y cuantificados financieramente en tanto costos y ganancias. Es entonces, una serie de acciones que imponen una forma de trabajo en el negocio, y se desprende de un estilo que impone la dirección, o el dueño-gerente del CS.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Además, el control interno cumple como objetivo, el dar seguridad, razonable, esto es, no absoluta, a la dirección y administración de que lo que se está haciendo está cumpliendo o no con objetivos contemplados, lo que les permitirá tomar decisiones para el momento o para el siguiente año de servicio.

Así, el control tendría como objetivos particulares, el permitir que aquellas políticas de la empresa para cada uno de los departamentos, así como, los planes y objetivos se hayan dispuesto alcanzar, se logren; es decir, el control interno, mediante la previa revisión del estado general de la empresa, de la revisión de planes y políticas y, de las expectativas de crecimiento dentro de un entorno económico, político y social en el que se inscribe, llevando a cabo métodos y procesos, bajo principios establecidos, vigilancia y corrección de todas las actividades, transacciones y operaciones, permitir que ello se cumpla.

Por lo que es necesario contemplar los objetivos particulares como son los referentes a la eficacia y eficiencia de las actividades del CS; los objetivos de los estados financieros, y los referentes a la normatividad jurídica a la que la empresa debe ajustarse. Cada uno de ellos define particularmente las tareas de control.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

4.6. Métodos de evaluación

Los métodos de evaluación más comunes que se llevan a cabo en una empresa son los siguientes:

- o Descriptivo.
- o De cuestionario.
- o Gráfico.

El valor de los resultados que con ellos se obtenga, dependerá de la destreza de quienes los elaboren y apliquen, se requiere de una previa identificación con las operaciones y sistemas del negocio, así como de sus objetivos y políticas, lo cual servirá de parámetros de interpretación de los datos, incluso para la formulación misma de las preguntas.

El método descriptivo.- Conformar de manera general un registro detallado de los procesos en cada una de las áreas, departamentos, personal, funciones, adiestramiento, espacios ocupados, y de documentos que elaboran. Con ello se logra una panorámica general y detallada de lo que sucede en el negocio, detectando con ello puntos cruciales para el buen funcionamiento del negocio o de cada área.

El método de cuestionario.- Es el que más se aplica, consiste en la formulación de preguntas ordenadas y con una orientación y objetivo de obtener cierta información, es como preguntar detalladamente por lo que se

hace, se tiene, quien lo hace, lo que falta, lo que se piensa que debe hacerse en cada una de las áreas o departamentos.

El método gráfico.- Se formula a través de diagramas de flujo, rutas críticas, organigramas, etc., delinea los procesos y factores, tanto humanos como materiales, que intervienen en él, con lo que se logra detectar algún obstáculo en el cumplimiento de metas que aparecen en la información de este método.

Por lo tanto, éstos métodos de evaluación van a depender del departamento o área en el que el control esté teniendo aplicación, o simplemente revisión de los controles existentes.

En el caso del área de producción de un CS, se hace la revisión, bajo diagramas de flujo de las operaciones y de ruta crítica que estima tiempos y movimientos, la optimización de los resultados comparándolos con los objetivos planeados al inicio de un ciclo laboral preestablecido.

Se comienza por definir puestos y funciones, especificando personas responsables, adiestramiento de una tarea, tiempo para cumplir sus tareas, conexión y secuencia de tareas, responsabilidades, etc.; con ello se puede obtener una visión de conjunto de la distribución de cargas de trabajo y localizar personas y áreas clave para que el control sea aplicado, ya que de ello depende el que las cadenas productivas o de servicio se cumplan satisfactoriamente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En el caso del control administrativo, se revisan desde políticas de trabajo, de dirección y departamentos, así como personas responsables, puestos, funciones, tareas, y su ubicación en el flujo productivo y de documentos. Cada departamento debe tener claro su función, ubicación en la cadena productiva y el flujo de comunicación, así como el valor e importancia de documentos y las mismas tareas.

Cuando el personal de un negocio, tiene en claro qué está haciendo, dónde se ubica en la empresa, cuál es la importancia de su trabajo, en qué consiste su función y el valor de ella, con ello se logran dos cosas: por un lado instaurar con ello un control que se puede llamar "soterrado", y por otro lado se gana en calidad de trabajo, al sentirse el empleado del CS motivado y reconocido por sus funciones.

Tanto en lo operativo, administrativo y contable, se evalúan con el conocimiento de lo antes mencionado, o a través de medios como la entrevista, revisión de planes, proyectos, políticas, estadísticas de los resultados obtenidos, verificando directamente procesos, sistemas, documentos, etc.

En el caso del control contable, que es en el que aterrizan todas las actividades del negocio, la documentación, métodos de evaluación que practica un contador, hace la separación de cualquier negocio en cuatro operaciones básicas; ventas, producción o servicios, finanzas y administración. Por lo que los objetivos claros de cada uno de ellos son:

Ventas.- En esta operación lo primordial es checar que se generan las facturas correspondientes y de manera correcta, tanto para productos egresados como de servicios prestados. Se debe comprobar la solvencia del cliente antes de aprobar cualquier pedido; que las devoluciones de los productos estén aprobadas.

Finanzas.- Se evalúa que las entradas de efectivo se depositen en el mismo día de su recepción. Que la asignación de caja chica sólo se permita con la debida autorización. Que los créditos incobrables se autoricen debidamente antes de su cancelación de las cuentas por cobrar.

Administración.- En este control se evalúa que las compras de equipo de oficina solamente se realicen con la autorización debida, que las vacaciones sólo se tomen en cuenta con el permiso previo y que la contratación de personal cuente con la autorización correspondiente.

El objetivo de esta fase metodológica del control interno en un negocio, es la de analizar la información y documentación para evaluar la efectividad y eficiencia de las operaciones que en particular interesan.

En esta fase se pueden hacer pruebas de detalle, que para el caso del CS no se requieren complicados muestreos estadísticos.

4.7. Funcionamiento concreto.

Aunque en los incisos anteriores se explicó en qué consiste el control interno y de alguna manera su funcionamiento, en la práctica, el control se conforma de una serie de acciones que se caracterizan por la minuciosidad, cuidado y orden, previo al plan que se forma de los resultados obtenidos de los controles que ya funcionan y que arrojan determinados resultados.

Como se dijo, el control interno involucra todos los departamentos y áreas de una empresa o negocio, está claro que mientras más pequeño sea éste, las acciones serán menos, pero de igual importancia.

a) Familiarización del proceso.

Para implementar cualquier tipo de control en una empresa, es necesario que la persona encargada de ejercerlo adquiriera un conocimiento lo más amplio posible de la misma. En el caso de la pequeña empresa, llámese negocio, taller, centro de servicio (CS), etc., este conocimiento es más inmediato debido, primero a las dimensiones y segundo a la reducción misma de los procesos administrativos y productivos que se llevan.

Se debe obtener por lo menos un listado de aquello que compone a la empresa como lo es la infraestructura. Es indispensable saber con qué se cuenta como base de cualquier control.

