

74-331



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**FACULTAD DE CONTADURIA
Y ADMINISTRACION**

**EL CONTROL INTERNO DE LAS
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
CONTABLE**

**QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A
ROSALBA SANTIBAÑEZ MORENO**

**PROFESOR DEL SEMINARIO
DANIEL ALVAREZ RAMIREZ**

MEXICO, D F.

1984



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 está 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.

I N D I C E

EL CONTROL INTERNO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

CAPITULO

OBJETIVOS DE ESTE TRABAJO

- I. I N T R O D U C C I O N
- II. El Control Interno en las Pequeñas y Medianas
Empresas.
 - a) Caracterfsticas de las Pequeñas y Medianas
Empresas
 - b) Problemas con los que tropieza.
- III. Problemas de Financiamiento y los Tipos de Fuen--
tes de Financiamiento.
- IV. El Problema de Control
- V. Control Míximo que debe existir en la Pequeñas y
Medianas Empresas.

VI. Planeación Estratégica para las Pequeñas y Medianas Empresas.

VII. Experiencias Personales Obtenidas en dos empresas:

- a) Características de la empresa
- b) Fallas encontradas
- c) Soluciones sugeridas para su mejoramiento desde el punto de vista del Control Interno.

VIII. La Necesidad de Asesoría a la Pequeña y Mediana Empresa:

- a) La Consultoría
- b) Método a seguir en la prestación del Servicio de Asesoría o Consultoría.

IX. La Asesoría en Control Interno para las Pequeñas y Medianas Empresas.

X. C O N C L U S I O N E S

XI Bibliografía.

* Las citas están dentro de paréntesis ()

OBJETIVOS DE ESTE TRABAJO

Los objetivos perseguidos en este trabajo fueron: la fácil comprensión para aquellas personas que se encuentren íntimamente relacionadas de algún modo con las pequeñas y medianas empresas.

De acuerdo a la situación actual del país y a diversos problemas que esta investigación pueda adaptarse al sector de las empresas en cuestión y dar una idea de cómo se puede salir adelante en forma eficiente y positiva.

Ofrecer una visión general del Control Interno y las partes que lo constituyen.

Que se tenga cierta flexibilidad basándose en los medios con los que se cuenta y con los que existen en el me-

dio mercantil.

Aplicar el Sistema de Control Interno en las diferentes áreas de la empresa para poder conseguir a posteriori un mejor desarrollo y progreso de las organizaciones.

Aplicar el Sistema de Control Interno a las Pequeñas y Medianas Empresas mediante los medios con los que se cuenta, de acuerdo a las características de las entidades, aplicándolos en los puntos débiles, como los mal establecidos en ciertas organizaciones y cómo se puede conseguir esto, así como el punto de apoyo que se puede obtener con una asesoría adecuada.

CAPITULO I.

I N T R O D U C C I O N

Las pequeñas y medianas empresas en México, han sido un factor determinante para el progreso económico y social del país; se caracterizan por ser generadores de empleos; por lo mismo, es indispensable fomentar su desarrollo, contribuyendo a disminuir el desempleo y al mismo tiempo aumentar el progreso que guardan hoy en día los pequeños propietarios.

Con lo anterior, se estará atendiendo el grave problema que afronta el país en relación con la desocupación.

La finalidad de realizar este estudio ha sido la de dar a conocer la situación en que se encuentra la empresa pequeña y mediana, el giro que le pueden dar a su negocio, la elección de un buen dirigente y mostrar en forma somera si existe un adecuado

sistema de Control Interno; así mismo, qué tipo de ayuda le puede ofrecer el Contador y el Administrador al empresario para lograr mejor control en la custodia de sus bienes, así como evitar fraudes, robos o desperdicios, logrando por lo consiguiente, el mejoramiento de la empresa.

En la actualidad se ha dicho que el problema fundamental de la pequeña y mediana empresa, ha sido lo administrativo.

Un estudio del Fondo Nacional de Fomento Industrial realizado en 1979 mostró que de las 120 empresas apoyadas, (8) el 96% de ellas tenían problemas administrativos y frecuentemente el problema financiero era consecuencia de deficiencias administrativas. Con respecto a la magnitud de éstas, han existido tantas clasificaciones de empresas, como autores y puntos de vista. Hoy se han clasificado en tamaño, giro tipo de administración, producción, política de ventas, etc.

Puede dedicarse una amplia investigación exclusivamente a este tema, pero ésta no es la intención, por lo que se expresará solamente algo de lo que pueda tener directa influencia en el ámbito del tema que se está tratando.

La necesidad de clasificar a la empresa en razón del tamaño, es porque ésta plantea casos totalmente diferentes u opuestos; pero esto no quiere decir que siempre deberá ser -

igual, porque lo que puede ser grande en un país subdesarrollado no puede ser visto en igual forma en un país industrializado.

Se debe tener en cuenta este aspecto, para que pueda ayudarnos a normar nuestro juicio sobre el tipo de empresa en cuestión porque decir pequeña empresa puede abarcar diversos criterios de que tan chica puede ser, por lo cual se define en la siguiente forma: "empresa pequeña aquella que cuenta con un capital contable entre \$ 50,000.00 y \$ 5'000,000.00 - con una inversión promedio de \$ 3'216,000.00 por empresa...", según el estudio realizado por el Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña, en el año de 1979. Por otra parte, empresa mediana es aquella que tiene un capital contable mínimo de \$ 5'000,000.00 hasta de \$ 40'000,000.00 con una inversión promedio por empresa de \$ 25'250,000.00; pero con el alto índice de inflación, este organismo para 1983 la definió en la siguiente forma: "se considera empresa pequeña - aquella que tiene un capital contable hasta de \$15'000,000.00 y para las de medianas dimensiones se tomará como capital contable hasta \$ 90'000,000.00 para poder seguir en un nivel más adecuado a nuestro tiempo. (B)

En otras investigaciones sostienen: "podemos determinar la magnitud de una empresa mediante el número de niveles de dirección, por encima de la primera línea de mando. Sin tener en cuenta el número total de empleados, podría conside-

rarse una empresa pequeña, si no existe más que un nivel de mando entre el presidente y el capataz, o el mando equivalente de la línea. Otra prueba real sobre el tamaño y quizás la más común es la de que el directivo principal puede o no abarcar toda la organización de la empresa; es decir, si todas las operaciones permanecen bajo su control y por último para la empresa mediana debe considerarse que la estructura de la empresa está formada con una jerarquía de tercero o cuarto tipo, o sea que el gerente o director necesita un sistema sencillo, para que pueda ser ayudado a resolver y llevar a cabo el control de la organización. En esta empresa, él siente la necesidad de ir realizando una mayor descentralización y por consiguiente ir delegando ciertas obligaciones y responsabilidades. Se considera que esta empresa tiene más posibilidades que la empresa pequeña de poder desarrollarse y crecer si ésta bien administrada.

Con todo lo anterior se pretende que esta investigación, muestre un inicio de lo que significa una somera solución en la problemática del control interno dentro de estos organismos y aunado con informaciones sólidas y complementarias se reconozca el esfuerzo que se ha realizado, dejando margen a que si alguien pretendiese seguir adelante con el mismo tipo de investigación, lo pueda hacer profundizándose más en torno a este tema.

CAPITULO II

EL CONTROL INTERNO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Algunos de los problemas de la pequeña empresa son grandes a causa de la poca unidad que existe dentro de la em presa. Generalmente el director de la pequeña empresa gestiona sus asuntos de manera menos convencional de como lo ha ría la gerencia de entidades económicas mayores. Tiende a seguir prácticas que son más tradicionales que científicas. De este modo, la misma improvisación que hace de la pequeña empresa un lugar agradable para trabajar, se refleja frecuentemente en la ausencia de sistemas y procedimientos bien estudiados.

En primer lugar, se describen las características de la empresa pequeña y mediana y los problemas con los que

tropiezan para poder determinar después en dónde se encuentran sus fallas y dar solución a estos problemas.

Según estudios del FOGAIN, Programa de Apoyo Integral (PAI) (C.B.): (6) (7)

a) Características de las Pequeñas y Medianas Empresas.

Las características generales de estas empresas (según Actividad Industrial) son las que:

Se financian por medio de: (en porcentaje)

	Tipo de Empresa	
	Pequeña	Mediana
Recursos propios	48%	52%
Bancarios	37%	32%
Proveedores	11%	15%
Otros	4%	1%

Las características generales de la empresa pequeña y mediana (según la Entidad Federativa) son las que:

Se financian por medio de: (en porcentaje)

	Tipo de Empresa	
	Peuqueña	Mediana
Recursos propios	50%	50%
Bancarios	33%	37%
Proveedores	17%	10%
Otros	3%	--

Promedio que ocupa de trabajadores

Pequeña	Mediana
24%	79%

Inversión promedio por trabajador (en miles)

Para la pequeña	\$132,000.00
Para la mediana	\$318,000.00

Para la creación de un empleo.

Indicador por actividad industrial:

Personal Ocupado	Pequeña y Mediana
Obreros	82%
Administrativos	12%
Técnicos	6%
	<hr/>
	100%

En cuanto a las ventas e inversiones por trabajador los cuales fluctúan entre las más altas son de 1,800 y 8,400 pesos, representado por la industria del papel y fabricación de alimentos.

Por lo que respecta al tipo de maquinaria, se usan:

Origen de la maquinaria utilizada	Pequeña	Mediana
Fabricación nacional	62%	34%
Importada	38%	66%

Por lo que respecta a las empresas familiares; puede ser desde un negocio en pequeño, así como las que entran como un organismo con una estructura más amplia. (6)

Estas empresas están formadas por lo general de un pequeño núcleo de personas que pertenecen a una misma familia y dentro de ella misma se buscan todos los componentes, ya sea de la empresa, si todos los trabajos los realizan materialmente, todos los integrantes de aquella, desde la dirección hasta la realización de los más íntimos deberes, o únicamente de los puestos directivos; siendo éstas las que predominan por el momento en nuestro país. (14)

Como comentario particular agregaré que a esta clase de empresas se les llama "falsas sociedades anónimas" - - cuando lo son- porque no lo considero así, ya que por lo regular, el dinero que supuestamente aportan todos los socios provienen en realidad de uno o dos que ha puesto acciones a nombre de algunos otros para poder incluir su seguro a empresas dentro del marco legal de las anónimas para disfrutar de las ventajas que gozan éstas sobre las que tienen un dueño particular.

b) PROBLEMAS CON LOS QUE TROPIEZA LA
PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

Por la poca contratación de personal de tipo administrativo y técnico así como la mala organización, además de la mala administración, la pequeña y mediana empresa se tropieza con problemas como son:

El abasto de materia prima	25%
Mano de obra calificada	13%
Ventas	4%
Producción	24%
Organización	6%
Producción terminada	1%
Financiamiento	21%
Transporte	5%
Otros	<u>1%</u>
	100%

La influencia de estos problemas aparecen principalmente en las empresas productivas de alimentos, vestido, calzado, madera, muebles, hule y plástico, minerales no metálicos, maquinaria y equipo no eléctrico.