Los pasos a seguir son los siguientes:

- El área de trabajo en donde se deben ubicar espacios, implementos mecánicos y la forma de utilizarlos en el área precisa.

- Saber de las herramientas, equipos, accesorios, etc., importando especialmente detallar usos, tiempos y movimientos en su utilización, así como tiempo de vida y mantenimiento.

De manera general, se irá adquiriendo una visión más amplia de lo que existe y se dibujarán poco a poco deficiencias, holguras, desviaciones, en los cuales implementar y ejercer un mejor plan de control.

- También interesa poseer información sobre documentos de manejo interno, administrativo y contable, así como externos de relaciones industriales, como papeles de seguros, Hacienda, uso de suelo, etc.

- En el caso de la pequeña empresa, y de acuerdo al rubro, como es el caso de un Centro de Servicio, la ubicación estratégica y el mal o buen aprovechamiento que de ella se esté haciendo, forma parte de las bases para un buen control.

Así, es bueno desarrollar primero, lo más claramente posible, el planteamiento para tener la panorámica de la pequeña empresa o CS en

cuanto a su funcionamiento y operaciones, por lo que deberán considerarse los siguientes puntos:

- Programación y control de la producción (venta, colocación y servicios colaterales al negocio de llantas).
- Administración de inventarios.
- Mantenimiento.
- Almacenaje.

Estas operaciones están íntimamente relacionadas con las áreas de:

- Comercialización.
- Compras.
- Administración de recursos humanos.
- Finanzas.
- Sistemas (que en este caso por las dimensiones del negocio se reduce al mínimo).

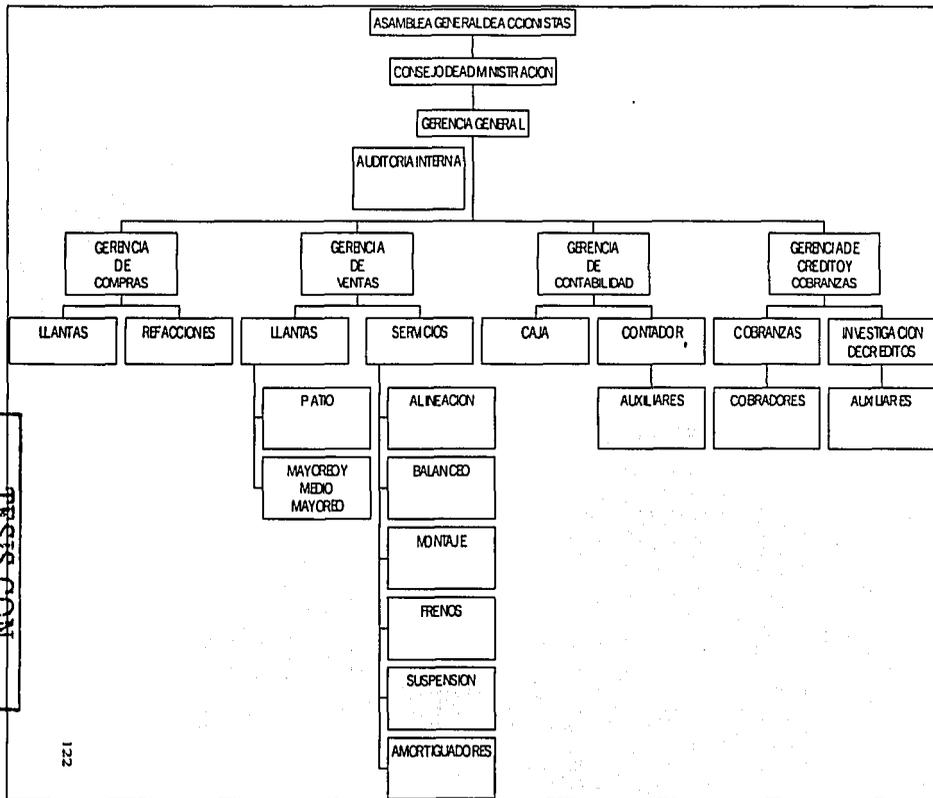
El siguiente diagrama muestra la relación de operaciones y señala un cierto orden y destino de información recabada.



De esta manera, la investigación detallada de lo que sucede en la pequeña empresa o CS, permitirá el análisis de cómo se están llevando a cabo las operaciones, además de la administración y la contabilidad respectiva, para que de ésta manera se implementen los controles adecuados.

Para el mejor desarrollo de la actividad, se plantea el organigrama general y funcional de la distribuidora o CS y posteriormente se detallan las tareas y responsabilidades de cada área o departamento.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE UN CENTRO DE SERVICIO



TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

A continuación se mencionan algunas de las principales funciones a cumplir que realizan los miembros de la organización conforme al puesto que se les ha asignado y dirigido a cumplir con los objetivos fijados.

b) Funciones de los miembros de la organización.

Asamblea General de Accionistas.

Es el órgano supremo de la sociedad. Las asambleas se celebrarán en el domicilio social y podrán ser ordinarias o extraordinarias.

Serán ordinarias las que se celebran por lo menos una vez al año dentro de los cuatro primeros meses siguientes a la fecha del cierre del ejercicio y que tengan por objeto conocer cualquiera de los asuntos indicados en los artículos 180 y 181 de la Ley General de Sociedades Mercantiles que mencionan lo siguiente:

1. Discutir, aprobar o modificar la información financiera, previo informe del comisario y tomar las medidas que juzguen convenientes,
2. Resolver acerca de la distribución de las utilidades, con base en la cláusula de la escritura constitutiva correspondiente,
3. Determinar los emolumentos correspondientes a los administradores y comisario; y
4. Elegir miembros del consejo de administración o al administrador único y el comisario.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Serán extraordinarias las que se realicen para tratar cualquiera de los asuntos y podrán celebrarse en cualquier fecha encontrándose en el artículo 182 de la Ley General de Sociedades Mercantiles que contiene las siguientes disposiciones:

- I. Prórroga de la duración de la sociedad.**
- II. Disolución anticipada de la sociedad.**
- III. Aumento o reducción del capital social.**
- IV. Cambio de objeto de la sociedad.**
- V. Cambio de nacionalidad de la sociedad.**
- VI. Transformación de la sociedad.**
- VII. Emisión de acciones privilegiadas.**
- VIII. Amortización por la sociedad de sus propias acciones y emisión de acciones de goce.**
- IX. Fusión con otra sociedad.**
- X. Emisión de bonos.**
- XI. Cualquier otra modificación del contrato social.**
- XII. Los demás asuntos para los que la Ley o el contrato social exija como quórum especial.²⁶**

Consejo de Administración.

La sociedad será administrada por un administrador único o por un consejo de administración.

²⁶ Leyes y Códigos de México, "Sociedades Mercantiles y Cooperativas", Porrúa, México, 1992.

El administrador único o el consejo de administración, tendrán las siguientes facultades:

- a) De apoderado general para pleitos y cobranzas, actos de administración y de dominio, en los términos de los artículos dos mil setecientos nueve al dos mil setecientos diecinueve para el Distrito Federal, y sus correlativos en los Códigos Civiles de los lugares en donde tenga su domicilio fiscal el negocio.
- b) En cuanto a pleitos y cobranzas, gozará de todas las facultades generales y las especiales que conforme a derecho se le otorguen.
- c) Para suscribir con cualquier clase de títulos de crédito, en los términos del artículo noventa de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.
- d) Afianzar, avalar y otorgar y revocar poderes generales o específicos.

Gerencia General.

La gerencia general es la encargada de administrar los recursos materiales, humanos y tecnológicos de una organización, teniendo bajo su mando las áreas que conforman la entidad con la finalidad de dar a conocer a la Asamblea General de Accionistas a través del Consejo de Administración la situación financiera y económica que presenta la organización. Entre otras funciones expide políticas y procedimientos a la vez que tiene a su cargo el nombramiento de los responsables de cada gerencia de CS.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Auditoria Interna.

Su principal misión será la de dar asesoría a la Gerencia General, y de acuerdo con las auditorias que practique y de los informes que emita sobre las mismas, le ayudarán a ésta a saber si los planes y objetivos formulados por ella se están observando y aplicando debidamente.

Sus principales funciones serán las siguientes:

1. Elaborar un informe acerca de la situación financiera de la empresa y de los resultados netos del negocio, se realizará periódicamente y será presentado a la Asamblea de Accionistas.
2. Realizará los trámites e informes necesarios cuando haya una propuesta de venta o escrituración del negocio, como la aportación de capital adicional o la muerte de un accionista.
3. Revisar los estados financieros para fines de crédito.
4. La preparación de informes certificados para las agencias o entidades que lo soliciten.
5. Evitar las pérdidas debidas a la mala organización o de los métodos seguidos en el negocio.

Gerencia de Ventas.

Sus funciones primordiales serán las siguientes:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1. Promover y realizar las funciones de distribución de los productos (llantas).

2. Mantener y mejorar un volumen elevado de ventas.

3. Dirigir, coordinar y controlar las funciones de los departamentos que integran el área de ventas, que son el departamento de facturación, llantas y servicios.

4. Formular un reporte semanal para la Gerencia general y mensual para el Consejo de Administración, vía Gerencia General, en relación con las actividades realizadas por el área de ventas, grado de avance del plan de ventas, comparación de las ventas realizadas con las planeadas, explicando las variaciones en el caso de que existan.

5. Estimular y motivar a sus colaboradores para alcanzar las metas trazadas y lograr su realización individual.

6. Asistir a las juntas internas a que sea convocado.

7. Cooperar con la Gerencia General en la toma de decisiones, particularmente aquellas que afectan a su área.

8. Seleccionar a candidatos a ocupar puestos dentro del área.

9. Establecer políticas de cooperación y control y/o modificar las ya existentes que afecten a su área.

Venta de llantas.

La venta de llantas se divide en tres formas o tipos de descuento al cliente, según lo anterior, se tiene:

TESTIS CON
FALLA DE ORIGEN

a) Ventas de Patio.- Esta llevará a cabo con el automovilista ordinario, o sea, el que posee de una a cuatro unidades; es el cliente que llega solo al negocio. Estas ventas se realizarán de contado o con tarjeta de crédito, no se aceptarán cheques por no ser personas que se conozcan y de las que se tenga seguridad de su solvencia económica.

A esta clientela, se le asesorará en el tipo y medida de llanta adecuada según sus necesidades de uso y al tipo de automóvil que posee.

Se les recomienda el servicio que necesita su automóvil y la periodicidad de los mismos para conservar en buen estado al mismo y de esa manera obtener mayor provecho de sus llantas del vehículo.

b) Ventas de mavoreo y medio mavoreo.- Son las ventas que se realizan con clientes que posee más de cinco unidades. Este cliente en ocasiones llega solo al negocio, o en su defecto, se visita en su domicilio para ofrecerle los servicios. Estos clientes se registran en cartera; los plazos de pago y descuentos se fijarán según la experiencia con los mismos: la capacidad de compra que posea, su liquidez, y se tendrá en cuenta la situación del mercado de las llantas.

Se registrarán las medidas de llantas que cada uno de estos clientes consumen para darles aviso de ofertas, escasez del producto y de nuevos modelos de llantas que salen al mercado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

c) La venta de servicios.- Al instalar llantas nuevas a un vehículo se deberá dar servicio de balanceo y alineación invariablemente. Estos mismos servicios serán necesarios después de que el vehículo cumpla con los 10,000 Kms. También es conveniente realizarlo cuando se le cambia la medida o tipo de llanta al vehículo, o si las llantas viejas tienen un desgaste disperejo o irregular.

En sí, estos dos servicios de alineación y balanceo son los básicos de un negocio de este tipo y de aquí se desprenden los demás servicios que se prestan a los vehículos por estar siempre relacionados con ellos.

El vehículo al pasar a la fosa o rampa de alineación, se revisa minuciosamente la suspensión y los amortiguadores, ya que al tener cualquier desperfecto en la misma, definitivamente no se puede alinear; si se encontrara la falla, se da al cliente un presupuesto y sólo se realizará el trabajo si el cliente lo autoriza.

Lo que es muy importante es cuidar el profesionalismo del trabajo y las revisiones, ya que al cliente no se le debe vender o tratar de vender cosas o servicios que no necesita.

También se realizan servicios de frenos, montaje de llantas que el cliente trae de fuera, y se venden rines deportivos y de uso común.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Gerencia de Compras.

Esta área funciona como el medio a través del cual se hacen todas las compras, exceptuando algunas partidas especiales como son propaganda, servicios personales, etc.

Las herramientas o equipo con los que funciona esta área son: catálogos, listas de precios, tarifas de transporte y de un intenso contacto con los fabricantes, mayoristas y negociantes. El personal debe conocer a fondo los mercados y las fuentes de aprovisionamiento. La rutina de este departamento consiste en abundantes cotizaciones y la formulación de pedidos. Una buena parte del trabajo consiste en entrevistas personales con vendedores, directores y representantes de los proveedores. El jefe deberá ser una persona de gran integridad moral, ya que el puesto se presta para el beneficio personal. Una función muy importante es la de verificar y aprobar las facturas para su pago. Además éste departamento hace las adquisiciones a petición de otros departamentos o personas de la misma.

Gerencia de Crédito y Cobranzas.

Es esencial que los sistemas de crédito y las condiciones de venta se establezcan sobre una base que no desanime a los clientes y que tampoco origine pérdidas serias por deudas incobrables. El control de los créditos está a cargo del gerente de crédito que asume toda la responsabilidad. Se debe formular un procedimiento definido para tramitar las solicitudes de los

clientes para obtener crédito, o para sus pedidos y que incluya el trámite final de la aprobación o negativa.