C A P I T U L O I I I

PROBLEMAS DE FINANCIAMIENTO Y LOS TIPOS DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Otro de los problemas que aquejan a las empresas - pequeña y mediana es las fuentes de financiamiento, como el de tener la habilidad de un buen administrador financiero.

Para saber dominar este arte el dueño debe estar - capacitado para controlar las finanzas de su empresa y no sus finanzas lo dominen a él; él deberá estar consciente de la estructura de su empresa y mantenerla en un equilibrio suficientemente estable, deberá aprender a mantener registros financieros adecuados como su correcta interpretación.

Necesitará adquirir la capacidad para planear sus necesidades futuras de capital y conocer lo siguiente:

- 1.- ¿Cuándo habrá de necesitar más capital?
- 2.- ¿Qué tipo de capital necesitará obtener prestado?
- 3.- ¿Dónde obtener préstamos de tal manera de saber conseguir las mejores condiciones?
- 4.- ¿Cómo habrá de pagar el préstamo?

El dueño deberá mantener una relación de trabajo - con su banquero y con otros intermediarios financieros; como sus conocimientos en esta área son bajos, tendrá por lo tanto que trabajar arduamente para adquirir los conocimientos y experiencia que él necesite para ser un buen administrador financiero. Cuando los adquiera, su empresa será más fácil de administrar, dando como resultado una empresa más rentable y productiva. (14)

Fuentes de Capital:

La selección de una fuente de capital, generalmente depende de aquellas que puedan obtenerse así como el conocimiento de qué fuentes de capital se tienen disponibles; esto le ayudará al empresario a decidir exactamente qué tipo de capital a de usar en su empresa.

Existen más fuentes de capital disponible de las -

que la mayoría de los pequeños empresarios conocen, de las cuales se mencionan las siguientes:

1) Fuentes Internas

El capital frecuentemente puede obtenerse de fuentes internas, o sea dinero obtenido de las utilidades de las empresas. Si los registros contables se llevan adecuadamente y al día, los presupuestos y una planeación adecuada, pueden permitir a una empresa evitar por una parte, el pedir prestado y sólo obtener fondos de su propio negocio.

2) El Crédito Comercial

Es el que se adquiere por tener una buena reputación de crédito, que se tenga un sistema de organización capaz de inspirar "confianza", lo que generalmente se le llama Crédito Mercantil de una empresa.

Si una empresa está bien organizada, no debe aguardar a que el banco, accionista, proveedor o cualquier otro - financista le solicite datos, debe tomar la iniciativa de enviarlos, siendo esta actitud la que aumenta la confianza que terceros puedan depositar en ella. Entre los datos que comúnmente interesan se encuentran:

a) Balances

- b) Contratos de mayor volumen, si los tienen y de qué tipo.
- c) Nuevas líneas de productos
- d) Nuevas invenciones y patentes
- e) Nuevas Agencias
- f) Nuevas representaciones y prestigios comerciales.
- g) Otras instalaciones, comiensos de exportaciones etc...

3) Fuentes de Capital Contable

Si se ha determinado que la empresa necesita un financiamiento, adicionalmente permanente de capital contable, primeramente debe examinar sus propios recursos financieros. El dueño sin saber puede poseer los fondos adicionales que - pueda invertir en su propia empresa, además hay otras formas que puede alterar su propia situación financiera y personal para obtener fondos adicionales y por lo tanto, estos fondos podrían ser invertidos en sus negocios o empresas.

- 4) También se puede considerar la posibilidad de

que algunos amigos o familiares suyos inviertan en su empresa, en casi toda la comarca existen personas que poseen fondos ociosos, que desearían invertir en un negocio productivo.

5) También existen compañías cuyos negocios se refieren a las compras de acciones de otras empresas; existen algunas empresas que no tan solo compran acciones de empresas que necesitan capital, sino que, además, ofrecen servicios de consultoría y hacen recomendaciones a negocios verdaderamente pequeños, y ellos estarán rara vez dispuestos a invertir sumas menores de \$80,000.00 pero existen algunas empresas que buscan posibles inversiones en pequeños negocios.

6) Bancos

Estas instituciones son las que más se les conoce como instituciones de crédito, pero no todas las personas conocen todos los servicios que prestan los bancos, y los principales son los siguientes:

- Préstamos directos
- Préstamos personales
- Préstamos de garantía
- Préstamos de garantía en cuentas por cobrar
- Préstamos al amparo de bonos de prenda
- Préstamos hipotecarios
- Préstamos refaccionarios

- Préstamos de habilitación o avío

7) Fuentes Privadas de Capital

Estas fuentes de apoyo en su fondo auxiliativo, tales fuentes son:

Compañías de seguros
Banqueros hipotecarios
Compañías financieras

Otras fuentes:

Apoyos financieros y técnicos para la Pequeña y Mediana Empresa. (16)

Los principales propósitos perseguidos por el Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña (FOGAIN) es el de proporcionar crédito en condiciones preferenciales - al subsector de la pequeña y mediana industria, como también - técnicas. A continuación se detallan qué tipo de crédito - otorgan:

Fondo Nacional de Estudios y Proyectos (FONEP).-
Ofrece otorgamiento de créditos para la realización de estudios a nivel de:

Prefactibilidad regional.

Factibilidad técnica y económica.

Asesoría directa en estudios de reinversión.

Especificaciones de Ingeniería y diseño final.

Estudios para el mejoramiento de capacidad administrativa.

Fideicomisos de Conjuntos, Parques, Ciudades Industriales y Centros Comerciales. Otorga créditos para construcciones de naves industriales y créditos para adquisiciones de terreno.

Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña (FOGAIN)

Otorga crédito de habilitación o avío para: compra de materia prima, materiales, pago de salarios a personal de producción, créditos refaccionarios, para adquirir o instalar maquinaria o equipo; mejora o ampliación de inmuebles; créditos hipotecarios, para pagos de pasivos a corto plazo.

Fondo Nacional de Fomento Industrial (FOMIN).- Ofrece aportación temporal de capital de riesgo, créditos subordinados convertibles.

Las entidades con más problemas de este tipo son:-

	Financ.	Abasto de M.P.	Produc.	Organis. Interna	M.O. Cali- ficada
Guanajuato	X	X	X		X
D.F.	X	X		X	X
Nuevo León		X		X	
Jalisco	X				
Aguascalientes	x			x	
Sinaloa	X				

Analizados estos problemas encontrados desde el punto de vista Organización Interna tenemos: según el estudio - realizado por el Fondo Nacional de Fomento Industrial en 1979 se encontró que, como ya se mencionó al principio de este trabajo, el principal problema es de tipo administrativo el cual se desglosa de la siguiente forma:

C A P I T U L O I V

EL PROBLEMA DE CONTROL.

En la vida diaria de la pequeña empresa (y de cualquier empresa), se necesita que se establezca la mejor forma de supervisar y coordinar las actividades; el elemento que se encarga de ello es la dirección, pero ésta, por sí sola, no puede supervisarlas y coordinarlas todas, por lo cual se ayuda de otros elementos que le permiten realizar adecuadamente sus funciones. Esos elementos se los proporciona el control.

Se debe tomar en cuenta un aspecto fundamental que influye en la organización de toda empresa: tratar de que aquélla sea la adecuada a las necesidades, en las distintas etapas de su crecimiento; de lo contrario puede suceder lo que mencionan los Sres. Brom y Longenecker: (4)

"Son muchas las organizaciones pequeñas que crecen sin orden ni concierto. Determinados empleados comienzan desempeñando determinadas funciones cuando la empresa es pequeña y siguen en ella a medida que la compañía va adquiriendo mayor magnitud, lo que produce que las responsabilidades queden confusamente repartidas entre varios puestos durante cierto período de tiempo y crecimiento. Ahí es donde se halla el peligro verdaderamente grave, ya que la estructura orgánica que va formándose con el crecimiento, no es forzosamente una estructura lógica".

Sin embargo, en empresas pequeñas y medianas con un reducido número de empleados de oficina o de tipo administrativo, la oportunidad para lograr una subdivisión de labores y responsabilidades es muy pequeña o nula y como resultado, el Control Interno tiende a debilitarse o a desaparecer.

Por la falta de controles internos el auditor al realizar un examen se concentra en los registros y documentación y se olvida de que pueden existir otras formas posibles de control, como es el Control Interno de Tipo Administrativo que es el que abarca todo aquello que no es contable, o que no es de tipo financiero, por ejemplo: la venta de un artículo sigue ciertos pasos desde que se expide el pedido hasta que es llevado al libro de ventas, procedimiento del todo contable pero en cuestión de quienes lo elaboran, algu-

nos departamentos a quien les toca, son de naturaleza administrativa.

Bueno, se puede preguntar ¿En qué consiste una revisión de los controles administrativos?

Una revisión de los controles administrativos efectuada por contadores públicos, puede definirse sencillamente como una ampliación de su trabajo normal consistente en examinar y evaluar la educación de las políticas administrativas de los directivos y de los procedimientos que, considerados en conjunto, constituyen el sistema de control administrativo, a fin de determinar qué producen una óptima eficiencia de operación, cuyo resultado lógico es la utilidad máxima. (1)

C A P I T U L O V

CONTROL MINIMO QUE DEBE EXISTIR EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

En su iniciación la mayor parte de las empresas pequeñas y medianas no se llevan en forma adecuada; ésto se debe a que gran parte de las personas que las crean, sólo buscan el beneficio económico inmediato que les puede producir, y no se preocupan de hacer una planeación de la forma en que han de realizar sus operaciones.

Lo anterior ha sido una de las causas, de que muchas empresas sólo se preocupan al principio del resultado de sus operaciones (si ganó o perdió) debido a que no siguen un plan definido, ésto provoca también que la forma en que deben realizarse las operaciones, se establezcan al momento que se

efectúan de manera improvisada, dando como resultado que la función de la dirección se amplíe, y no sea únicamente la de coordinar a los elementos que forman la empresa, sin que además trate de buscar apresuradamente la mejor forma de operación y aplique las medidas de control que considere necesarias a las distintas actividades.

Es necesario establecer un Control en la pequeña y mediana empresa para que se lleven a cabo los objetivos de la organización. La forma de llevar a cabo este control es por medio de la Contabilidad, cualquiera que sea el tipo de dirección el elemento más indispensable o mínimo que debe existir en una empresa es la Contabilidad porque ayuda a establecer una planeación y control adecuado sobre las operaciones, además de quedar asentados todas las operaciones de la empresa, las cuales al presentarse dentro de los informes le da una idea al dirigente de cómo se ha dirigido a la empresa; o sea, que va mostrando una experiencia sobre el pasado, lo que permite que se pueda planear hacia el futuro, tratando de evitar errores cometidos, así como el destaçar a las principales actividades o rubros de la Contabilidad de la empresa.