La persona que funja como investigador del crédito a otorgar, deberá fijarse en los hechos fundamentales del futuro cliente, tales como:

1. Carácter y capacidad del solicitante.
2. Situación con respecto a su capital.
3. Factores externos tales como; fluctuaciones de temporada y tendencias generales que afecten el negocio del solicitante.
4. Naturaleza del artículo o servicio que solicita.
5. Costumbre de pago.
6. Ubicación del cliente.
7. Condiciones generales de competencia.

El procedimiento de la Cobranza.- Se turna una copia de la factura de venta al departamento de crédito y se archiva según la fecha de pago. Diariamente este departamento obtiene del archivo todas las facturas que vencen en la fecha y las envía al departamento de contabilidad, donde se confrontan con las cifras en libros. Todas aquellas que no hayan sido pagadas, se devuelven al departamento de crédito para proceder como convenga. El departamento de crédito puede solicitar la revisión de fondos, archivando las facturas en una fecha posterior de modo que si no se recibe la remesa, se puede tener en archivo temporal la cuenta.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En el procedimiento para el control interno de los cobros de facturas y documentos por medio de cobradores, se hará diariamente la entrega de los comprobantes al cobro, mediante relaciones que se hacen por duplicado, las que son numeradas consecutivamente con anticipación. Los cobradores, al finalizar el día, formulan la liquidación respectiva, anotando en la misma lista las cantidades recaudadas, entregándolas en la caja, junto con el dinero cobrado.

El cajero formula la ficha de entrega y regresa al cobrador la relación con la constancia de haber recibido el efectivo y cheques en su caso. El cobrador a su vez, regresa al departamento de crédito y cobranzas la relación junto con las facturas o documentos no cobrados, de tal manera que dicho departamento recibirá siempre documentos y justificantes de entrada a la caja por una suma igual al total de documentos entregados previamente a los cobradores.

Gerencia Contabilidad

Esta área se encargará de registrar las operaciones contables y financieras cuyas actividades principales son las siguientes:

1. Establecer un control sobre cada uno de los recursos y obligaciones del negocio.
2. Registrar en forma clara y precisa, todas las operaciones efectuadas por el negocio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3. Proporcionar en cualquier momento la situación financiera del negocio.

4. Prever las probabilidades de fracturas futuras del negocio.

5. Servir como custodia de los comprobantes y de la fuente de información para terceras personas.

Las leyes mercantiles e impositivas determinan la obligación de llevar contabilidad, por las siguientes razones:

1. Para tener un control absoluto sobre todos los negocios y empresas.

2. Para conocer las utilidades obtenidas, así como el capital en giro del negocio y precisar de acuerdo con estas cifras, el valor que deben alcanzar los impuestos respectivos.

3. Como medida de protección a terceros.

4.7.1. OBSERVACIONES PRÁCTICAS.

En este inciso, se comentará de manera general los problemas especiales inherentes al ramo de la actividad económica en que se desenvuelve actualmente el negocio y que inciden en la producción; además de conocer la infraestructura establecida para hacer frente a la administración del negocio tales como; la planeación, organización, dirección y control. Al

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

mismo tiempo, la familiarización permite saber las deficiencias detectadas en el presente y en el pasado conocidas.

En este sentido, las operaciones que se realizan en los departamentos que componen el Centro de Servicio, como ventas, montaje, servicios, inspección, etc., deben ser detallados en sus funciones, incluso mediante la creación de diagramas de flujo y de ruta crítica.

A continuación se señalan las operaciones que se realizan en las áreas del Centro de Servicio:

- Comercialización.- Se debe revisar si se cuenta con investigación de mercado, prospectiva comercial, programas de mercadotecnia, publicidad etc.; en lo que se refiere a contratos establecidos, sus costos y la documentación que lo avala, así como el personal que autoriza.
- Ventas.- Se deben verificar estadísticas, documentos de entradas y salidas, registros, inventarios, etc.
- Servicios.- Revisar de qué manera se estiman tiempos y movimientos, diagramas operativos, utilización de espacios, herramientas, comunicación con otros departamentos como almacén, compras, etc.

Lo que se quiere señalar aquí, es la importancia de revisar el correcto funcionamiento de las diferentes secciones del Centro de Servicio, si

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

corresponde con las expectativas de un plan de trabajo anual, o con la política de la empresa, o si por el contrario se han o no cumplido muy por encima las metas. Por lo que al revisar, se tiene ese conocimiento familiarizado de lo que sucede en la pequeña empresa, se podrán corregir o crear controles en las diferentes secciones y departamentos.

La supervisión del trabajo se realiza bajo dos parámetros principales; uno el de que funcione el automóvil de acuerdo con la satisfacción del cliente y el otro es el de normas mínimas de funcionamiento recomendadas en los manuales de las diferentes agencias automotrices del país. Junto a ello, se debe contemplar la capacitación interna o externa del personal.

La publicidad es de vital importancia para este tipo de empresas, por lo que debe señalarse como prioridad para el control el sistema de auto-corrección introducido en la cadena productiva y administrativa. Es decir, se trata que el control rebase por mucho la actividad de detección, y vaya a la actividad de superación de la falla.

- **Distribución.**- Se refiere a la expansión en el mercado en cuanto a servicio y se debe tener claro los proyectos de crecimiento, porque de acuerdo con ellos los controles se modifican. No es lo mismo un control cuyo objetivo es a corto plazo que uno que está dentro de un proyecto de constante crecimiento.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En lo que toca a otra de las áreas que afectarán el funcionamiento adecuado del área de producción, está el de compras.

- Compras.- Consiste en el abastecimiento de los artículos (stock), herramientas y accesorios que al día se van requiriendo para dar el servicio. Se hacen compras en un rango de mínimo y máximo señalados por la cantidad y requerimientos de las ventas y servicios que se hagan al día, o a la semana. No se hacen compras de refacciones, maquinaria, herramientas, accesorios de seguridad, papelería con la intención de tener no sólo "al día" el CS, sino para que se eviten las pérdidas de tiempo mientras el proveedor surte.

En las compras se puede ver si el CS ha caído en un *impasse* productivo, es decir, si se mantiene las compras al ritmo y cantidad que por un largo tiempo han tenido, ello es señal que los requerimientos no aumentan y las expectativas de desarrollo están en peligro. El hecho de comprar siempre igual no quiere decir estabilidad productiva, sino estancamiento, lo cual para un negocio con miras a la expansión no es bueno.

Otra de las áreas del CS que afectarán al de servicio, es el de la administración

- Administración.- En una pequeña empresa, por lo regular se maneja de manera familiar, quienes desarrollan las funciones, en forma de rol, en

convención o programas, para controlar los servicios "al día" junto con personal calificado y constantemente monitoreado.

- **Contabilidad.-** Se exige una visión conjunta de los movimientos y sus respectivos registros, llámense facturas, libros, impuestos etc., o que alguien mismo de los dueños-gerentes la realice, o en ocasiones se contratan los servicios de un especialista, quien tiene la responsabilidad de tener una comunicación objetiva y constante de los movimientos contables con quien esté implementando o monitoreando los controles respectivos, pues se debe recordar que la contabilidad es un censor importante de la buena o mala salud de la empresa.

En lo que se refiere a sistemas implantados en un Centro de Servicio, suele haber una combinación de sistemas manuales o con apoyo en PC en la que se realizan las actividades de cobros, finanzas en general, contrataciones, y su registro; lo que facilita el llevar el control y la supervisión tanto de la administración, como de la contabilidad y las operaciones de producción.

Además, y de manera específica, se hace los siguientes trabajos de control en un Centro de Servicio:

- a) Documentación.-** Los documentos que se utilizan como medios de control de operaciones en general, son las facturas de servicios realizados, compra de refacciones, herramientas y de servicios especiales contratados

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

para mantenimiento correctivo de las máquinas del taller, así como recibos de pago para los empleados.

La finalidad de este control es la de coadyuvar a la verificación objetiva de la información sujeta a análisis o bien a la obtención de algunos datos específicos.

En cuanto a las facturas de servicios aplicados que se requieren para la contabilidad externa, se lleva un buen control.

El problema interno es de control sobre tiempos y movimientos y material no estimados como inversión económica y laboral y desgaste para su amortización con un porcentaje de las ganancias.

En cuanto a las facturas de compra de refacciones para realizar los servicios, insumos, se lleva el control adecuado, pero por lo antes señalado no se puenta la contabilidad con lo que es un control de desgaste y amortización de las máquinas utilizadas para su instalación.

En relación a las facturas de servicios contratados y debido a que no existe un mantenimiento preventivo sino correctivo, se insertan en la contabilidad de manera no planeada lo que causa erogaciones imprevistas con sus consecuentes resultados de "días malos" para el negocio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En cuanto a los recibos de pago que se omiten perjudica al no cumplirse con las disposiciones conforme a la Ley del Impuesto sobre la Renta y el Código Fiscal de la Federación, además incide en la estimación de salidas en la contabilidad interna llevada erróneamente por el gerente y la subgerencia.

b) Área operativa.- Las operaciones que se realizan en el área de montaje y servicios del automóvil son las siguientes:

1.- Programación y control de la producción.- Como ya se mencionó, no hay cabalmente lo que se pueda llamar una programación cuyo fin primordial es el de organizar las actividades que se llevarán al cabo durante un lapso considerable de tiempo con miras a alcanzar unos objetivos predeterminados, esto implica además mecanismos de control y evaluación para reconocer el logro o el fracaso de lo programado.

Se puede decir que lo que existe es una "programación al día" conforme se van presentando los requerimientos de servicio y se evalúa el trabajo también "al día" sin parámetros o estándares de productividad establecidos, sólo a nivel "práctico", es decir, se cataloga de productivo el día si se reparan de tres a seis automóviles, etc.

Los objetivos a alcanzar son "al día", y más bien antes de objetivos son logros indeterminados que se dan según se presenten las solicitudes de servicios.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La programación y un control "al día" en el área de servicios, consiste en la repartición de trabajo en donde no se contempla la programación de logística, diagramas de flujo ni rutas críticas y por stock de reparación. Por otro lado se carece de ello mismo en las secciones de almacén, mantenimiento y compras, que se dejan dependiendo de lo que acontezca en el área de montaje, servicio o reparación directa del automóvil, es decir, no tienen un plan propio de actividades y de funcionamiento.

2.- **Administración de inventarios.**- En este rubro de actividades no se maneja el stock, es decir, una cantidad mínima y máxima de llantas y equipo establecida según los desplazamientos y operaciones de venta, montaje y servicio realizadas en períodos de tiempos estimados. Se suplente esto comprando la llanta o el equipo al mismo tiempo en que se requieren. Esto ocasiona pérdidas al no amortizar mediante almacenaje los aumentos en refacciones, a la vez que se ahorra en el costo real de tiempos y movimientos.

Como se pudo observar, la contabilidad ya sea interna o externa, registra la facturación, pero no se aprovecha esta para hacer estimaciones, estadísticas, tiempos de usos de maquinaria, inventario más solicitado de refacciones, épocas en que más se requieren, de mayor o menor inversión, de mayor o menor utilidad, de costos y ventas, de ofertas y demanda, etc.

En inventarios no se lleva un control del desgaste real del equipo utilizado en los servicios, por lo que hay pérdidas en reparaciones no previstas en el capital.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Todo ello lleva a que no se cuente con un capital <<bien calculado>> de reserva para imprevistos y no existe para la inversión en la ampliación del área y de servicios.

Se lleva una estimación "práctica" de la cantidad en ventas y de servicios requeridos a la semana y de las reparaciones que son más solicitadas, como alineación y balanceo y, cambios de aceite, daños en amortiguadores, etc. No se tiene una tabla estimativa de la clase y tipo de reparación a la que se debe dar mayor atención y que va de acuerdo con la época del año y que tiene que ver con épocas de mayor o menos auge económico..

En este rubro de inventarios y como parte de la administración directa de recursos humanos, se cuenta con una hora de entrada estipulada que es a las 9 A.M., pero no se tiene una hora de salida establecida, lo cual demerita en la eficiencia laboral, por lo que todos los controles que se pretendan aplicar no funcionarán.

3.- Mantenimiento de equipo.- El hecho de no llevar un control en los inventarios, deja ver que el equipo ya ha rebasado su tiempo de eficiencia y aún así se da el mantenimiento correctivo.

Al no contar con un capital de prevención, el costo de las reparaciones son sufragadas por el mismo Centro de Servicio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

No se tiene establecida una forma convenida de utilización y cuidado de equipo y herramientas, lo que les daría más tiempo de vida.

Para el caso de siniestros se cuenta con extintores a los cuales no se les ha aplicado la revisión periódica recomendada.

4.- Almacenaje- Como se vió en lo referente a la administración, no se maneja la política de producción mediante el stock, ello lleva a que no cuente el negocio con lo que se pueda llamar un almacén, teniendo en cuenta que el almacén no sólo tiene como función resguardar la materia prima o la producción en sí del paso del tiempo, sino que primordialmente el almacén representa un valor del tiempo, en el sentido de que gracias a él la mercancía se adquiere antes de que sufra fluctuaciones en su precio, por lo que el periodo de almacenaje debe ser bien calculado de acuerdo a estadísticas de desplazamiento estimado en los servicios.

El Centro de Servicio tiene previsto establecer una refaccionaria anexa, con lo que se evitaría hacer llamadas telefónicas para que les surtan las refacciones requeridas al momento.