Algunas de las causas por las que no se lleva la Contabilidad adecuadamente nos lo da el Centro Regional de Ayuda Técnica el cual dice:

"Estos dirigentes quizá reconozcan que los libros y registros contables son necesarios para la confección de sus declaraciones impositivas, y que los bancos requieren de datos e informes financieros antes de acordar créditos pero - frecuentemente no creen que los sistemas contables sirven para otra cosa. Sin embargo, la información extraída de los libros y demás registros puede ayudar de muchas maneras al pequeño empresario, a dirigir su negocio con mayor facilidad y más lucrativamente".

C A P I T U L O VI

PLANEACION ESTRATEGICA PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

La planeación representa la primera etapa del proceso de Administración, como tal consiste en prever el futuro y descubrir los cursos de acción alternativos. De acuerdo con esto es evidente la necesidad que las empresas la apliquen para determinar con anticipación lo que deben hacer, sin pasar por alto que dicha planeación tendrá que ajustarse, -- además de los aspectos operativos propios del negocio, a los cambios económicos de la actividad, del sector industrial y del país en general.

En particular, la planeación resulta una gran ayuda para el empresario de la pequeña y mediana industria quien -- con sus limitaciones y desventajas ante las grandes corpora-

ciones, debe tomar decisiones que abarquen todas las actividades y funciones de la empresa. La finalidad es proyectar la acción de la misma más allá del futuro inmediato, es decir, el industrial debe adoptar una estrategia que le permita la supervivencia y además el beneficio adecuado; como apoyos necesarios para su desarrollo, y que lógicamente deben traducirse en un incremento de su productividad.

TECNICAS BASICAS

Para que las empresas pequeñas y medianas puedan alcanzar lo anterior, es necesario que hagan uso de las técnicas básicas ya probadas en la práctica por algunas de ellas, y con mucho éxito por cierto. Entre dichas técnicas se encuentran: la comercialización, el control presupuestario; el control de la producción; la determinación de los costos de operación, la delegación de autoridad, asignando responsabilidades; y la capacitación y adiestramiento proporcionados al personal.

LA COMERCIALIZACION

La comercialización es sin duda alguna, la técnica que más se descuida en las empresas pequeñas, pues en un buen número de los casos luchan por salir adelante en un tipo de negocio erróneo. En función de esta idea el empresario -

debería plantearse las siguientes preguntas: ¿De acuerdo a los objetivos planteados, se dedica nuestra empresa al negocio apropiado?

¿Se encuentra dentro de un mercado en crecimiento? -
¿A ciencia cierta, se conoce cuál es el potencial del establecimiento para participar en el mercado?

Sin mayor razonamiento, por simple apreciación, las preguntas que anteceden, representan una invitación para hacer un breve paréntesis que permita meditar acerca de si el producto que se vende es lo que el consumidor requiere. En ese sentido es necesario tener presente que uno de los principales objetivos de toda empresa, independientemente de los beneficios a obtener, debe ser el relacionado con el servicio que se desea proporcionar al cliente, esencialmente en función de lo que quiere y le gusta como consumidor; más que venderle lo que la empresa puede hacer.

Otra consideración al respecto es el conocimiento sistemático que el industrial ha de tener sobre el crecimiento del mercado. Esto permite establecer las estrategias más adecuadas, sobre todo si se trata de establecer políticas que permitan a la empresa participar competitivamente dentro del mismo. De las políticas pueden enunciarse los precios, plazos de crédito, y la oportunidad de entrega. Por su parte, entre las principales fuentes externas de información para

establecer estrategias, se encuentran la Secretaría de Programación y Presupuesto, la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial y el Banco de México, S.A.

En relación a la tercera pregunta el deseo de participar en el mercado y el de proporcionar el servicio más adecuado al cliente, no es suficiente. En el fondo, el potencial de participación en el mercado debe estar acorde con los recursos o medios de que disponga la empresa, cuyas limitaciones pueden estar dadas por los siguientes factores: producción, personal, organización administrativa y finanzas.

CONTROL PRESUPUESTARIO

Como herramienta básica de la dirección de cualquier empresa se tiene la formulación de presupuestos. Como tal, la elaboración presupuestal debe hacerse apoyándose en un plan de utilidades que permita tomar decisiones basadas en la realidad. Esto ayuda a reducir los costos y evita el gasto innecesario en actividades que no se traducen en ningún beneficio, y que por lo general reportan pérdidas.

Aunque en una empresa pequeña, por lo general el dueño es la persona que funge como principal administrador, y por lo mismo, quien centraliza todas las actividades. Ello no significa que se deseche la oportunidad de hacer una planeación formal, como proceso es una necesidad, no importa el

tamaño de la empresa.

Por otro lado, es posible formular planes sin utilizar la técnica presupuestaria; pero hay que tomar en cuenta que una planeación bien definida, como la que ofrece un presupuesto debidamente fundamentado, permite que los resultados sean mucho mejores. Además, la magnitud o tamaño de una empresa nada tiene que ver con la necesidad de la planeación, ésta se justifica por sí misma y quizá en un negocio pequeño sea más sencillo hacerlo, pero eso no significa que dicha tarea sea menos importante.

CONTROL DE LA PRODUCCION

El control de la producción también es un factor de ayuda, dada su importancia en la reducción de costos. Por ejemplo, el mejor plan de mercado resulta inútil si el cliente no recibe el pedido a tiempo, o los costos de producción se elevan por ese mismo concepto. Como procedimiento el control de la producción se lleva a cabo mediante la preparación de informes oportunos, que facilitan la toma de decisiones o la rectificación de las acciones.

En su caso para ser eficaces, los informes tienen que ser claros, completos y oportunos. Es inoperante el derrochar tiempo y esfuerzo para preparar información que por su presentación tardía no pueda ser utilizadas. Los buenos in-

formas asumen la forma de cuadros comparativos, lo cual facilita su preparación y presentación, como una herramienta esencial en el control de la producción.

Además, el sistema de información debe funcionar en concordancia con los objetivos de producción establecidos en la empresa, según sus características particulares y en base a sus planes de mercado.

DETERMINACION DE LOS COSTOS DE OPERACION

El objetivo de este procedimiento, por demás significativo, es el de reducir los costos, pues a una empresa pequeña le es posible vender sus productos por abajo de sus costos, tal y como lo suelen hacer temporalmente algunas grandes corporaciones. El primer paso a seguir es la elección de los precios a que se va a vender el producto o los productos, en función de los costos y de las condiciones del mercado. Para ello, una herramienta que puede auxiliar, es el cálculo del margen bruto de ventas, que consiste en multiplicar el costo normal unitario de cada artículo por el número de unidades cuya venta se estima. Esta cifra a su vez debe deducirse de las ventas previstas.

Al estudiarse las cifras del margen bruto calculado, de acuerdo con la experiencia que se tenga en materia de gastos financieros, Admón. y distribución, se estará en condiciones de ejercer un me

mejor control respecto a los costos de operación.

DELEGACION DE AUTORIDAD ASIGNANDO RESPONSABILIDADES

Como antes se mencionó, en la mayoría de las empresas pequeñas, la organización interna se caracteriza porque las actividades administrativas se concentran en una sola persona. De esto resulta que, de la actuación de dicha persona depende el éxito o fracaso de la empresa.

Por la experiencia obtenida de algunas empresas pequeñas que han puesto en práctica la delegación de funciones en unas segundas manos, se ha detectado que el propietario o principal administrador dispone de mayor tiempo para atender los asuntos más relevantes de la misma, como son la estructuración de planes estratégicos y la fijación de objetivos; factores base en una planificación empresarial.

Debido a ésto, es factible y necesario desarrollar al personal de mayor confianza en la empresa, como ejecutivos de segundo nivel, que sustituyan al administrador principal en sus actividades repetitivas o de rutina, capacitándolos según el grado de responsabilidad y autoridad que habrá de tener respecto a sus decisiones.

La mecánica recomendable para preparar un ejecutivo -

de segundo nivel, consiste en permitir al prospecto la adaptación progresiva con las nuevas responsabilidades y autoridad que se le delegue, añadiéndole nuevos retos e interesándolo en los diversos problemas, conforme se vayan presentando.

El éxito reside en darle la oportunidad bajo una revisión de logros alcanzados, evitando la supervisión directa o diaria o de cada toma de decisión, además de que la inyección de ánimo influirá en desarrollar su iniciativa, creatividad y confianza en lo que puede hacer.

Siendo el factor humano un elemento importante para todo éxito empresarial reviste especial cuidado el llevar a cabo un buen adiestramiento del personal, auxiliándose de las instituciones existentes que para tal objeto fueron constituidas.

Para algunos negocios pequeños, el adiestramiento tiene que hacerse sobre la marcha, y generalmente si no se dispone de recursos suficientes para un tipo de adiestramiento profesional, las experiencias y habilidades requeridas pueden ser fácilmente como parte del trabajo diario.

Otro método de capacitación y adiestramiento es el que se apoya en la rotación de puestos, ya sea por horas del día,

varios días, sustituyendo ausencias, o varias semanas, dependiendo de las características del trabajo y de la organización de la empresa.

C A P I T U L O V I I

EXPERIENCIAS PERSONALES DE TRABAJO

A continuación se detallan dos casos de experiencia personal en donde se anotan desde el punto de vista, las principales características y fallas de su administración, contabilidad y control interno, para que en base a estos errores - se den soluciones fundamentales a cada empresa.