Además, el almacén permite observar de manera directa los movimientos de desplazamiento de las refacciones y significa otro control y factor estadístico para la estimación de tiempos y movimientos en el área de reparación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Diagrama de flujo.- Para ejemplificar los pasos que lleva el Centro de Servicio en cuanto a la atención que proporciona a sus clientes, es el siguiente:

- ①. Recepción del automóvil.
- ②. Chequeo, localización y acuerdo de la reparación a realizar.
- ③. Espera a la reparación según el tiempo de trabajo.
- ④. Montaje y/o reparación (alterna con otras reparaciones)
 - a) Petición de producto, llantas (espera para que se adquieran).
 - b) Espera según disponibilidad en almacén y equipo.
- ⑤. Entrega del trabajo sin previsión de fecha (si hay tiempo se supervisa el montaje por alguna persona, si no es así, lo checa el mismo automovilista).
- ⑥. Pago directo a la persona que montó o aplicó un servicio (con o sin factura)

Por otro lado no existe una ruta crítica en la atención de trabajo y tareas administrativas del negocio por lo que no hay una visión general de las metas a cumplir por parte de todos los integrantes del negocio.

RUTA CRITICA

						SUMA DE TIEMPO
5 m	15m	fluctuante de 1-5hr a 1 día.	10 m	fluctuante de 1-5hr. a 1 día.	10m	Normal: 1.40 a 5.40 hrs.
						Fluctuante: 1 a 2 días.
1	2	3	4a	4b	5y6	

e) Prospectiva funcional.- En esta parte se pretende, una vez hecho el acercamiento suficiente al CS, y sumados los hallazgos hacer una interpretación de ellos reportando lo que a consideración sean indicios de fallas de control, aunque ya de alguna manera hallan sido sugeridos en sus apartados correspondientes.

El modelo administrativo con el que cuenta el CS parte de una premisa de funcionalidad engañosa, es decir, de una falacia productiva típica de estos negocios. Consiste en creer que, por ser pequeña empresa, "todo está bien", de que todos cumplen su papel y ganan de acuerdo a su trabajo. La política del CS parece reducirse a cumplir con lo del día con honestidad y calidad.

Quando es un negocio con miras de desarrollo, la administración debe plantear una política de crecimiento y definir estas expectativas, para lograr algo mejor.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

El problema fundamental es el de no funcionar bajo la idea de objetivos y resultados, lo que llevaría a implementar *sistemas de orden*, es decir, un control interno extenso, con miras a lograr metas de ganancia, producción, expansión, calidad, eficiencia, capacitación, conocimiento automotriz, etc., todas establecidas como metas y bajo ciertos estándares.

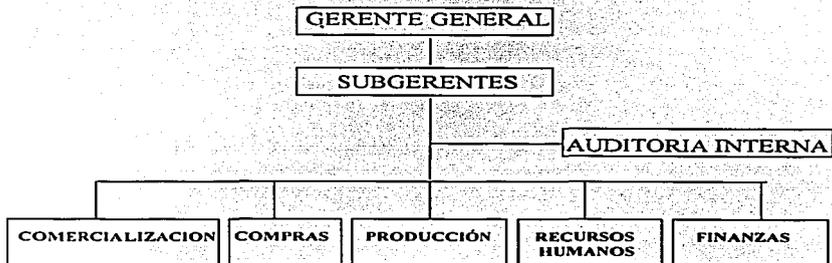
Como se puede observar, se debe organizar todo el departamento dedicado a la planeación y programación no sólo del área de montaje y ajustes en general, sino de todo el negocio; es necesario pensar que el negocio no solo se reduce al área de los servicios, sino que cuenta con ventas, compras, administración, etc. Un negocio funciona cuando existe la coordinación dirigida a objetivos precisos fijados en asambleas, con el fin de que tengan mayor alcance. Para ello se requiere un modelo administrativo en donde en primera instancia exista la delegación de funciones y responsabilizar a los integrantes del negocio y a través de presentar sus planes de trabajo por lo menos dos veces al año.

Urge delimitar funciones administrativas y operativas de compromiso para la expansión del negocio. Por ejemplo, designar quien asume el compromiso de comercialización, finanzas, compras, recursos humanos, y quien tenga mayor experiencia en el área técnica de sistemas a implementar.

Por otro lado, se requiere que el modelo específicamente operativo del área de trabajo también sea diseñado y discutido para establecer tiempos y movimientos, diagramas de flujo y rutas críticas para la atención eficiente al

cliente, pues se debe tener presente que no basta con que el automóvil esté reparado, sino que todos los pasos que el cliente tenga que dar para llevarse su automóvil en buen estado sean los mínimos y más cómodos.

Propuesta de un Organigrama Administrativo (con la sugerencia de actividades), con un sistema operativo en el área de trabajo.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GERENTE GENERAL**SUBGERENCIA**

- Definir la política del negocio
- Supervisión general y coordinación de responsabilidades

COMERCIALIZACIÓN	CÓMPRAS	PRODUCCIÓN	RECURSOS HUMANOS	FINANZAS
<ul style="list-style-type: none">- Investigar mercado.- Proponer paquetes de ventas.- Investigar y crear formas de publicidad.- Proponer sistemas de crédito para el cliente.	<ul style="list-style-type: none">- Investigar ofertas de material requerido.- Calidad en el material comprado.- Calcular stock requerido.- Revisar inventarios.- Cotizaciones.	<ul style="list-style-type: none">- Programar y controlar los servicios bajo un esquema de acción o diagrama de flujo a la vista de operadores.- Ponderar prioridad de tareas para el negocio con una ruta crítica a la vista de todos.- Controlar y analizar tendencias a partir de inventarios de todo tipo.- Diseñar un sistema de mantenimiento preventivo.- Crear y delimitar operaciones de un almacén.	<ul style="list-style-type: none">- Implementar la formalización legal de contratación.- Diseñar cursos de capacitación, interna o externa.- Implementar el salario por compensación.	<ul style="list-style-type: none">- Proponer quién maneje el efectivo- Crear un capital de inversión y quién y cómo se manejará.- Diseñar opciones de crédito para el negocio.- Sistemas de cobro.- Diseñar sistemas de financiamiento.- Pago de impuestos

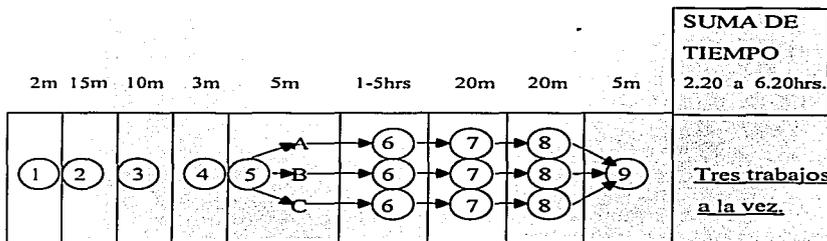
Para el modelo operativo, a grandes rasgos se puede visualizar la eficiencia mediante un diagrama de flujo que requiere para su cumplimiento de un previo estudio del tiempo y cantidad en que se pueden usar los equipos, además de haber dividido el taller en secciones para evitar traslado de equipo y gente (sección de montaje, de alineación y balanceo, de ajustes frenos, de reparaciones mecánicas diarias, etc.). Y designar por lo menos un responsable de la sección.