- | | | |
|----|--|----------------------------------|
| 1. | Nombre o razón social: | "Las 3 Rosas" |
| 2. | Capital | \$850,000 |
| 3. | Actividad o giro de la empresa: | Papelería y artículos escolares. |
| 4. | Tipo de empresa | Familiar |
| 5. | Zona socioeconómica | Clase media y clase media alta. |
| 6. | Tiempo de establecido el negocio o empresa | 20 años. |

- | | | |
|-----|--|--|
| 7. | Fuentes de financiamiento | Capital propio |
| 8. | Mercado | Se abastece a estudiantes de primaria, secundaria, prepas y universidades |
| 9. | Número de empleados | 6 familiares (sin salario alguno) |
| 10. | Quien es el que maneja la empresa | La dueña y su esposo |
| 11. | El dueño de la empresa realiza actividades de tipo | De todo tipo, de atención a los clientes, compras, ventas, etc. |
| 12. | Existe un manual de procedimientos | No existe, únicamente catálogos de precios, artículos y políticas de venta |
| 13. | Como se dan a conocer los procedimientos y funciones del negocio | En la práctica y desarrollo del trabajo |
| 14. | Hay un profesionista o técnico en el área de Contabilidad o Administración | No hay en este punto, lo realiza la dueña |
| 15. | Otros puntos importantes | <p>a) Hay un número considerable de artículos defectuosos o en mal estado.</p> <p>b) En el almacén en épocas de inicio de clases, por abastecimiento de los pedidos grandes es insuficiente.</p> <p>c) No hay un control o sistematización de los productos.</p> <p>d) No hay una persona que se encargue del almacén.</p> |
| 16. | La realización o formas de llevar la Contabilidad | Consiste en un libro de entradas y salidas, el cual no siempre es llevado en forma consecutiva. No hay un control sobre facturas |

- o notas, los pedidos siempre son al contado y en efectivo (para recibir descuentos).
17. Existencia de sistemas de control en las áreas y si hay con qué frecuencia se realizan - presupuestos.
- Inventarios
- Planeación financiera
- Planeación fiscal
18. Recibe algún tipo de asesoría externa tipo. Qué tiempo hace.
19. Hay una separación de las áreas:
Contabilidad
Administración
Producción
20. En base a qué criterios se abastece de materia prima
21. Hay un tipo de stock o previsión en los productos que se venden o se compran.
- No hay, sólo por experiencias anteriores.
- Sólo por el sistema de primeras entradas, primeras salidas, se hacen de 4 a 5 veces al año.
- No hay, sólo por experiencia en años anteriores.
- No se tiene, lo referente a impuesto lo hace la esposa o dueña por experiencias en otros trabajos.
- Ninguna
- No todo se realiza en el mismo local.
- Sólo por la experiencia - de otros años, así como - los pedidos de años anteriores. Puede ser por las compras personalmente por la dueña o por agentes de compañías distribuidoras, los cuales no son constantes, ni surten regularmente todo lo necesario.
- Sólo en lo relativo a cuadernos o papeles extendidos.

22. Se lleva un control de las cuentas por cobrar y por pagar
- Sólo una lista de las cuentas por cobrar, con un tiempo hasta de 1 mes para pagar. De las cuentas por pagar no se tiene por que todo se realiza en efectivo.
23. Hay un sistema de control para el dinero
- No, porque no se tiene una caja registradora adecuada, las revisiones sólo son ocasionales, y para los gastos se deja nota o vale por la cantidad utilizada.
24. Cuántas personas están en contacto directo con el dinero
- Todas las que la atienden, no hay control en este punto.
25. Hay quien supervise a estas personas
- No hay supervisión controlada, sólo aquella que existe por el respeto al patrimonio propio.
26. Hay un banco para hacer los depósitos de las ventas del día y con qué frecuencia
- Sí hay, se hacen cada mes
27. Hay una caja chica en la empresa.
- No porque no se ha previsto dos tipos de cajas, sí si toda operación se paga en efectivo.
28. Qué tipo de control se tiene sobre la caja chica.
- No hay.
29. Qué tipo de personal es el que labora en la empresa
- Familiar (padres e hijos)
30. Cuál es el sistema de control del personal
- No se tiene
31. Requisitos para el

personal.

En caso de aceptarse un -
empleado, son: ser mayor
de 15 años.
Saber leer y escribir, te-
ner experiencia en el ra-
mo escolar.

32. Se ha llevado a cabo -
una auditoría en la em
presa.

No.

33. Aceptación para la rea
lización de una audito
ría.

No porque se considera in
necesaria.

- | | | |
|-----|--|--|
| 1. | Nombre y Razón Social | "LAVA LANZ, S.A." |
| 2. | Capital Social | \$8,500,000 |
| 3. | Actividad o giro de la empresa | Maquila de pantalones y - su desteñido, y lavandería - de tipo industrial. |
| 4. | Tipo de empresa | Sociedad anónima (servi-- cios). |
| 5. | Zona socioeconómica | Clase media baja. |
| 6. | Tiempo de establecido - el negocio. | 8 años. |
| 7. | Fuentes de financiamien <u>to</u> . | Capital propio. |
| 8. | Mercado | La realización de maquila y desteñido de pantalones es exclusivamente para la Cía. Levis, S.A. y la la- vandería en general para hoteles y restaurantes. |
| 9. | No. de trabajadores | 45 trabajadores. |
| 10. | Quién es el que maneja la empresa. | Los dueños (socios). |
| 11. | El dueño realiza acti- vidades de tipo. | La señora se encarga de - las ventas, el señor de - la administración. |
| 12. | Existe un manual de - procedimientos | No se ha considerado nece- sario. |
| 13. | Cómo se dan a conocer los procedimientos y funciones del negocio. | Por medios verbales y - prácticos. |
| 14. | Hay un profesionista o técnico en el área de Contabilidad Administración | Si en el área contable que consta de 1 contador y 2 - auxiliares
El dueño se encarga de la |

- administración, aún no -
siendo profesional, sólo
se ayuda con un auxiliar-
técnico.
15. La realización o formas
de llevar la Contabili-
dad.
- Se lleva sistema de pólizas de dos registros. Conciliación bancaria. Se realizan estados financieros mensualmente, el pago de impuestos a que está sujeta la empresa, las ventas se hacen por experiencia y conocimientos de la dueña. Se lleva un catálogo de cuentas.
16. Otros puntos importantes.
- Se realizan las nóminas sin control asistencial.
17. Existencias de sistemas de control en las áreas y si hay con qué frecuencia se realizan
- Presupuestos
 - Inventarios
 - Planeación financiera
 - Planeación fiscal
- Si hay se realizan cada semestre.
Si hay de 4 a 5 veces al año.
Si hay 4 veces al año
Si hay; lo realiza el contador.
18. Recibe algún tipo de asesoría externa:
Tipo
Qué tiempo hace
- No hay asesoría externa - desde que se inició la empresa.
19. En base a qué criterios se abastece de materia prima
- Por medio de las necesidades por mes. Por el presupuesto de inventarios y la existencia de materia prima en el almacén.
20. Hay un tipo de stock o previsión en los productos que se venden o se compran
- Si hay y es sobre los productos que se usan para el desteñido y lavado de ropa, así como su producto de la maquila.

21. Se lleva un control de las cuentas por cobrar y por pagar. Sólo por la contabilización de estas cuentas.
22. Cuántas personas están en contacto directo con el dinero. Son 3 personas, el cajero y los 2 socios (de los que no se tiene control alguno).
23. Hay quién supervise a estas personas El contador solo al cajero, pero a veces los dueños toman dinero sin avisar.
24. Hay una separación de las áreas Contabilidad Administración Producción Si hay, pero están vinculadas entre sí. Para la realización de trabajos en conjunto, para informes, o declaraciones etc...
25. Hay un banco para hacer los depósitos de las ventas del día y con qué frecuencia. Si hay un solo banco, solo que se hacen los depósitos cada semana, porque los pagos son regularmente semanales.
26. Hay un sistema de control para el dinero Sólo por una parte, o sea por los gastos, por medio de pólizas de cheque, o por el talonario de las chequeras y comprobantes, pero los préstamos que se hacen los socios entre sí, no.
27. Hay una caja chica en la empresa Sí, se lleva para los gastos menores.
28. Qué tipo de control tiene sobre la caja chica. El control es por medio de vales por cantidades de \$500.00. Sólo se requiere de la firma del cajero, pero con los comprobantes anexos, y cada 15 días se repone lo que se gastó.
29. Qué tipo de personal es el que labora en la em Es de tipo obrero o no calificado, y técnico y un

- | | | |
|-----|--|--|
| | presa. | profesionista. |
| 30. | Cuál es el sistema de control del personal. | No hay un sistema para esta rama, sólo el que se lleva en contabilidad por nómina. |
| 31. | Requisitos para el personal de nueva -- aceptación. | Tener experiencia para el trabajo requerido, ser <u>ma</u> yor de edad, con <u>secund</u> aria o educación técnica -- según se requiera. |
| 32. | Se ha llevado a cabo una auditoria en la - empresa. | No se ha realizado. |
| 33. | Aceptación para la - realización de una <u>au</u> ditoría. | Siempre y cuando se dé a conocer lo que se vaya a realizar. |

SOLUCIONES DE LAS FALLAS ENCONTRADAS EN LAS EMPRESAS ANTERIORMENTE CITADAS.

Primero se citarán las fallas encontradas, para que posteriormente se enuncien las soluciones sugeridas para el problema, desde el punto de vista del Control Interno.

" LAS TRES ROSAS "

FALLAS:

- 1.- La contabilidad y los gastos en general no son llevados en forma ordenada y consecutiva, no hay control de las facturas y notas.

SOLUCION SUGERIDA:

De acuerdo a libros del área de contabilidad, establecer que: (3)

- a) La primera condición que se debe llenar es el llevar en el "libro" de entradas y salidas (como en todo libro), es que el registro se haga en orden cronológico consecutivo.
- b) Que permita un registro oportuno de las operaciones de modo que los asientos estén siempre al día.
- c) Que las operaciones registradas tengan una fácil y pronta referencia a los comprobantes, así en la contabilización sincronizada en los diarios, libros y mayor para evitar errores.

Se sugiere que cada mes se haga un pronóstico de -

efectivo, por el método de entradas y salidas, para adelantar cómo se van a solventar los gastos, la recuperación de las cuentas a cobrar, entre otras.

El contar con un sistema adecuado de registros de información (cuentas), sobre los hechos que afectan la empresa, para que el ejecutivo o dueño conozca cualquier situación que suceda en la empresa, hace necesario que se lleven al día, de otra forma carecerían completamente de utilidad.

Para el control de los documentos puede ser por medio de documentos prenumerados, notas, pedidos, etc. Con dos copias, una para el archivo y que se quedará en el block, y se anotará las notas que fueron.

Por las notas, facturas y por las compras del día deben separarse por día, orden y tipo de artículo, - para el final de cada día se conozca cuánto se invirtió y cuánto se viene vendiendo y cada mes sacar un total de gastos con el total de ventas obtenidas y - precisar la utilidad de ese mes y después por año.

FALLAS:

- 2.- el almacén del negocio está mal llevado, no hay con-

trol adecuado en las mercancías, no hay una persona encargada de esto, hay artículos defectuosos, además es insuficiente en ciertas épocas del año.

SOLUCION SUGERIDA:

Se considera que se debe adecuar el almacén ampliándolo y acondicionándolo, para poder satisfacer las necesidades actuales. Esta mejora puede ser de la siguiente forma:

- a) Se recomienda ampliar con puertas corredizas y tejado con aumento en la iluminación y se arreglará por medio de estantería, anaqueles, tarjeteros, catálogos y enlistado.