Por lo que se sugiere como diagrama de flujo el siguiente:

1. Recepción de automóvil.
2. Chequeo.
3. Acuerdo con el cliente en el tipo de servicio y costo.
4. Levantar orden de trabajo (remisión o factura) y señalar tiempo estimado para reparación (trabajar por stock); anotando la sección a la que se turnó.
5. Acomodo del auto en la sección correspondiente.
6. Montaje y/o Reparación.
7. Revisión de calidad del trabajo por el especialista o responsable de la sección.
8. Limpiar el auto agregando el mínimo de costo debido a ello.
9. Colocar el auto en la sección de espera-entrega.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

RUTA CRITICA



En el caso de la ruta crítica es conveniente que esté en forma análoga (coordinado) con la planeación y programación que el departamento y la persona responsable de ello haya contemplado para periodos de medio año por lo menos, lo cual sugiere que se pueden hacer rutas críticas mensuales y entregar reportes a la vista de todos de avances, rezagos y tareas no cumplidas.

Simplemente se coloca en un lugar visible del negocio una especie de calendario con las actividades por día en donde cada responsable, al final del día, marcará con línea verde su avance, con amarillo rezagos y con rojo tareas no cumplidas. Esto se debe hacer tanto para la administración en general del negocio, y en el área de operaciones para las tareas del día.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

4.8. Diagramas de flujo.

Parte del conocimiento del proceso o sistema que se lleva o aplica en un área a supervisar y crear o modificar el control interno, está el visualizar de la manera más simple y real el camino que llevan todas las actividades que se realizan. Especifica el autor Joaquín Rodríguez que:

*“Los diagramas de flujo representan en forma gráfica la secuencia en que se realizan las operaciones de un determinado procedimiento y/o recorrido de las formas o los materiales. Muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), para cada operación descrita y pueden indicar, además, el equipo que se utilice en cada caso”.*²⁷

Lo que se gana con el diagrama de flujo es el camino mismo que sigue la elaboración de un producto o la integración de un servicio, lo que deja es la incidencia que un factor del proceso tiene sobre otro u otros y de qué naturaleza son los elementos a auditar, pues de un paso a otro del proceso puede ser que la información que se requiera sea un documento como un nota de compra, pero en el siguiente paso del proceso lo que se requiere de recolectar sea una conducta, por ejemplo la forma de archivar, o el método de archivo, etcétera. Esto permite también tener una idea clara, pues, de la naturaleza de entidades a auditar. A su vez, el diagrama, y por ello mismo puede el auditor entender el radio de incidencia de una actividad señalada en él, pues el radio de afectación y del cual depende el cuidado al recoger

información de esta entidad, no es igual cuando se trata del traslado de mercancía del almacén al área de montaje, que el de calibración de aparatos de medición que diario por la mañana se tiene que hacer. Su grado de incidencia en la secuencia de operaciones, en su eficacia, es de diferente rango, por ello el diagrama de flujo también permite prever este grado de importancia de la información recolectada y en qué medida se tiene que cotejar con otra debido a su amplio radio de afectación (también se le conoce como detección de grado de responsabilidad). En el caso supuesto, la calibración de aparatos, exactitud, prontitud, disponibilidad del aparato mismo, etc.; pueden afectar a operaciones colaterales de un proceso, y esto se puede especificar en un diagrama de flujo.

Como mera información, se tienen diagramas de flujo: de bloques, verticales, horizontales, con siluetas representativas, arquitectónicos o de varios planos. En el trabajo real del control, cada auditor construye su diagrama de flujo que más le sea legible y le lleve a detectar o interpretar lo más realista posible lo que acontece en el campo de trabajo. Si hay algunas convenciones generales como son el que el cuadro represente un documento, una flecha en línea continua indica el movimiento que sigue un documento, un triángulo indica archivo de documentos, un círculo una actividad u operación.

²⁷ Rodríguez Valencia, Joaquín, "Sinópsis de auditoría administrativa". Trillas, México, 1999, p. 284.

A manera de ejemplo, a continuación se presenta una simbología:

No.	Sim	Quién lo hace	Qué hace
1	⇒	mensajero	Acuerdo a la oficialía de partes
2	○		Recibe correspondencia de su departamento
3	□		Confronta correspondencia y firma dos ejemplares de ésta
4	○		Entrega el duplicado y retiene el original
5	△	Oficialía de partes	Archiva el duplicado

Ejemplo que presenta Joaquín Rodríguez, Op. cit. p. 286.

Otra forma de realizar el diagrama de flujo²⁸ es los que muestra más recientemente el mismo Rodríguez Valencia, y que en esencia es la forma de mostrar como apoyo visual los pasos y el orden que se sigue para cumplir un proceso:

²⁸ Díez de Bonilla, Patricia, "Manual de Casos prácticos sobre auditoría administrativa". Ediciones Reforma, México, 1984.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TIEMPO EN SEMANAS

ETAPAS	ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN *Elaboración de oficios dirigidos a funcionarios. *Preparación de formularios para registrar la información.		■	■							
2	ESQUEMATIZACIÓN DEL MANUAL * Preparar el contenido del manual.		■								
3	REDACCIÓN *Redactar el borrador de los manuales. *Elaborar gráficas. * Formatos del manual.			■	■						
4	APROBACIÓN * Revisión por parte del responsable del manual. * Hacer cambios y correcciones.					■	■				
5	* Revisión final.							■			
6	* Impresión y Encuadernación del contenido del Manual.								■		
7	* Distribución y Control. * Distribuir los manuales y dar instrucciones. * Registro de los departamentos que tienen manual.									■	■

Rodriguez Valencia, Joaquín, "Cómo elaborar y usar los manuales administrativos", ECASA, México, 1995, p.73.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Hay contadores generales y/o auditores que prefieren en lugar de construir el diagrama de flujo --y esto es más utilizado como alternativa en procesos menos técnicos, como por ejemplo supervisar la calidad de la comunicación de un departamento, las relaciones humanas de una sección, etc.-- el hecho de *narrar* lo que sucede, platicar con el auditor el movimiento y la función que cada persona hace, pero más que nada, comentar la intención que cada persona tiene al realizar su trabajo. Sin embargo, como se dijo, en procesos técnicos es conveniente el diagrama de flujo pues su localización visual, tanto del número de acción, grado de responsabilidad o incidencia, avance de proceso mismo, detección de eslabones críticos, etc., le hacen muy eficiente.

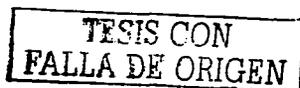
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIONES

Los negocios en México, con la intención de modernizarse, han implementado una serie de sistemas y procesos bajo estándares nacionales e internacionales para todos los departamentos y áreas administrativas y productivas; sin embargo, la falta de conocimientos precisos sobre objetivos, medios y recursos humanos, materiales y teóricos, hacen que estos intentos muchas veces queden en buenas intenciones.