Se colocarán los artículos según su estratificación, de rápida salida, los artículos lentos pero seguros, así como los necesarios, o a la época en que pertenezcan éstos.

Se llevarán enlistados o tarjetas para su control las cuales llevarán datos como entradas, salidas, cantidades y costos. ver fig. # 2

Para los artículos defectuosos se debe convenir con el distribuidor para que sean cambiados y rebajados-

DIAGRAMA DEL MECANISMO DE LAS ENTRADAS Y SALIDAS DE MATERIALES

TARJETAS AUXILIARES DE ALMACEN

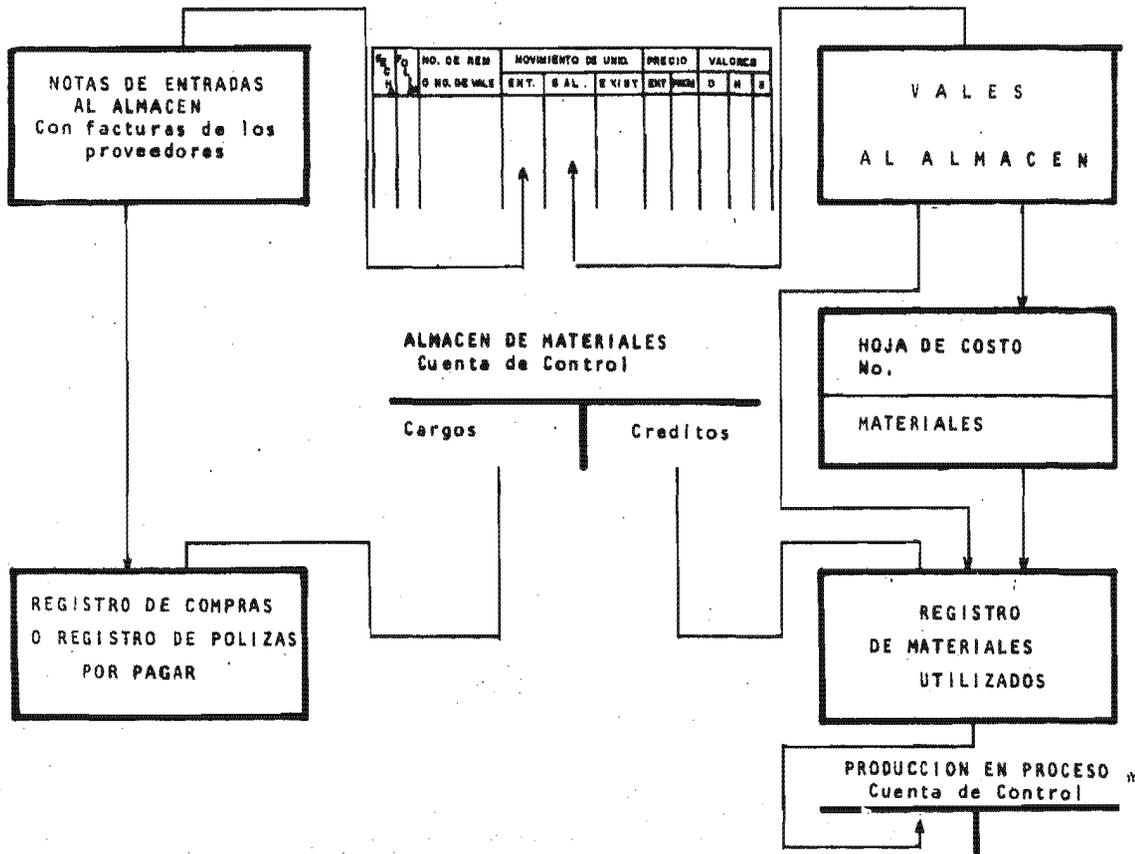


Figura # 2

* En el caso de existir.

en próximos pedidos, o tratar de que sean vendidos al costo con lo cual se considerará que en esta forma se tendrá una reducción considerable de este tipo de pérdidas.

El control de existencias no es más que un método - merced al cual el detallista mantiene una situación de equilibrio entre los diversos artículos que ofrece. Permite en todo momento, conocer la cantidad de cada tipo de mercancía de que dispone. También sirve de base para saber:

- 1) Lo que se debe comprar;
- 2) Cuándo conviene hacerlo;
- 3) En qué cuantía.

Por dicho motivo, el control de existencias y las - compras constituyen actos inseparables. Para que resulte efectivo el sistema de control de existencias - ha de:

"Facilitar un guía respecto a lo que debe comprar de cada modelo con relación a color, tamaño, precio y - marca, así como en qué momento y en qué cantidad"(13).

Reducir las cifras de ventas perdidas por no dispo--

ner de ciertos artículos de gran demanda.

Permitir identificar los productos de venta defectuosa y seguir su proceso desde que tienen entrada hasta que se puede desprenderse de ellos.

"Señalar las clases de productos cuya venta conviene estimular para alcanzar una buena cifra de operaciones.

Indicar los cambios en los gustos del cliente, de forma que usted pueda reducir las existencias de los artículos cuya demanda disminuye, e incluso suprimir los totalmente.

Destacar la necesidad de una redistribución interior del establecimiento.

Un sistema de control de existencias no elimina, ciertamente la necesidad de pensar. Sin embargo, proporciona una base sólida en la que asentar las decisiones que proceda." (1)

Existen muchas variantes en la cuestión de controles de existencias, por cuyo motivo es posible que se vea obligado a utilizar más de un sistema si ofrece

varias clases de artículos y se abastece acudiendo a numerosas fuentes.

NOTA: Las sugerencias entre comillas son en base a los libros citados, para dar una sugerencia fundamentada.

FALLA:

3.- El stock sólo es en ciertos artículos.

SOLUCION SUGERIDA:

El stock debe ser para todas las mercancías de acuerdo al tipo de ésta, nunca se debe de esperar hasta - que sólo quede un artículo para hacer el pedido correspondiente. Este trabajo sería del encargado del almacén.

FALLA:

4.- Falla no hay un manual o un estilo, o en su caso un catálogo para la empresa.

SOLUCION SUGERIDA:

Se considera necesaria la elaboración de un manual o

catálogo donde se establezca un diagrama gráficamente la forma de funcionamiento del control interno, - así como las políticas generales, ya sean de venta - de trato, de préstamo, etc., como también fechas importantes como las escolares y sociales, de los distribuidores, su nombre, dirección y teléfono; precios oficiales que se tengan, teléfonos de emergencia, en tre otros, así como la periodicidad.

FALLA:

- 5.- No hay un profesionista que lleve la contabilidad o que asesore en puntos principales para llevar la empresa, la dueña lo considera un gasto innecesario.

SOLUCION SUGERIDA:

Es necesario que las personas responsables de manejar las empresas pequeñas deban tener experiencia y conocimientos adecuados de como administrarlas.

Los contadores a través de sus conocimientos y experiencias, deben ayudar a las empresas pequeñas como ésta, ya sea que se inicie o tengan sistemas contables inadecuados, y establecer los que se requieran de acuerdo a sus necesidades y asesorar a la administración sobre el mejor uso de ellos. Por un pago re-

lativamente bajo en relación al beneficio que se le producirá a la empresa.

FALLA:

- 6.- No se elabora ningún tipo de programación formal para sistema de abastecimiento.

SOLUCION SUGERIDA:

En este renglón puede entrar la experiencia y conocimientos del contador, así como el poder realizarlo - la persona que se instalará en el almacén; el profesionista le podrá enseñar la forma en que puede hacer este tipo de trabajo.

FALLA:

- 7.- La irregularidad en el trabajo de los agentes de venta, tanto como para la toma del pedido como para la entrega de éstos afecta el negocio.

SOLUCION SUGERIDA:

Una forma sencilla podría ser los pedidos por teléfono con lo que no se pierde ni tiempo ni dinero, en

vez de estar esperando al agente. En el cual aclarar cuáles son las condiciones del pedido, si hay todo en existencia, así cómo será enviado y entregado dicho pedido; en el caso de no resultar con una compañía, será conveniente cambiar de empresa y de agente.

FALLA:

- 8.- En las cuentas por cobrar y su plazo de pago, no se lleva ningún tipo de control.

SOLUCION SUGERIDA:

Por ser una empresa pequeña no se le darán las formas de organización que usa una gran empresa referente a esta cuenta, con lo cual se considera sea suficiente establecer lo siguiente:

- a) Que todo crédito sea sólo para clientes viejos y sea reducido a un cierto número de éstos.
- b) Que sea la dueña la única persona que acepte y otorgue el crédito.
- c) Que todo crédito sea anotado en un libro especial para las cuentas por pagar, el que llevará datos tales

como: cantidad, fecha, nombre, dirección y teléfono del cliente, con fecha de apertura y vencimiento de éste, así como al cliente se le dará una nota de la deuda adquirida y del período o plazo para otorgar - el crédito que no será máximo de 2 días en épocas de iniciación de clases y para cualquier otra época del año, será sólo de 8 días.

FALLA:

9. No existe un sistema de control del dinero como de las personas que tienen contacto con el mismo, por - considerarse familiar.

SOLUCION SUGERIDA:

Se aconseja que se adquiriera una caja registradora con datos necesarios, como una por separado, totales, - etc., que se encuentre separada del mostrador, donde entrega la mercancía, con una persona encargada a la caja, a pesar de tener relación familiar; es conveniente poner un salario, porque puede ser motivo de salida de dinero sin enterarse nadie. Si se llega a contratar a alguien ésta es una forma de que no se - obtenga dinero fácilmente.

"Las ventas de contado deben siempre protegerse con-

tra el robo habitual, es decir, aquél en que el cliente paga el importe de una compra y el dependiente se queda con el dinero. Para prevenirse contra esta posibilidad debe adaptarse las medidas siguientes: (5)

Cuando los dependientes han de cuidar del cobro, haga que se extiendan por duplicado un recibo numerado correlativamente."

Educar al cliente para que comprenda la necesidad de que se le extienda un recibo y lo pida.

Informar a los clientes de que un recibo resulta esencial para liquidar ulteriormente las cuentas.

"Mantener un control constante de existencia en aquellos puntos en que se efectúan ventas al contado.

Asegurar de que los dependientes no pueden abastecer se de artículos en ningún otro punto.

No permita que los dependientes se valgan para pagar del dinero obtenido en las ventas."

Debe vigilarse la protección que le ofrecen los medios modernos en las ventas al contado, especialmente registradoras de caja y máquinas de cuentas co-

rrientes. Debe comprobarse diariamente las ventas efectuadas, comparándolas con el dinero en poder del cajero. Si ello es posible, procurar que la comprobación la lleve a cabo personas ajenas a la sección de ventas o de caja. (3)

FALLA:

- 10.- Los depósitos al banco de las ventas no son diarios, así como no se tiene un banco que otorgue préstamos en épocas de grandes pedidos.

SOLUCION SUGERIDA:

Es recomendable que todo el dinero de las ventas del día sea depositado dentro de las 24 horas siguientes en la misma especie recibida, sólo debe tenerse un fondo fijo para gastos imprevistos o gastos del día, con ésto se previene un posible fraude o robo.

En cuanto a la oportunidad de poder contar con un banco para un préstamo para casos como los pedidos grandes, se pueda pedir lo necesario sin hacer restricciones en cuanto a lo presupuestado, y si se hacen en efectivo se puedan gozar de descuentos en ellos. Es conveniente tener una cuenta general para operaciones diarias y otra para casos de cuantiosa -

cantidad u operaciones especiales.

FALLA:

- 11.- No se tiene contratado a personas que pudieran encargarse del negocio como de sus productos en caso de faltar alguno de los familiares.

SOLUCION SUGERIDA:

Para este punto se considera que para el mejor desarrollo de esta empresa, se debe de tener empleados con un salario, al cual no se le debe temer otorgarles todas las prestaciones a las que obliga la ley, si con ésto se puede dar un mejor servicio al cliente, como al negocio mismo.

Al solicitar al personal que sea preferentemente joven, siendo de dos a tres personas (dos de mediotiempo y una de tiempo completo), a estas personas se les enseñará y se les dirá cuáles y cuántas son sus obligaciones, su horario y su sueldo, sus responsabilidades; explicándoles el funcionamiento del negocio, cada cosa por separado, así como la forma de clasificar la mercancía o el sistema que se va a llevar a cabo. Esto se explicará en el transcurso de los días para no hacerse muy pesado los trabajos a realizar.

"COMPAÑIA LAVA LANZ,S.A."

FALLA:

- 1.- Los duepos son los que manejan la empresa, sin ningún estudio avanzado sobre el área de su empresa, sólo por experiencias obtenidas y un cliente seguro (más no se sabe por cuánto tiempo).

SOLUCION SUGERIDA:

Una de las causas a que se debe en gran parte de las personas que crean una empresa, es que han sido empleados en otra en donde han trabajado en un área el desconocimiento del control interno por parte de los dueños y de los beneficios que se derivan de él, para su establecimiento, así como el funcionamiento en tre otras tantas.

Una pequeña empresa, cuando se inicia sin una adecua da planeación, los directivos tienen que determinar cuáles controles se aplicarán para las diversas acti vidades de la misma, y muchas veces, estos directivos no tienen los conocimientos que les permitan de terminar los controles que necesitan, los cuales se consideran que son básicamente desde el punto de vis ta administrativo, lo que es en sí el proceso admi-

nistrativo; la planeación, la organización, integración, dirección y control. Otro elemento que ayuda a establecer las dos primeras partes adecuadamente - sobre las operaciones, es la contabilidad, la cual - al presentarse dentro de los informes sobre un trabajo de la empresa, pueda dar una idea de como ha sido llevada, dicha entidad , por lo tanto, se recomienda que los dueños se capaciten y no esperar que todo sea previsto por el contador, el cual en ocasiones está restringido sólo para su área.

Para su capacitación existen instituciones como ; el Centro Nacional de Productividad (CENAPRO), el cual otorga seminarios y cursos de desarrollo gerencial - para que de esta forma puedan contar con elementos - necesarios para tomar las decisiones que sean producto de la consideración integral de los distintos aspectos involucrados en la función general o directiva. (/6)

FALLA:

- 2.- No existe un manual de procedimientos, sólo se dan a conocer los procedimientos y funciones en forma verbal y en la práctica.

SOLUCION SUGERIDA:

Un principio para usar un manual o establecerlo es - que toda empresa mediana o pequeña tiene un cuerpo - de métodos establecidos, para iniciar, registrar, asu- mir operaciones, tanto contables como administrati- vas y reúne objetivos, políticas, jerarquías y res- ponsabilidades, así como las obligaciones contraídas con la empresa establecida, en forma general por de- partamento o por puesto; todo ésto debe estar por es- crito, ya sea por hojas sustituibles o en forma de en- cuadernado, según las necesidades y políticas de la entidad, dando con ésto una idea global de la estruc- tura de la empresa. Esta es una de las situaciones más comunes en la empresa pequeña y mediana, lo que da el empirismo y la improvisación en la toma de de- cisiones.

FALLA:

- 3.- La realización de la contabilidad no está bien esta- blecida, de acuerdo a la empresa.

SOLUCION SUGERIDA:

Se considera que, para que se pueda mejorar el uso de la contabilidad en la pequeña empresa, depende básic- amente, por una parte de los contadores, quienes a través de sus conocimientos y experiencias pueden im-

plantar un sistema contable de acuerdo a las necesidades de la empresa y asesorando a la dirección en el uso y beneficios que puede proporcionarle la información; y también, por otra parte de las personas encargadas de la dirección, en vista de que la mayor parte de la información contable es usada por ellos y al tener un conocimiento mejor sobre como usarla, pueden exigir a quienes llevan la contabilidad que les proporcionen la información que necesitan. Con lo que se logrará que no sub-estime a la contabilidad y podrá dársele una mayor utilización.

Para la mejor realización de la contabilidad ya establecida se sugiere un organigrama para el sistema de pólizas con dos registros. Fig. No. 3

FALLA:

- 4.- La dueña es la encargada para llevar el área de ventas, en la cual se encontró:
 - No hay una investigación para el otorgamiento de crédito a los clientes, lo que ha provocado que los clientes se atrasen en sus pagos.
 - Las facturas son elaboradas antes del lavado o desteñido de la mercancía.

- En contabilidad no hay una evidencia de cuando se ha realizado lo solicitado por el cliente, porque no le es enviada una copia del servicio que se va a prestar.

SOLUCION SUGERIDA

Se sugiere que con el propósito de tener una información interdepartamental adecuada es conveniente que se establezcan copias adicionales para los departamentos y operaciones siguientes:

Para el cliente:	información.
Contabilidad:	Para su registro contable complementado con facturas
Almacén:	para los productos que se utilizarán en el servicio
Cobranzas:	expediente del cliente y copia del recibo para el fichero de cuentas por cobrar
Ventas:	archivo numérico.

Con lo anterior se realizan los siguientes pasos:

- a) El departamento de contabilidad podrá verificar la concidencia de los datos señalados en la prestación del servicio, así como cuando tenga en su poder el -

vale de la salida y la factura o remisión que se -
otorgue.

- b) El almacén enviará antes de elaborar la factura, los productos para el desteñido o lavado de las prendas para un mejor control y evitar los desperdicios.
- c) La factura se elaborará con base al servicio y a la salida del almacén.

FALLA:

- 5.- La realización de las nóminas se realiza sin un control asistencial además de ser el único documento que se utiliza para el pago de sueldos y salarios.

SOLUCION SUGERIDA:

Para este punto es conveniente verlo desde que se -
llega a solicitar un nuevo empleo en la entidad para que se tengan una idea clara, como se puede, ir implantando un sistema para sección o departamento de recursos humanos, el cual no se lleva en la empresa, primero se dan trámites administrativos que se realizan y después una búsqueda de los puntos principales para la captación de nuevo personal, tomando en cuenta los siguientes puntos para una nueva captación de

nuevo personal, tomando en cuenta los siguientes puntos para una nueva captación de recursos humanos:(2).

- 1) **Reclutamiento**
Consistente en atraer o reunir a un número suficiente de solicitantes a fin de realizar la mejor selección posible del personal.
- 2) **Selección**
Es la función de escoger los mejores candidatos para los trabajos.
- 3) **Contratación**
Es la aceptación final del solicitante, formalizándose la relación contractual del mismo con la empresa.
- 4) **Introducción**
Es el contacto que se establece entre el contratado y la empresa, así como su rápida adaptación al medio en que se va a desenvolver.
- 5) **Entrenamiento y Desarrollo**
Es darle un acondicionamiento de los trabajos a realizar en la empresa, así como la optimización de las habilidades potenciales del trabajador.

También se debe cuidar los siguientes puntos para el

mejor desarrollo de los empleados como el progreso - de la empresa, para lograr así un equilibrio de empresa-personal.

Análisis de puestos (colocar a la persona idónea en el puesto indicado y viceversa).

Valuación de Puestos (de acuerdo a cada puesto, en función a sus obligaciones y responsabilidades, la correcta remuneración).

Calificación de Méritos (es la valorización por cada trabajador para posibles ascensos o preferencias a mejores puestos).

Prestaciones y Servicios (los que otorgue la empresa a los trabajadores).

Salarios e Incentivos (remuneración al personal, así como otorgamiento e implantación de estímulos para el mejoramiento del trabajador).

Relaciones (empresa-personal colaboración, coordinada entre los fines de la empresa y del personal).

Ascensos y Promociones (se ha de tener clases o grado de salarios, de acuerdo a la eficiencia del tra-

bajador o cambio de puesto).

Al llegar una persona a solicitar empleo, éste debe llenar una solicitud para que la empresa tenga conocimiento de sus datos. La empresa en caso necesario dará el aviso de cambio de nómina y llevará un control de la asistencia de sus empleados, para así formar un expediente de cada empleado, y un registro individual de percepciones. (Ver Fig. #4).

FALLA:

6. No se recibe ningún tipo de asesoría externa.

SOLUCION SUGERIDA:

Se considera que el problema está en los dueños porque son ellos los que no dejan que sean introducidos nuevos sistemas o formas de sobrellevar a la empresa o que otras personas den un punto de vista diferente al de ellos. (g)

La asesoría puede ser dada por el contador ya sea por vía interna o externa, la cual nos dará los siguientes beneficios:

1. Hacer estudios para incrementar las utilidades con

DIAGRAMA DEL FLUJO DE LA INFORMACION DE SUELDOS Y SALARIOS

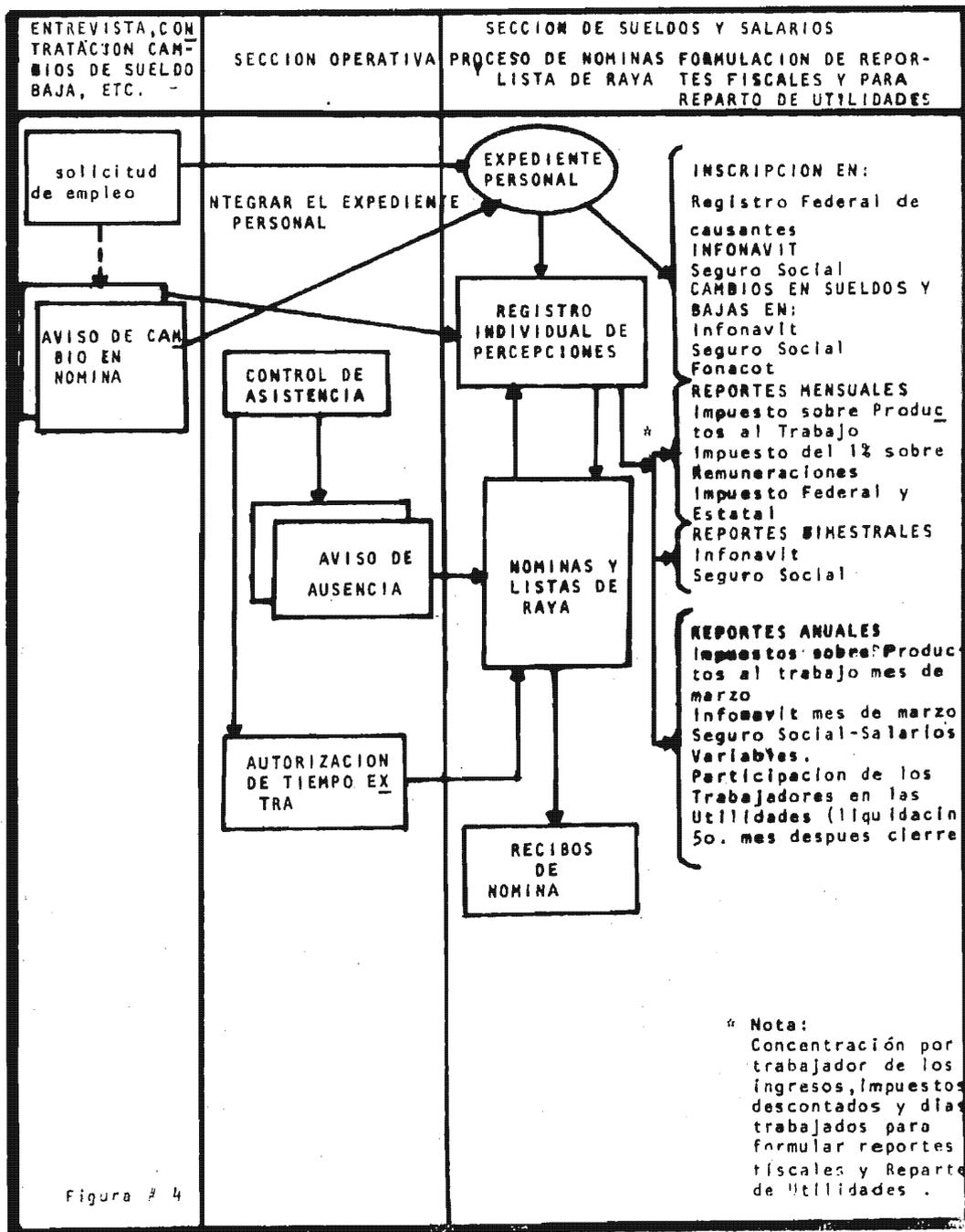


Figura # 4

base en la utilidad de costos.

2. Realizar planeación a corto y largo plazo en las diferentes áreas.
3. En sistemas de información para la dirección o gerencia, donde entra la información financiera que básicamente se expresa en términos monetarios.
4. En observación y emisión de su punto de vista para las condiciones de trabajo, forma de ejecución del trabajo entre otros.

Para poder avanzar con éxito, el empresario necesita estar en contacto con fuentes de ayuda así como de asesoramiento.

FALLA:

7. No existe un control propio para las cuentas por cobrar y pagar.

SOLUCION SUGERIDA:

Se dice que quien no activa la cobranza, no recibe - ingresos, por ésto es que toda empresa debe buscar

un servicio propio de cobranza, y a este servicio de
be competir:

- a) Política de cobranza
- b) Control de documentos a cobrar
- c) Control de los portadores de títulos
- d) Ejecución de la cobranza
- e) Medida de cobranza judicial
- f) Control de incobrables.

La organización de la cobranza se inicia en la factu
ración de las ventas a plazo, dependiendo del volumen
de las facturas o remisiones, es el sistema a adop-
tarse; el sugerido es el siguiente:

En la elaboración de dichas remisiones el block, es-
tará formado por varias copias, una de las cuales se
rá destinada para la cobranza, que será ubicada en
un fichero de documentos por cobrar, que está en or-
den cronológico, para que de esta forma se pueda co-
nocer diariamente el vencimiento de los documentos,
y facilitándonos el control.

La copia que forma parte de la facturación será el -
instrumento de control, además de ser la base para la
cobranza, por lo tanto la facturación es el punto de

partida.

El fichero cronológico estará formado por las copias de la cobranza, las cuales se deben colocar en orden de vencimiento para su rápida localización, como saber cuáles clientes son morosos o quien nos paga. En este se dan de "baja" las cuentas y se archiva con documentos cobrados. En caso de que se solicite una prórroga, si el cobrador no encuentra al cliente, entre otros casos, todo debe ser objeto de anotaciones en la ficha del documento.

Este sistema puede ser implantado en el renglón de las cuentas por pagar.

FALLA:

8. Sobre el sistema de control para el dinero.

SOLUCION SUGERIDA:

Por lo que respecta a la forma en que lleva, es correcto desde el punto de vista contable, pero en cuanto a quien lo lleva después del cajero, se considera que los dueños deben de estipularse una cierta cantidad quincenal o mensual para que se tenga un control

por las salidas inesperadas, por lo cual se debe llevar en cuentas personales. En estos casos, debe tenerse presente que todo pago o cobro relativo a las personas antes mencionados, debe dar origen a la expedición de un acta por pagar o por cobrar, según el caso, puesto que por estos conceptos deben admitirse abonos o cargos, respectivamente a la cuenta de caja.

FALLA:

9. El sistema de control del personal no existe.

SOLUCION SUGERIDA:

Es recomendable que esta área sea dedicada especialmente por una (s) persona (s) especialista en el ramo, o por lo menos un técnico que será supervisado por el contador; si los recursos de la empresa no lo permiten, el control debe ser establecido según las necesidades y recursos de la empresa, ya sea por área, departamento o sección, el cual se sugiere lleva la forma establecida de acuerdo a la gráfica de los sueldos y salarios anteriormente establecida, como puntos antes establecidos.

FALLA:

10. No se realizó una auditoría a la empresa.

SOLUCION SUGERIDA:

Por las tantas fallas obtenidas, se considera conveniente que se tuviera un asesor en todas las áreas, problemas o principales; un asesor de tipo externo para que se supervise, revise y cuantifique la situación de la empresa, en forma global y específica, así como tiende a la verificación de las verdades, y a observar si todo es realizado de acuerdo a los deseos de la dirección y tener el apoyo y aprobación de los dirigentes.

C A P I T U L O V I I I

NECESIDAD DE ASESORIA A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

La necesidad de servicios de asesoría para la pequeña y mediana empresa en todos sentidos, (una vez enunciados sus problemas), proviene básicamente de la falta de especialización en administración mediana, en una era en que el conocimiento y las técnicas especializadas se encuentran en la base de la mayor parte del progreso industrial. El empresario administrador puede contar con ayudantes, con algún conocimiento especial, pero generalmente, es él mismo quien tiene que tomar la mayor parte de las decisiones de la firma, cubriendo campos tan diversos como la planeación de producción, técnicas de producción, compras, ventas, personal, relaciones de trabajo y finanzas.

La pequeña empresa requiere servicios de asesoramiento en cada uno de esos sectores: guía económica sobre nuevas líneas promisorias en manufactura, asesoría técnica en problemas de selección de maquinaria, procesos mejorados y mejor utilización de máquinas y materiales; asesoría en administración de producción y negocios sobre distribución de plantas, costos, mercadotecnia, financiamiento y administración de personal, etc. los métodos de administración de producción con frecuencia se dejan sentir menos como necesidad, pero son cruciales para la reducción de los costos.

A) CONSULTORIA

El contador por medio de la consultoría puede otorgar las herramientas necesarias a la empresa pequeña y mediana, la cual se puede definir de diversas formas, de las cuales se considera la más acertada la que establece la Comisión de Consultoría en Administración de Empresas del I.M.C.P.: (/ /)

"La Consultoría es la actividad que consiste en opinar, después de realizar un estudio técnico científico, respecto a cualesquiera de las funciones de una empresa, con el propósito de buscar la mejor forma de estructurar y operar, teniendo como mira el aumento de la productividad".

Esta actividad se le ha llamado "consultoría", porque se consulta, se pide consejo sobre una situación anómala en

la empresa; para dar un ejemplo de lo que es consultoría en el círculo de los negocios se considera oportuno señalar que lo que es el médico para sus enfermos, el consultor lo es para las empresas.

La consultoría es una actividad que puede ser practicada por cualquier profesional, no es una profesión en sí, puesto que abarca muchos campos del saber humano.

En el ámbito de la contaduría pública se le llama consultoría a los servicios que el contador público presta a un cliente, fuera de las áreas tradicionales de auditoría, contabilidad e impuestos. Cuando el contador público actúa como consultor lo hace en forma independiente no forma parte del cuerpo directivo de la empresa; tan sólo ayuda, aconseja, da recomendaciones, sugiere u opina, nunca decide ni manda.

La labor de consultoría practicada por contadores públicos independientes es muy benéfica para la empresa al tener por lo menos las dos ventajas siguientes:

- a) Es la persona más idónea para realizar el trabajo, debido a su preparación académica aunada a la experiencia profesional que tiene, le permite abordar el problema desde dos puntos de vista: el teórico y el práctico.

- b) El consultor al no pertenecer a la empresa, le permite ver el problema en forma objetiva y para dar la su gerencia más apropiada, es ajeno a posibles influencias internas de lo mismo.

El término consultoría es relativamente nuevo en el medio profesional mexicano de la contaduría pública, hasta ha ce poco se le conoció con diferentes nombres, pero el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C., preocupado por unificar el término ha resuelto en llamarle: "consultoría en administración de empresas" (8).

B) METODO A SEGUIR EN LA PRESTACION DEL SERVICIO DE CONSULTORIA.

En cualquier trabajo de consultoría que el contador público se proponga realizar, deberá tener en mente los siguientes pasos:

- a) ESTABLECIMIENTO DE RELACIONES CON EL CLIENTE. Ya sea que el servicio de consultoría haya tenido como antecedentes el trabajo normal o se haya contratado específicamente, siempre existirá una reunión inicial en la que se tratará específicamente cuál es el servicio que requiere el cliente, cuáles son sus objetivos que planean alcanzar y el tiempo que requiere el cliente para tal servicio.

- b) COMO DETECTAR EL SERVICIO QUE SE REQUIERE. Para este fin será necesario basarse en entrevistas personales con los principales directivos de la empresa. Aplicar cuestionarios preparados para tal efecto y estudiar los diagramas de flujo; con ello el contador público consultor puede analizar los problemas que afectan a la empresa y pensar en las posibles soluciones y así formar su programa de trabajo para prestar el servicio de consultoría.
- c) CARTA PROPOSICION. En todo trabajo de consultoría, se hace indispensable la elaboración de una carta, en la cual se informa ampliamente a la gerencia del cliente sobre el entendimiento de los objetivos y alcance del proyecto, el camino que se intentará seguir, los beneficios que le reportará al cliente, los honorarios a cubrir y por último la forma en que el personal de la empresa colaborará con el contador público consultor en el desarrollo del trabajo.

La presentación de la carta proposición a la administración traerá las ventajas siguientes:

- a) Posiblemente la administración tome acción en forma inmediata, pues no es la primera vez que se dan a conocer las deficiencias.

- b) Proporciona a la dirección de la empresa el condensado de los problemas, y al estar por escrito, será dificil que no se tome acción sobre ellos.

- c) Proporciona al contador público una separación formal del trabajo regular con el servicio de consultoría, con lo cual a esta actividad se le daría la formalidad debida.

- d) INFORMES. El informe deberá describir las situaciones determinadas durante el desarrollo del trabajo y las recomendaciones para corregirlas y mejorarlas. Incluir el programa de acción para la implantación de las recomendaciones señalándose al grado de participación de los diferentes ejecutivos a responzabilizar al efecto.

- e) IMPLANTACION. Para este último paso, es necesario usar hasta donde sea posible el propio personal del cliente. Esto ayuda a proporcionar una buena combinación entre el punto de vista del consultor, respecto al objetivo que se persigue y el último conocimiento interno de los asuntos del cliente, lo que con frecuencia acelera el trabajo y mantiene bajo los costos directos.

Lo anterior también constituye a un mejor entendi-

miento del programa y ayuda a asegurar el cumplimiento de las recomendaciones.

El contador público consultor debe poner especial cuidado en esta última etapa de su trabajo, pues debe de vigilar que sus recomendaciones se hayan implantado, pues de otra forma el trabajo de consultoría no cumplió con su objetivo. (10)

Ahora bien enfocando esta actividad al punto principal de este trabajo que es el Control Interno en las pequeñas y medianas podemos decir:

C A P I T U L O I X

LA ASESORIA O CONSULTORIA EN CONTROL INTERNO PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.

Por la naturaleza de la pequeña y mediana empresa, y como consecuencia de que se carece de un plan de acción, frecuentemente no se sabe cuál es el objetivo perseguido, ni se precisa la forma de actuar para lograr los objetivos deseados. Se observa con frecuencia que la dirección es arbitra-ria en órdenes o bien que habiendo delegado determinadas funciones por parte del director éstas no cumplen los requerimientos.

No basta con planear, pues la falta de control es causa de estas anomalías. Se requiere por lo tanto que la pequeña empresa conozca de su existencia y la forma de utili-

zarlo. El control interno existe cuando se han fijado previamente metas y la forma de llevarlas a cabo. Como la empresa es un todo, no podrá desligarse jamás de las otras actividades.

Es tal la importancia del control interno, que aún cuando la empresa cuente con contabilidad, que es uno de los elementos del control, no se puede decir que tenga control interno, porque no se han determinado los objetivos de la misma, ni se han analizado los datos ni cuantificado las diferencias existentes, por lo tanto se desconoce la medida de corrección que se va a implantar.

La pequeña y mediana empresa en nuestro país, ya no puede imitar a las hoy grandes empresas que una vez fueron pequeñas, y que careciendo de sistemas triunfaron, ya que hay que considerar otros factores muy importantes como la competencia. Se hace necesario por lo mismo estudiar sus objetivos, sus procedimientos, sus informes, y de esa forma si existen deficiencias corregirlas, para no desviarse del fin principal.

Hay que considerar al implantar el control interno, los problemas que se le planean y que tienen su origen en las diferentes actividades y su interrelación.

La determinación de responsabilidades, es también ne-

cesaria para la existencia del control y se fijan una vez que se han dividido los trabajos. Se requiere que cada quien conozca cuales son sus atribuciones y los límites de responsabilidad. Esta jerarquización puede quedar definida desde el momento de establecer el sistema de contabilidad, ya que las cuentas y documentos van precisando ciertas limitaciones. Una vez establecida la responsabilidad, hay que considerar que la autoridad, deberá ir en función de la responsabilidad. Cuando se han distribuido inteligentemente las responsabilidades, autoridades, y trabajos, se estará en condiciones de vigilar la marcha de la empresa con eficiencia y el mínimo de esfuerzos.

Pasando a la implantación del manual de instrucciones debemos decir que en la pequeña y mediana empresa, no se hace necesario dar todas las instrucciones por escrito para la ejecución de todos los trabajos, si acaso, para aquellos asuntos de verdadera importancia y trascendencia. Pero se aconseja que se implante por lo menos un diagrama o instructivo gráfico, que muestre la forma de funcionamiento del control interno, para en cualquier momento comprobar su efectividad y verificar si se realizan los lineamientos planeados.

Establecer un sistema de control interno es similar a montar una planta eléctrica y ambas requieren de supervisión y vigilancia del técnico conocedor de los mismos. En la pequeña empresa, la labor de supervisión puede ser realizada

por el dirigente o sus ayudantes inmediatos, mediante pruebas periódicas al sistema de control implantado. Pero esto tiende a fallar porque el director tiene otras actividades que le roban tiempo, o bien carece de ciertos conocimientos que le guían para hacer dicha labor. Por lo que el contador público, puede brindar ese servicio al cliente, realizando así, revisiones periódicas del control interno, que además de ser la vigilancia del sistema y la protección para los directores, constituye el punto de partida para la auditoría de estados financieros.

C A P I T U L O X

C O N C L U S I O N E S .

- Por la escasa relación administrativa que existe en la pequeña y mediana empresa, sus directivos o dueños llevan generalmente los asuntos como asunto particular, sin tomar en cuenta ningún sistema o procedimiento técnico o científico, sino más bien en una forma sencilla y por costumbre. Se caracterizan los factores de Inversión, Financiamiento, Personal que emplean y al tipo de maquinaria requerida, destacándose más la empresa de tipo familiar en este sentido como también por el número tan considerable de estas empresas en México.

- Por las características descritas en este trabajo

las pequeñas y medianas empresas tienen los siguientes problemas: el principal es el administrativo, el abasto de materia prima, producción, financiamiento, mano de obra calificada, organización, transporte, y otros.

- Los problemas de financiamiento, se observa que surgen porque no se tienen la capacidad y experiencia de adquirirlos, porque se desconoce como proveerse de diferentes recursos o cuáles son éstos, como son: Las Fuentes de Capital, Crédito Comercial, los diversos tipos de servicios que puede otorgar los Bancos entre otros; así como las fuentes de apoyo financiero y técnico para las pequeñas y medianas empresas que ha creado el gobierno.

- El Control es otro problema que se considera importante en las empresas de este tipo, y generalmente no se toma en cuenta o es muy poco para el desarrollo de las mismas y por lo tanto el Control Interno no es llevado o implantado en estas empresas o es casi nulo.

- Por los elementos antes descritos es necesario mantener un control mínimo para las dichas empresas, y esta es la Contabilidad, la cual no debe de verse como una carga o cosa del pasado, sino la forma correcta de encontrar soluciones en base a la información que obtenemos de esta ciencia o técnica imprescindible.

- Se considera que la Asesoría o Consultoría en estas empresas debe de tomarse como necesaria e indispensable porque ella nos dará soluciones a innumerables problemas que se presenten en la empresa, así como el buen funcionamiento, éxito o prosperidad de las ya mencionadas empresas.

- La Asesoría abarca diversos campos en lo que respecta al Control Interno que indican que previamente se cuente con metas y objetivos a seguir, la forma de implantación y desarrollo de éste así como la constante supervisión, abarca todos los niveles o áreas de la empresa, deberá ser un auxiliar para los métodos que use el dueño o el más alto funcionario para verificar o prevenir un posible problema o fraude.

CAPITULO XI.

BIBLIOGRAFIA

- 1 Argumedo, R.M.A.
El Control Interno en la Organización, en la Contabilidad, y en la Auditoría
Tesis de Licenciado en Contaduría
U.N.A.M.
México, 1985.
- 2 Alvarez, A.J.
Auditoría Administrativa
F.C.A. / U.N.A.M.
México, 1980
- 3 Anzurez, M.
Contabilidad General
Edit. Turanzas del Valle
México, 1959
- 4 Broom, H.N. y Longeneck, J.C.
Dirección y Administración de Negocios
Editorial Herrero Hnos. Sucs., S.A.
México, 1965.

- 5 Denny, D.J.
El Control de la Empresa a través de los datos contables.
Edit. Sagitario, S.A.
Barcelona, 1961.
- 6 Fomento de Garantía y Fomento a la Industria
Mediana y Pequeña (FOGAIN)
Subdirección General de Estudios Económicos y Programación
Industrial.
Características de la Industria Mediana y Pequeña en
México.
Tomo I, FOGAIN.
México, 1979.
- 7 Revistas: La Pequeña y Mediana Industria
Año I No. 5 Enero-Febrero 1981.
Año I No. 6 Marzo-Abril 1981.
Año I No. 1 Julio-Agosto 1980.
Año II No. 26 Marzo-Abril 1983.
- 8 Gutiérrez, L.J.
El Contador Público como consultor en Administración
de la Pequeña y Mediana Empresa
Tesis: Escuela Bancaria y Comercial
México, 1974.
- 9 Instituto Mexicano de Contadores Públicos
(I.M.C.P.)
Control Interno
(Comité de Procedimientos de Auditoría)
México, 1948.
- 10 Boletines I.M.C.P.
Conferencias del Control Interno y su evolución
México, 1958.
- 11 Boletín No. 6 I.M.C.P.
La Revisión de los Controles Administrativos en las
Pequeñas Empresas.
Traducción de la Comisión de Consultoría en Administración
de Empresas del I.M.C.P.
México, 1966.
- 12 I.M.C.P.
Revista Dirección y Control

No. 202 I.M.C.P.
México, 1979.

- 13 Lasser, J.
Organización de Empresas
Como conducir, organizar y administrar medianas y
pequeñas empresas.
Editorial Hispano Europea
Barcelona, España 1965
- 14 León, L. V. J.
La problemática Administrativa dentro de la pequeña
y mediana empresa en México
Tesis: para Lic. en Administración de Empresas
U.N.A.M.
México, 1980.
- 15 Meings, W. B.
Principios de Auditoría
Editorial Diana
México, 1980
- 16 Nacional Financiera
P.A.I.: Conectando los Instrumentos efectivos
para el impulso de su empresa
Editorial Nafinsa
México, 1981.