De esta manera el control interno bien puede hacer el papel de un revisor de ello, de una especie de vistazo hacia atrás para ver cómo se está llevando la organización de la empresa o del pequeño negocio. Sin embargo, esta retrospectiva no es sencilla; y a su favor tiene que tan sólo se requiere de tener una mente ordenada que pueda visualizar todos los instrumentos que, bajo un proceso programado, pueda recoger toda la información requerida para conocer la realidad, objetivamente, de lo que sucede en la empresa, desde la dirección hasta el último de los empleados, considerados tanto como personas morales, éticas, como personas que deben cumplir una función y bajo una responsabilidad, lo que lleva con ello a conocer de todo aquello de lo que ellos echan mano para desarrollar su trabajo, lo cual implica, desde políticas de la empresa o pequeño negocio, hasta sistemas, equipo, material, y capital de la misma.

El Control Interno es una acción de reconocimiento de cómo técnicamente funciona una empresa, reconociendo los puntos clave en donde



se debe tener mayor monitoreo, pues en ellos recae la funcionalidad de la pequeña empresa. Estos puntos clave o se diseñan o van apareciendo como tales con el tiempo y forma de funcionamiento del negocio, lo que condiciona revisiones de control con sus métodos adecuados, para de esta manera siempre tener al negocio en pleno control en todos sus aspectos.

Por otra parte, el Control Interno representa lo que en el lenguaje común y corriente suele decirse, "poner las cartas sobre la mesa y las cuentas en claro", esto es, llevar un control de todas las actividades, personas, documentos y dinero que se interrelacionan y se generan en la funcionalidad interna de toda empresa. Bajo un control de ello, ya sea haciendo converger toda acción de cualquier área o departamento, hacia la gerencia de contabilidad mediante entrega de documentos en donde se registra dinero, trabajo, material, responsabilidades, etc., entonces se pueden detectar los puntos en donde algo está fallando y a lo cual se requiere aplicar de nuevos controles administrativos u operativos.

En una pequeña empresa como una Distribuidora de Llantas donde además y por necesidad del producto se hacen los servicios colaterales, el control interno representa poner las cosas en su lugar, desde operaciones hasta responsabilidades, definiendo canales de producción, comunicación, administración, servicios, etc. Para ello se cuenta con métodos de revisión, como la auditoria o el control administrativo, que generan organigramas, diagramas de flujo, rutas críticas, proceso contables y productivos, etc., para

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ubicar y asignar funciones, trabajo, autoridad, responsabilidad y objetivos particulares y generales del pequeño negocio.

Un Centro de Distribución al prestar un servicio amplio e intenso ya que se inserta en la economía pesada del transporte nacional, requiere de que sus servicios tengan la calidad, que compitan con estándares nacionales e internacionales, ya que al ser filiales de la matrices extranjeras, éstas requieren y exigen una calidad total en la administración, lo que el control interno permite alcanzar con mayor eficacia.

Con ésta investigación, se determinó lo importante que es el tener un control interno dentro de una empresa, no importando el tamaño de la misma.

En los Centros de Servicio por pequeños que estos sean la importancia de salvaguardar los activos es de vital importancia; aunque esto implique una inversión mayor, pero su infraestructura tiende a crecer, teniendo la posibilidad de pasar de una pequeña a una mediana empresa, lo cual, se reflejará en mejores utilidades para los accionistas.

Además, cabe destacar, que al momento en que la empresa crece generará fuentes de trabajo (carentes en la actualidad en nuestro país); dando como resultado el buen funcionamiento del Centro de Servicio y coadyuva en la economía.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Asimismo los dueños de las pequeñas empresas, la mayoría de las veces, tienen miedo al cambio, esto es que, creen que al desembolsar mayores cantidades de dinero ya obtenido como utilidad del negocio, para reinvertirlo en el mismo, es de alto riesgo y prefieren no dar ese paso; sin embargo, sabiendo que la industria hulera contribuye con casi un 7.5% del PIB, el margen de utilidad que tienen las llantas es muy bajo para los Centros de Servicio por lo que estos tratan de dar mayor impulso a los servicios que ofrecen.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFIA

- ❖ Ballesteros Baladro, Haidée, "Bases científicas de la administración", McGraw Hill, México, 1997. Baudrillard, Jean, "El sistema de los objetos", Siglo Xxi, México, 1992.
- ❖ "Crítica de la economía política del signo". Siglo Xxi, México, 1983.
- ❖ Consejo para Normas de Auditoría; "Consideración de la estructura de control interno en el establecimiento financiado de auditoría", párrafo 9, AICPA, abril de 1998.
- ❖ Díez de Bonilla, Patricia, "Manual de Casos prácticos sobre auditoría administrativa", Ediciones Reforma, México, 1984.
- ❖ Elizondo, Arturo, "Contabilidad fundamental", Contadores y Administradores, México, 1992.
- ❖ Fayol, Henry, citado por Ballestero B, Haidée, "Bases científicas de la administración", McGraw Hill, México, 1997.
- ❖ García de la Borbolla, Manuel, "Guía de control interno y objeto de cada control", Trillas, México, 1999.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- ❖ Guajardo, E., "Contabilidad para usuarios", McGraw Hill, México, 1999.
- ❖ Haimann y Scott, "Dirección y gerencia", Hispano-europea, Barcelona, 1975.
- ❖ Horngren, Charles, Harrison Walter T., y Robinson, Michael, A., "Contabilidad", Prentice Hall, México, 1997.
- ❖ INEGI, Clasificación Mexicana de Actividades y Productos (CMAP), Censo Económico 1989, Aguascalientes, 1998.
- ❖ Klee, Joseph, "La dirección de empresas medianas y pequeñas", Hispano Europeo, Barcelona, 1985.
- ❖ Leach, Peter, "La empresa familiar", Javier Vergara, México, 1999.
- ❖ Leonard, P. William, "Auditoría administrativa", Diana, México, 1971.
- ❖ Leyes y Códigos de México, "Sociedades Mercantiles y Cooperativas", Porrúa, México, 1992.
- ❖ Mali, Paul, "La administración por objetivos", Diana, México, 1979.

- ❖ Mauren, Bennett, "Guía para el crecimiento de la pequeña empresa", CECSA, México, 1992.
- ❖ Moreno Fernández, Joaquín, "Contabilidad básica", IMCP, México, 1998.
- ❖ Neck, Philip A., "Desarrollo de la pequeña empresa: políticas y programas", Limusa, México, 1997.
- ❖ Normas y Procedimientos de Auditoría, IMCP, p. 58.
- ❖ Odiorne, Georg S., "Administración por objetivos", Limusa, México, 1985.
- ❖ Reyes Ponce, Agustín, "Administración de empresas. Teoría y práctica", Limusa, México, 1968, 2 T.
- ❖ Reyes Ponce, Agustín, "Administración por objetivos", Limusa, México, 1996.
- ❖ Rodríguez Gómez Ricardo, "Optimización de la productividad", Trillas, México, 1999.
- ❖ Rodríguez Valencia, Joaquín, "Sinopsis de auditoría administrativa", Trillas, México, 1999, p. 284.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- ❖ SECOFI, monografía No. 10, “Manufactura del Hule”, TLCN, México, 1991.
- ❖ Valdivia Guzmán, Issac, “La ciencia de la administración. Dirección de los grupos humanos”, Limusa, México, 1993.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN