

15  
2ej



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y CONTABLES  
DE UNA PRESTADORA DE SERVICIO  
AUTOMOTRIZ (SERVICIO ESPECIALIZADO,  
S. A. DE C. V.)

Seminario de Investigación Contable  
QUE EN OPCION AL GRADO DE  
LICENCIADO EN CONTADURIA  
P R E S E N T A N  
MARIA DEL CARMEN CERON LEON  
GERARDO TERAN ZAMARRIPA

PROFESOR DEL SEMINARIO:  
C. P. SEBASTIAN HINOJOSA COBARRUVIAS

México, D. F. 1988



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis 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.

## INDICE

	PAG.
I. LOS SERVICIOS AUTOMOTRICES.....	1
1.1 DEFINICION.....	1
1.2 CARACTERISTICAS.....	2
1.3 CLASIFICACION.....	4
1.3.1 Recepción del automóvil.....	6
1.3.2 Formulación de la orden de trabajo.....	6
1.3.3 Requisición o uso de herramienta.....	7
1.3.4 Requisición de refacciones.....	8
1.3.5 Prueba del automóvil.....	8
1.3.6 Cierre de factura.....	8
1.3.7 Cobro de factura.....	9
1.3.8 Entrega de la unidad arreglada.....	10
II. ORGANIZACION ADMINISTRATIVA	
2.1 CONCEPTO Y DEFINICION DE LA ADMINISTRACION.....	12
2.2 ASPECTOS FUNDAMENTALES PARA EL DESARROLLO.....	14
2.3 PROCESO ADMINISTRATIVO.....	14
2.3.1 Aspecto mecánico.....	14
a) Previsión.....	14
b) Planeación.....	19

	PAG.
c) Organización.....	22
2.3.2 Aspecto Dinámico.....	26
a) Integración.....	26
b) Dirección.....	29
c) Control.....	39
2.4 DESARROLLO DE LA ORGANIZACION.....	47
2.4.1 Régimen jurídico.....	48
2.4.2 Análisis.....	48
2.4.3 Organización General.....	51
a) Asamblea de accionistas.....	51
b) Administrador Unico.....	52
c) Gerencia General.....	54
d) Gerencia de Servicio.....	54
e) Gerencia de Ventas.....	66
f) Gerencia de Crédito y Cobranzas.....	67
ANEXO: Organigrama General	
III. ORGANIZACION DEL SISTEMA CONTABLE.....	69
3.1 CATALOGO DE CUENTAS.....	69
3.1.1 Definición.....	69
3.1.2 Objetivos.....	69
3.2 MANUAL DE OPERACIONES.....	71
3.3 MANEJO DEL SISTEMA DE COMPRAS.....	72

	PAG.
3.3.1 Objeto del Sistema.....	72
3.3.2 Documentación base para la captación de la información.....	73
3.3.3 Reportes escritos.....	74
 3.4 MANEJO DEL SISTEMA DE VENTAS.....	 74
3.4.1 Objeto del Sistema.....	74
3.4.2 Etapas de las Ventas.....	75
a) Planeación de las ventas.....	75
b) Publicidad.....	76
c) Ventas.....	76
d) Estadísticas de ventas.....	77
3.4.3 Documentación base para la captación de la información.....	77
a) Factura.....	77
b) Fichas de ingreso.....	78
c) Fichas de crédito.....	78
3.4.4 Reportes escritos.....	78
 3.5 MANEJO DEL SISTEMA DE COBRANZA.....	 79
3.5.1 Objeto del sistema.....	79
3.5.2 Documentación base para la captación de la información.....	81
3.5.3 Reportes escritos.....	82
 3.6 CONTROL INTERNO.....	 83
3.6.1 Concepto y definiciones.....	83

ANEXO: Catálogo de cuentas.

	PAG.
IV. INFORMACION FINANCIERA	
4.1 ESTADOS FINANCIEROS DE LA CONCESIONARIA....	100
4.1.1 Estado de situación financiera.....	100
4.1.2 Estado de resultados.....	101
4.2 ANALISIS FINANCIERO.....	102
4.2.1 Razones de liquidez.....	103
a) Disponibilidad.....	103
b) Prueba del ácido.....	103
c) Indice de solvencia.....	104
d) Margen de seguridad.....	105
4.2.2 Razones de rentabilidad.....	105
a) Rentabilidad.....	105
b) Margen Neto de Utilidad .....	106
c) Inversión total.....	106
4.2.3 Razón de endeudamiento.....	107
4.2.4 Razón de protección al pasivo.....	107
ANEXO: Marco Fiscal	
V. CONCLUSIONES Y OBSERVACIONES.....	111
BIBLIOGRAFIA .....	112

## PROLOGO

Las actividades económicas en nuestro país se encuentran divididas en tres sectores económicos:

Sector Primario (Agropecuario)

Sector Secundario (Industrial)

Sector terciario (Servicios)

Partiendo de esta clasificación analizaremos brevemente uno de los rubros del sector servicios. Nos referiremos a la prestación de servicios en una concesionaria automotriz; ya que consideramos que es uno de los giros más importantes que se manejan en este ramo de empresas.

Si bien es cierto que la concesionaria deja buenas utilidades es indispensable que el servicio que se presta sea de lo más eficiente.

Las operaciones que se realizan en una prestadora de servicio automotriz deben ser clasificadas, registradas y ser informadas, por tal razón el Contador Público es un profesional capacitado para llevar a cabo dicho objetivo.

Con base en su conocimiento puede contribuir a la

toma de decisiones presentes y acciones a seguir en el futuro. Este trabajo es producto de observaciones, aplicaciones de conocimientos académicos, y del criterio personal adquirido en el desarrollo de actividades en esta entidad.

El objetivo de esta tesis es ampliar la información escrita que existe sobre el tema, para que aquellos interesados en el mismo cuenten con fuentes más fidedignas.

Este trabajo se resume en cuatro capítulos:

En el primero se hace una breve descripción de los servicios, integrada por su definición, sus características y clasificación, así como los procedimientos que se deben llevar a cabo en un servicio automotriz.

El segundo, el sistema administrativo, sus definiciones, clasificación y proceso. La estructura, organigrama, sus funciones, descripción de puestos.

El tercero se refiere al sistema contable, donde incluye el catálogo de cuentas y un Manual de Operaciones a seguir. El concepto del Control Interno, definiciones y estudio.

El último capítulo se conforma con un caso práctico

de una prestadora de servicios como es la Concesionaria Automotriz. Muestra un marco de obligaciones fiscales y/o las fechas en que se debe de presentar.

En estas condiciones el presente trabajo presupone la necesidad de evaluar las diferentes acciones puestas en práctica para la prestación de un servicio automotriz a niveles de eficiencia administrativa y contable, y así lograr la realización satisfactoria de su objetivo social.

## I. LOS SERVICIOS AUTOMOTRICES

### 1.1 DEFINICION

Para dar inicio a esta investigación, es necesario conocer el significado del elemento principal de la misma, es decir, los servicios. Para tal efecto citamos tres definiciones de diferentes autores:

"Servicio es el conjunto de actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen para su venta o que se suministran en relación a las ventas". (1)

"El servicio es aquella actividad identificable por separado, esencialmente intangible que proporciona la satisfacción de deseos y que no esta necesariamente unida a la venta de un producto u otro servicio. Para producir un servicio se puede o no requerir el empleo de bienes tangibles. Sin embargo, cuando dicho uso se requiere no hay transferencia de la propiedad (en forma permanente) de estos bienes tangibles". (2)

"El servicio es el resultado de aplicar esfuerzos humanos y mecánicos a personas y objetos". (3)

(1) Fischer, Laura. Mercadotecnia, P. 175.  
(2) Stanton, W.J., Fundamentos de Marketing, P. 518.  
(3) Pride, W.N., Marketing, P. 11.

Los servicios son importantes, ya que en la actualidad existen una infinidad de empresas que se dedican a la prestación de una extensa variedad de los mismos, tales como: mecánica, renta de automóviles, diseño de nuevos productos, transporte, procesamiento de datos, etc.

Cuando se presta un servicio no se desea solamente satisfacer las necesidades del cliente, sino cumplir con aquellas "promesas" e imágenes que le reportarán un beneficio al cliente o usuario del servicio.

Podemos asegurar que los servicios son tan importantes como son los productos en cualquier otra compañía, y también tener presente que el servicio puede ser tangible e intangible. La prestación de este último es tan difícil o más, como la de un bien tangible, por lo que es necesario mencionar al cliente actual o potencial que el servicio que adquiere es mejor que el de la competencia.

## 1.2 CARACTERISTICAS

Existen ciertos elementos que conforman lo que ya hemos definido como servicios. Estos elementos cuentan con la peculiaridad de distinguir y diferenciarlos de sus similares. Son elementos que al integrarse, le dan una forma consistente a un conjunto de actividades determinadas. A dichos

elementos le denominamos características.

Las características de los servicios deben considerarse debido a su indiscutible influencia en la elaboración de programas de comercialización.

Son características de los servicios:

**Intangibilidad.** La gran mayoría de los servicios no pueden ser vistos, oídos, probados o sentidos por sus usuarios. Esta característica es una de las principales razones por las cuales generalmente es más difícil lograr la venta de un servicio que la de un producto tangible.

**Inseparabilidad.** Frecuentemente los servicios no pueden ser separados de la persona del vendedor, y algunos hasta son creados y distribuidos simultáneamente. Esta característica limita los canales de distribución de los servicios, y con ello, su acceso a un mayor número de mercados.

**Heterogenidad.** Es imposible de estandarizar la calidad en la prestación de los servicios, y aun cuando se trate de una misma prestadora de servicio. Esta característica dificulta el juzgar la calidad global en la prestación de un servicio, es por ello que sus prestadores deben realizar esfuerzos orientados a asegurar uniformidad en sus servicios.

Participación del Usuario en su Realización. El servicio requiere que el usuario participe en su realización, ya que en muchos casos este no puede ser prestado sin la presencia física del usuario.

Demanda Fluctuante. La demanda de muchos servicios esta influida considerablemente por aspectos externos, que provocan que los servicios sean solicitados en mayor o menor volumen en diferentes tiempos y lugares.

Así un conjunto de actividades determinadas que reúna las anteriores características podrá tipificarse como servicio.

### 1.3 CLASIFICACION

Los servicios, desde el punto de vista de los clientes, al igual que los productos, buscan la satisfacción de necesidades de las personas; pero enfocándolos hacia los objetivos de "prestador", tanto productos como servicios pueden tener dos fines: búsqueda de utilidades o satisfacción de las necesidades sociales de acuerdo al organismo que se trate.

De acuerdo a estos conceptos puede surgir una primera clasificación de los servicios:

- 1) Servicios comerciales

## 2) Servicios sociales

Debido a que el principal interés de esta investigación es la prestación de un servicio, por el cual se espera obtener un beneficio; se profundizará en la clasificación de la prestación de los servicios comerciales.

Los servicios comerciales son aquellos a través de los que se busca obtener utilidades para las empresas prestadoras de servicio, las cuales generalmente son empresas privadas.

En general, los servicios que puede prestar una concesionaria automotriz son muy variados y su selección dependerá de varios factores. Entre los que se pueden brindar tenemos:

- Reparaciones
- Hojalatería
- Pintura
- Electricidad

El taller de automóviles es el que se ocupará de dar el servicio de composturas y arreglos a los automóviles de los clientes, dentro de la concesionaria. El procedimiento para brindar el servicio es el siguiente:

- a) Recepción del automóvil
- b) Formulación de la orden de trabajo
- c) Requisición o uso de la herramienta
- d) Requisición de refacciones
- e) Prueba del automóvil
- f) Cierre de la factura
- g) Cobro de la factura
- h) Entrega de la unidad arreglada

#### 1.3.1 a) Recepción del automóvil

El automóvil será recibido por un recepcionista o encargado que conozca en términos generales el funcionamiento del automóvil, para lo cual es necesario que posea conocimientos básicos de mecánica; además debe ser una persona adecuada y con el criterio necesario para resolver las situaciones que se presenten al recibir las unidades.

#### 1.3.2 b) Formulación de la orden de trabajo

El recepcionista llenará la orden de trabajo marcando con una cruz, el trabajo a realizar y las fallas encontradas en el vehículo o en todo caso, apuntando aquellos renglones que no estén considerados. Una vez que la orden ha sido llenada se firmará y se desprenderá el talón original que tiene la misma en la parte inferior, entregándosela al cliente para

que le sirva de contraseña al recoger su vehículo.

Esta orden se formulará en tres tantos, la última copia se entrega al jefe del taller para que la ponga en el parabrisas del vehículo; la siguiente, será para contabilidad y el original, para el tablero en la oficina del taller. Un punto muy importante es que la orden de trabajo debe estar firmada por el cliente, como aceptación del trabajo a realizar.

### 1.3.3 c) Requisición o uso de herramienta

La herramienta que se utiliza para la reparación de automóviles es por lo general, especializada y de un alto costo; por lo que ésta no deberá estar al alcance de los mecánicos. Se deberá guardar en una bodega, cuyo control se hará mediante la entrega semanal de fichas numeradas a los mecánicos y se elaborará un registro de las mismas.

Al regresar el mecánico la herramienta, el encargado regresará la ficha y colocará la herramienta en su lugar.

Al finalizar la semana, los mecánicos entregarán las fichas completas al encargado de la bodega, las cuales deberán coincidir con el número de fichas que se les entregaron al principiar la semana. No debe quedar ninguna ficha pendiente en el tablero-control de herramienta.

#### 1.3.4 d) Requisición de Refacciones

Cuando se necesita refacciones para el arreglo del vehículo, el jefe de taller solicitará al mecánico una requisición aprobada por el encargado del taller. El mecánico -- irá por la mercancía dejando las copias en poder del encargado del taller, y con el original y la copia acudirá al Departamento de Refacciones para que sea surtida la mercancía solicitada. En el Departamento de Refacciones se surtirá la mercancía requerida entregando el original y recibiendo a cambio una nota de venta y la mercancía respectiva.

#### 1.3.5 e) Prueba del automóvil

Esta prueba la debe llevar a cabo el jefe del taller o en su defecto el mecánico con autorización del jefe mismo. Dicha prueba tiene por objeto verificar que el automóvil reparado haya quedado sin las fallas que se reportaron.

Al abrir la orden de trabajo. Además se elaborará un reporte de otras fallas que tenga el vehículo para reportárselas al cliente dentro de la misma factura.

#### 1.3.6 f) Cierre de la factura

El jefe del taller dará aviso cuando el automóvil

esté listo para que el gerente del taller proceda a llenar la factura, en la cual anotará todas las refacciones que fueron necesarias para la compostura del vehículo, de acuerdo con las notas de compra de piezas, ya sean de la casa o bien de otros proveedores.

Deberá verificar que se incluyan todas las refacciones utilizadas y que los precios de mano de obra, combustibles, lubricantes, refacciones y demás sean los marcados por la empresa; y sumará el importe total de la factura.

Una vez cerrada entregará a la caja el original y una copia, quedándose con una copia que será sellada de recibido por la cajera, en este momento, el proceso se termina y la responsabilidad de cobro será de la Administración, a través de la cajera.

#### 1.3.7 g) Cobro de la factura

El cobro de la factura se llevará a cabo una vez que el cliente se presente con su contrarrecibo para el pago de su factura; se sellará de pagado y se le entregará al cliente, guardando una copia de ésta para la elaboración del reporte de bancos.

### 1.3.8 h) Entrega de la unidad arreglada

La entrega de la unidad arreglada será precisamente hecha en la caseta de recepción, y la unidad únicamente será entregada contra la verificación de que la factura correspondiente esta pagada, estampando en ese momento en la factura un sello que diga "Unidad entregada".

## II. ORGANIZACION ADMINISTRATIVA

## INTRODUCCION

Para que una empresa logre un óptimo funcionamiento es necesario que su operación se base en las etapas del proceso administrativo y en las herramientas de que este se sirve.

Se hará una breve descripción de cada una de las fases de este proceso, con objeto de dejar plasmada la importancia y la relación del sistema administrativo y contable con que cuentan cualquier clase de empresa, también es importante mencionar que todo desarrollo organizacional requiere de delegación de funciones, para lo cual es necesario crear una estructura cimentada bajo reglas y procedimientos administrativos, como se explicó en el capítulo anterior.

## 2.1 CONCEPTO Y DEFINICION DE LA ADMINISTRACION

Es indiscutible que la teoría de la administración, aunque es por su naturaleza universal, tomará características específicas y peculiares cuando se aplique a un organismo social y como a ella habremos de referirnos tenemos la necesidad de hacer un esfuerzo por determinar lo que entendemos por administración.

El éxito de un organismo social depende de su administración, ya que mediante ésta se busca en forma directa la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación y solo se tendrá através del aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros con que el organismo cuenta.

El maestro Agustín Reyes Ponce define a la administración como:

"Conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social". (4)

Una forma de interpretar la definición anterior sería la siguiente:

(4) Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas. Teoría y Práctica, p.

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

Las características de la administración que a continuación se mencionan son los conceptos que el maestro Agustín Reyes Ponce nos señala:

- a) Universalidad
- b) Especificidad
- c) Unidad temporal
- d) Unidad jerárquica

El estudio del proceso administrativo lo determina de la siguiente forma:

#### 1. Etapa mecánica

- a) Previsión
- b) Planeación
- c) Organización

#### 2. Etapa dinámica

- a) Integración
- b) Dirección

### c) Control

## 2.2 ASPECTOS FUNDAMENTALES PARA EL DESARROLLO EFICIENTE DE LA LABOR ADMINISTRATIVA

La mejor utilización y coordinación de recursos humanos, financieros y materiales de modo que se obtengan resultados satisfactorios o bien:

La adquisición de recursos, al más bajo costo posible y la inversión de los mismos con el rendimiento más alto que las circunstancias lo permitan.

El mejor seguimiento de políticas y objetivos fijados por la empresa de tal manera que se corrija rápidamente las anomalías existentes.

## 2.3 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

### 2.3.1 Aspecto mecánico

#### a) La previsión

Es el elemento en el que con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse reveladas por una investigación técnica se determinan los principales

cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de la misma"(5).

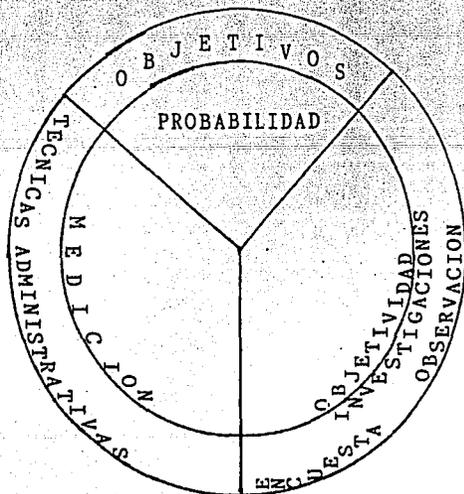
La previsión tiene tres aspectos importantes que debe considerar..

Definición del propósito,

La investigación y

El desarrollo de alternativas.

Con base en condiciones futuras investigadas en forma técnica se determinan los principales cursos de acción que nos permitan realizar los objetivos de la empresa.



(5) Reyes Ponce, Agustín, Administración de empresas. Teoría y Práctica.

Un objetivo dice Terry "Representa lo que espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo". (6)

La importancia de la fijación de objetivos es clara y definitiva: ellos dan su razón de ser a la empresa y a la meta que esta se fija.

Los objetivos se clasifican en:

- a) Individuales y colectivos
- b) Generales y particulares
- c) Básicos, secundarios y colaterales
- d) A corto y largo plazos
- e) Naturales y subjetivos o arbitrarios

Esta etapa responde a la pregunta. ¿Quién debe fijar los objetivos?. El Consejo Directivo. Sin embargo, el administrador con mucha frecuencia debe sugerir a su Consejo Directivo, la modificación, adaptación, reenfoque, ampliación y aún supresión de objetivos generales, pero sobre todo, debe fijar la mayoría de los objetivos particulares y a corto plazo.

Existen dos tipos de reglas que a continuación se explica-

---

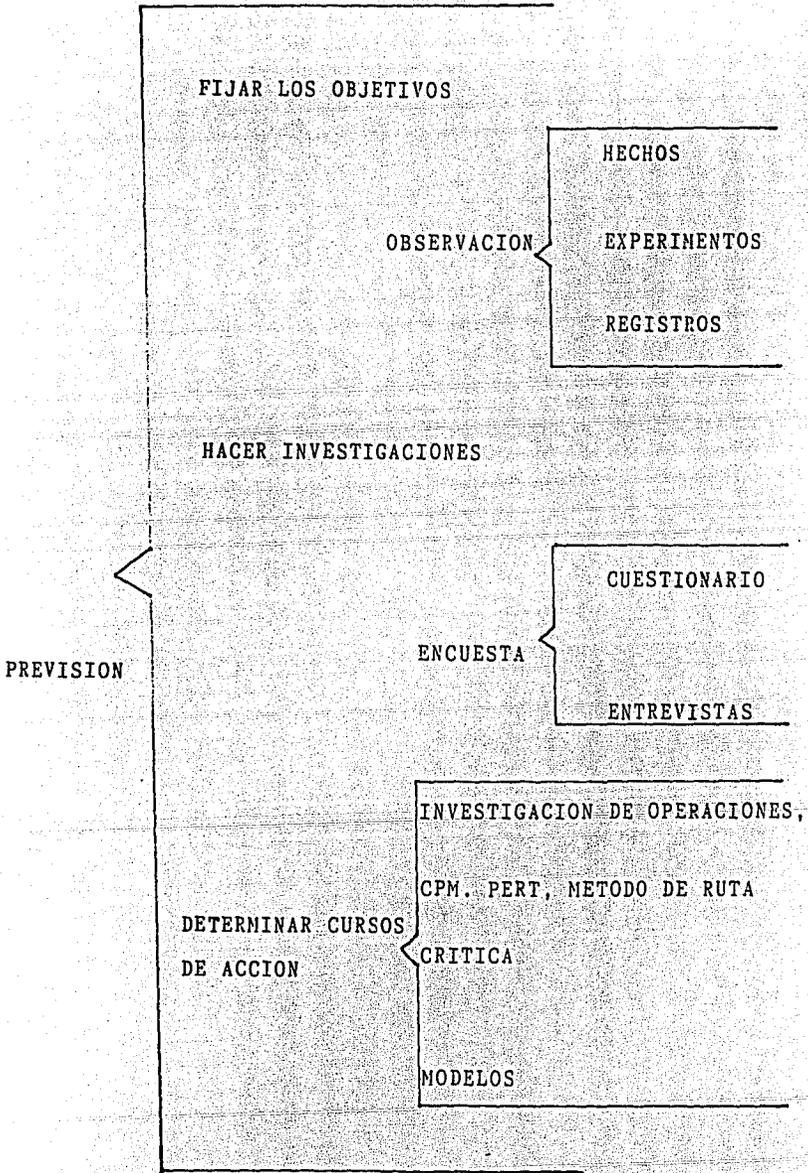
(6) Terry, George. Principios de administración.

ran. Al presentar reglas para fijar los objetivos, se pretende brindar ciertas observaciones que ayuden a la inteligencia del hombre para no confundir los objetivos, para precisarlos y situarlos en relación con los demás. Suelen mencionarse dos clases de reglas: las de tipo negativo, cuyo fin es ayudarnos a no confundir el verdadero objetivo con otros que fácilmente parecen serlo; y las de carácter positivo, que nos ayudan a situarlo, definirlo, clasificarlo y explicarlo con claridad a los demás.

Las reglas negativas no deben tomarse como objetivo lo que pueden ser tan solo sus síntomas o elementos.

"Las reglas positivas deben procurar contar con opiniones de diversas personas, sobre todo si sus puntos de vista representan ángulos distintos y complementarios".

La previsión consta de los siguientes aspectos:



FIJAR LOS OBJETIVOS

OBSERVACION

HECHOS

EXPERIMENTOS

REGISTROS

HACER INVESTIGACIONES

ENCUESTA

CUESTIONARIO

ENTREVISTAS

PREVISION

DETERMINAR CURSOS DE ACCION

INVESTIGACION DE OPERACIONES,

CPM. PERT, METODO DE RUTA

CRITICA

MODELOS

b) Planeación

En esta etapa se responderá a la pregunta ¿Qué va hacerse? y esta consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y determinar el tiempo y presupuestos necesarios para su realización, trazar un plan de obra, imaginar. (7)

El planear es importante para la empresa, así como:

a) Eficiencia, obra de orden, no puede venir del acaso de la improvisación.

b) En la dinámica el centro es dirigir, mecánica es planear.

c) El objetivo será infecundo si los planes no lo detallaran para ser realizado.

d) Todo control es imposible si no se compara con el plan previo (trabajar a ciegas).

En la planeación debemos fijar políticas establecer procedimientos y elaborar programas.

---

(7) Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas. Teoría y Práctica.

Es de suma importancia dar las definiciones de los anteriores rubros que se mencionaron:

Las políticas son, principios generales de acción que sirven para orientarlar, formular, interpretar o suplir normas concretas.

Los procedimientos son:

Planes que señalan una cierta secuencia en las acciones, buscando obtener los mejores resultados de las funciones.

Los programas se definen como planes que no solo indican una secuencia de operaciones, sino que además dan razón del tiempo en que debe hacerse cada operación y que puedan dar cuenta de los costos, llamándose entonces presupuestos.

En esta etapa debemos considerar los principios aplicables como:

Principios de la precisión. Un plan que no es preciso no es un verdadero plan, debe marcar acciones concretas.

Principios de la flexibilidad. Dentro de la precisión se debe considerar márgenes de tolerancia.

Principios de la unidad. Los planes particulares deben coordinarse con los generales y los de una función con los de las demás, de tal manera que exista uno para cada función, y estén coordinados.

Es importante considerar que el objetivo busca metas y las políticas buscan principios de acción. Las políticas deben fijarse de preferencia por escrito y ser difundidas a todos los niveles de la organización. Las políticas deben ser hechas por una persona u organismo especializado.

Por otra parte los procedimientos deben fijarse por escrito, deben revisarse periódicamente, modificándose si es necesario y además se debe evitar su duplicación.

En tanto que los programas y presupuestos deben contar con la aprobación de la máxima autoridad de la empresa y con el apoyo de todo el cuerpo directivo para su aplicación exitosa, además debe estudiarse cuál es el momento más oportuno para la iniciación de un programa nuevo; así como también debe establecerse un tiempo mínimo, para que un programa comience a dar resultados.

Para llevar a cabo una planeación es necesario aplicar ciertas técnicas, las principales son las siguientes:

- a) Manuales de objetivos y políticas.

- b) Diagramas de proceso y flujo
- c) Gráfica de Gantt.
- d) Programas.
- e) PERT: CPM Y RAMPS o sea técnicas de trayectoria crítica.
- f) Organización.

Estructuración técnica de relaciones que deberán existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social con el fin de lograr la máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

La organización responde a la pregunta ¿cómo se va hacer?. En esta etapa del proceso administrativo se estructuran funciones, niveles y actividades, también se fija en concreto como y quién va hacer cada cosa.

La organización es importante si decimos que es el aspecto final de lo constructivo, es un punto de enlace entre mecánica y dinámica.

Los principios que son aplicables a esta etapa son los siguientes:

Organización

Funciones
Jerarquías
Obligaciones
Localización
Puestos

Es importante mencionar las definiciones de los aspectos antes mencionados.

**Funciones:** Grupos de actividades con similitud de planes.

**Jerarquías:** Niveles o grados de autoridad y responsabilidad.

**Obligaciones:** Deberes específicos de los puestos de trabajo.

**Localización:** Determinación y fijación de los puestos en su relación con los demás.

**Puesto:** Unidad de trabajo específico e impersonal.

Los puestos de trabajo, formados por la estructuración de funciones, jerarquías y obligaciones, deberán ser unidades específicas e impersonales.

Las funciones deben basarse en reglas para el mejor desempeño de estas, por tanto:

a) Deben enumerarse todas las actividades de una empresa, departamento o sección, procurando no omitir ninguna y definiéndolas en la forma más sencilla posible.

b) Las actividades deben agruparse para formar "funciones" de acuerdo con los planes y buscando la mayor eficiencia.

c) La estructuración de las actividades dentro de las funciones deberá atender al criterio de cercanía de los problemas, buscando lograr soluciones adecuadas.

Es importante que la empresa defina correctamente sus jerarquías porque:

a) La formación de niveles jerárquicos debe de hacerse con apego al número de puestos estrictamente necesario, pues el exceso dificulta la comunicación, la falta de ellos recarga el trabajo en unas cuantas personas, dificulta la supervisión.

b) Es necesario definir los niveles de puestos,

distinguiendo las obligaciones y requisitos.

c) Debe cuidarse que el número de puestos dependientes de los altos niveles no sea excesivo, ni escaso en los niveles inferiores, lo cual daría origen a falta de eficiencia y coordinación, así como a un aumento en los costos.

Es necesario contar con obligaciones bien definidas en cada unidad de trabajo para:

a) Lograr la estructuración de la organización será necesaria una descripción y especificación de las obligaciones que forman unidad de trabajo, atendiendo a los planes previos;

b) Distinguir, junto con las obligaciones que forman una unidad de trabajo, el grado de autoridad delegada.

En cuanto a la localización es necesario tomar cuenta las siguientes consideraciones:

a) Que las unidades de trabajo se localicen en el punto más cercano al área de decisiones.

b) Entre mayor sea el grado de autoridad y de responsabilidad, más alta debe ser la localización de la unidad de trabajo.

### 2.3.2 ASPECTO DINAMICO

#### a) Integración

"Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios, para el adecuado funcionamiento de un organismo social".

Esta etapa del proceso administrativo responde a la pregunta, ¿Con que se va a hacer?. Al llevar a cabo la integración de las cosas es necesario aplicar los siguientes principios:

- Carácter administrativo de la integración
- Abastecimiento oportuno
- Instalación y mantenimiento
- Delegación y control

Para la integración de personas debemos aplicar reglas y técnicas como las que se mencionan en seguida:

Fuentes de Reclutamiento

Sindicato
Escuelas
Agencias
Recomendaciones
Anuncios periodísticos

- |  |   |
|--|---|
| a) Procedimiento de la selección de personal | Hoja de solicitud<br>Entrevista<br>Pruebas psicotécnicas y/o prácticas<br>Encuestas<br>Examen médico            |
| b) Introducción del personal                 | General a la Empresa<br>En su departamento o sección  |
| c) Desarrollo                                | Adiestramiento y capacitación a obreros y empleados<br>Capacitación de supervisores<br>Desarrollo de ejecutivos |

Los fines de la administración de personal desde el punto de vista de la Empresa. Serían el:

1. Obtener la máxima capacidad de todo el personal que trabaja en los distintos departamentos y niveles de la empresa.

2. Estimular la plena colaboración del personal.

Los fines de la administración de personal desde el punto de vista del trabajador son:

1. El obtener un salario justo y proporcionado a la importancia de sus labores.

2. El trato y condiciones de trabajo adecuados.

### 3. La seguridad y progreso en su puesto.

Las relaciones humanas que se establecen en la empresa al son las siguientes:

- a) Jurídicas
- b) Económicas
- c) Sociales
- d) Administrativas

Las relaciones públicas que entabla la empresa con la realización de sus operaciones son con diversos círculos sociales como:

- 1. Gobierno
- 2. Proveedores
- 3. Inversionistas
- 4. Competidores
- 5. Usuarios
- 6. Sindicatos
- 7. Prensa, Radio y Televisión
- 8. Organizaciones Internacionales
- 9. Clubes de servicio
- 10. Organismos Culturales y Científicos
- 11. Público en general

Otra manera en que la empresa lleva a cabo las relaciones públicas dentro de su organización es mediante su personal, al cual le escribe cartas, le hace llamadas telefónicas, entrevistas y la relación con sus clientes.

#### b) Dirección

La etapa de la Dirección responde al enunciado "Ver que se haga", y se define como aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida con base en decisiones, ya sean tomadas directamente, o delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas(10).

Terry define la "actuación" como "hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo, de acuerdo con los planes y la organización, hechos por el jefe administrativo"(11). Koontz y O'Donnell adoptan el término "dirección" definiendo esta "como la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados"(12).

Notemos que la dirección es la parte "esencial" y

---

(10) Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas. Teoría y Práctica.

(11) Terry, George. Principios de Administración.

(12) Koontz y O'Donnell.

"central" de la administración. Cuando se prevee, planea, organiza, integra y controla.

1. La dirección maneja fases o etapas de las cuales se hace mención a continuación.

a) Delegar autoridad, ya que administrar es "hacer a través de otros".

b) Ejercer la autoridad, para lo cual deben precisarse sus tipos, elementos, clases, etc.

c) Establecer canales de comunicación, a través de los cuales se ejerza, y se controlen sus resultados.

d) Supervisar el ejercicio de la autoridad, en forma simultánea a la ejecución de las órdenes.

2. Los principios con que se rige la dirección se detallan a continuación.

Principio de la coordinación de intereses: "El logro del fin común se hará más fácil, cuanto mejor se logre coordinar los intereses de grupo y aún los individuales, de quienes participan en la búsqueda de aquel".

Principio de la Impersonalidad del Mando explica; "La autoridad en una empresa debe ejercerse, más como producto de una necesidad de todo el organismo social, que como resultado de la voluntad del que manda"(13).

Principio de la Vía Jerárquica. Transmite una orden, para seguir los conductos previamente establecidos, y jamás soltarlos sin razón y nunca en forma constante.

Principio de la Resolución de los conflictos. Procura que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto posible, de forma tal sin lesionar la disciplina, pueda producir el menor disgusto a las partes.

Principio del Aprovechamiento del conflicto. Procura aprovechar el conflicto para forzar el encuentro de soluciones. Existiendo maneras como son por denominación, por compromiso o conciliación, por integración y coordinación.

La Comunicación dentro de la dirección se explica como "un proceso por virtud del cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros"(14).

---

(13) Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y práctica.

(14)

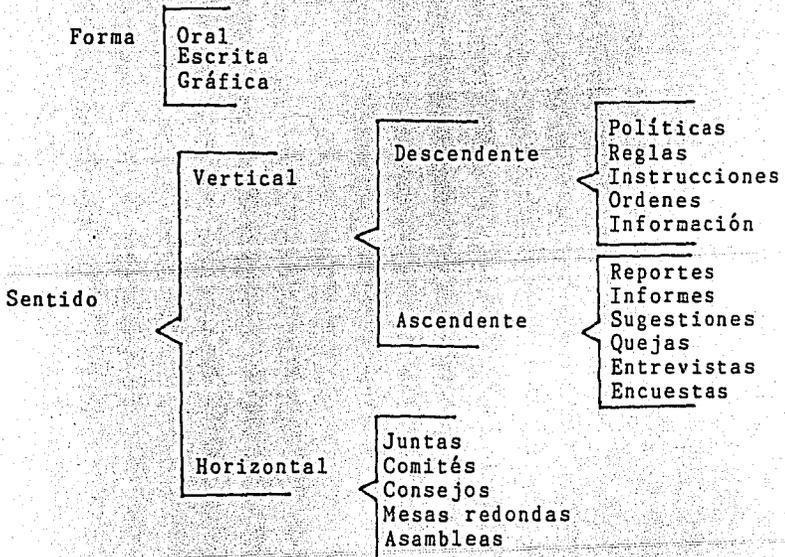
Los elementos con que se rige la comunicación son:

1. Fuente de comunicación
2. Receptor de la comunicación (individual, genérica).
3. Canal de la comunicación (Formal, informal)
4. Contenido de la comunicación
5. Respuesta imperativa

Exhortativa

Informativa

6. El ambiente de la comunicación, se lleva a cabo de la siguiente manera:



Principios de la comunicación se manejan en forma:

- a) Bilateral; Toda comunicación tiene que influir en

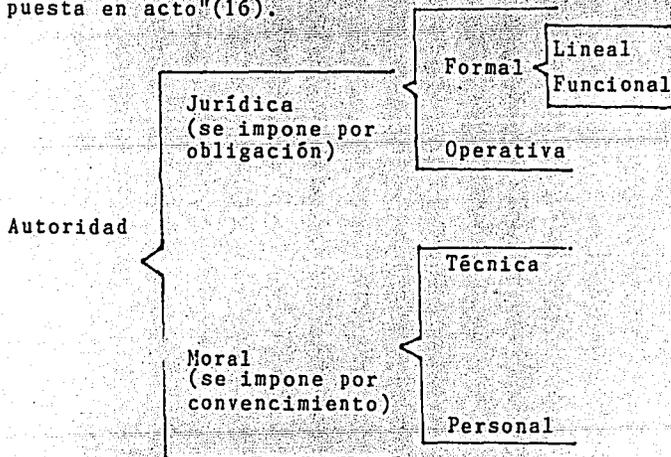
dos sentidos: del emisor al receptor y viceversa.

b). Revisión continua: Donde los canales tienden a obstruirse, por lo tanto deberá ser revisada constantemente.

c) Determinación del medio: de acuerdo al fin buscado se seleccionará el medio.

La autoridad se explica como "la facultad para tomar decisiones que produzcan efectos"(15).

El mando es el ejercicio de la autoridad respecto de cada función determinada: "puede decirse que es la autoridad puesta en acto"(16).

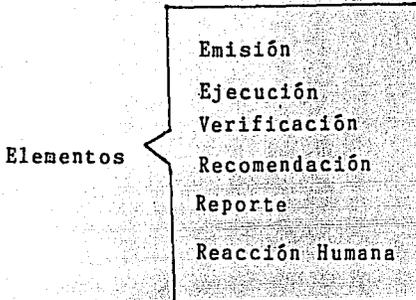


(15) Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica.

(16) Idem.

Los elementos del mando se subdividen en:

a) Ordenes. Ejercicio de la autoridad para una situación concreta y particular.



b) Instrucciones. Normas o procedimientos que han de aplicarse en una serie de casos idénticos o similares.

Medios. Circulares e instructivos de trabajo.

Teniendo como reglas los siguientes puntos:

1. Deben planearse las órdenes e instrucciones
2. Deben transmitirse las órdenes e instrucciones adecuadamente
3. Debe revisarse su cumplimiento y las reacciones que produjeron.

La toma de decisiones es el arranque y el final de todo el proceso administrativo; ningún plan, control, sistema de organización tiene efecto, mientras no se dé una decisión.

Orientaciones generales que nos ayuden a tomar decisiones acertadas:

1. Identificación del problema
2. Información necesaria
3. Planteamiento de las diversas posibilidades
4. Eliminación de alternativas
5. Decisiones complementarias
6. Sistema de control de los resultados de nuestras principales decisiones.

Siendo la administración un "hacer a través de otros", necesariamente se requiere de la "delegación".

Delegar es dar a otra persona nuestra autoridad y responsabilidad para que haga nuestras veces, a continuación se maneja una subdivisión de especies:

1. General y concreta
2. Temporal e ilimitada
3. Lineal, funcional o staff
4. Individual o colectiva

## 5. Delegable o indelegable

Las reglas que predominan en toda delegación son:

1. Deben fijarse controles apropiados por cada grado de delegación que se realiza

2. Basarse en políticas y reglas

3. Evitar que sea por ensayo y error

4. Mejorar la comunicación a mayor delegación

5. Preparar a la persona que va a delegar

6. Graduar el proceso de delegación

7. Adiestrar a los jefes que adquieren nuevas responsabilidades.

8. Implantar la delegación en cuanto el tramo de control entorpezca las decisiones.

## Sistemas

Su sistema se maneja de la siguiente forma:

### A) General

- a) Por tiempo
- b) Por monto
- c) Por función

### B) Sobre funciones concretas

Para el desarrollo de toda función requiere supervisión es decir, ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas y su aplicación predomina en los jefes de nivel inferior.

Las reglas que predominan en toda supervisión son:

#### 1. De la Unidad del Cuerpo Administrativo:

"Deben usarse todos aquellos medios que hagan sentir a los supervisores que son parte del cuerpo administrativo, ya que tienen el carácter de jefes"(17).

---

(17) Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica.

## 2. De la doble preparación:

"Todo supervisor necesita ser preparado, no solo en las técnicas de producción, ventas, contabilidad, etc., que va a manejar, sino al mismo tiempo en las que requeriría por su carácter de jefe"(17).

## 3. Del fortalecimiento de la autoridad supervisora:

"La autoridad del supervisor tiene que ser fortalecida, procurando sobre todo que cada orden o instrucción así como queja, sugerencia, etc., pasen por él"(17).

Todo supervisor debe llevar a cabo las siguientes funciones:

- a) Distribuir el trabajo
- b) Saber tratar a su personal
- c) Calificar a su personal
- d) Instruir a su personal
- e) Recibir y tratar las quejas de los subordinados
- f) Realizar entrevista con éstos
- g) Hacer informes, reportes, etc.
- h) Conducir reuniones aunque sean pequeñas

(17) Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica.

- i) Mejorar los sistemas a su cargo
- j) Coordinarse con los demás jefes
- k) Manejar la disciplina, sobre todo.

### C) Control

Comparación de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes o retomarlos.

En concreto, es la recopilación sistemática de datos para conocer la realización de los planes, teniendo como importancia:

- a) Cierre el ciclo de la administración
- b) Se da en todos los demás elementos de la administración: hay control en la organización interna de la dirección, etc., es por ello un medio para manejarlos.

Los principios dentro del carácter administrativo establecen la necesidad de distinguir las operaciones de control, de la función de control.

- a) La función es de carácter administrativo y es

la respuesta al principio de la delegación: ésta no se podría efectuar sin el control. Cuanta mayor delegación necesite, se requiere mayor control. Por lo mismo, el control como función, sólo corresponde al supremo administrador en cada orden.

b) Las operaciones son de carácter técnico, por lo, mismo, son medios para auxiliar a la línea en sus funciones.

Por ello deben ser "Staff". De ahí la necesidad de convencer y no imponer los medios de control.

El control es imposible si no existen estándares prefijados, y será tanto mejor, cuanto más precisos y cuantitativos sean dichos estándares.

a) Si el control es comparación de lo realizado con lo esperado, es lógico que de alguna manera supone siempre una base de comparación previamente fijada.

b) Hay veces que esta base descansa en "realizaciones anteriores" meras estimaciones empíricas, etc., pero no se podrá decirse que se controla, si lo obtenido no se "valoriza" y para ello, se compara "algo".

c) De ahí la regla de afirmar y perfeccionar los estándares, como un medio de preparar el control.

Del carácter medial del control establece:

a) Aunque parezca una cosa obvia, hay que recordar constantemente este principio. De él se deduce también espontáneamente una regla: un control sólo deberá usarse si el trabajo, gasto, etc., que impone, se justifica ante los beneficios que de él se esperan.

b) En sentido positivo, surge el peligro del "especialista" en la técnica de control de que se trate, al que casi siempre verá la bondad de su técnica y tratará de lograr a toda costa que se implante.

En sentido negativo, está también el peligro de subestimar los beneficios de un medio de control, ya porque éstos se produzcan a "largo plazo", ya sea porque sea imposible o difícil al menos cuantificarlos. De ahí a la conveniencia de tratar de hacer la cuantificación.

Las reglas que predominan dentro del control son:

1. Se requiere distinguir, ante todo, los pasos o etapas de todo control:

- a) Establecimiento de los medios de control
- b) Operaciones de recolección y concentración de datos
- c) Interpretación y valoración de los resultados
- d) Utilización de los mismos resultados.

La primera y la última de estas etapas son esencialmente propias del administrador. La segunda ciertamente es del técnico en el control de que se trate. La tercera, suele ser del administrador con la ayuda del técnico.

2. Se tiene que escoger la innumerable variedad de medios de control posibles en cada campo, los que pueden considerarse como estratégicos.

a) Dice un autor que no existen reglas precisas sobre como escoger estos puntos estratégicos de control, por la infinita variedad de problemas y condiciones de cada empresa. Sin embargo, pueden ayudarnos a encontrar estos puntos, preguntas tales como las siguientes:

¿Qué mostrará mejor lo que se ha perdido o lo que no se ha obtenido?

¿Qué puede indicarnos lo que podría mejorarse?

¿Cómo medir más rápidamente cualquier desviación anormal?

¿Qué informará mejor sobre "quien" es responsable de las fallas?

¿Qué controles son los más baratos y amplios a la vez?

¿Cuáles son más fáciles y automáticos?

3. Los sistemas de control deben reflejar, en todo lo posible, las estructuras de la organización.

a) Al ser la organización la expresión de los planes, es a la vez un medio de control. Por eso, cuando el control "rompe" los canales de la organización sistemáticamente distorsiona y trastorna ésta. Por ejemplo los reportes que se obliga a los obreros, oficinistas, etc., a entregar a contabilidad y otro departamento de control "directamente" tienden a hacer que se trastorne la organización.

b) Además los mismos controles pierden eficacia. Por ejemplo muchas veces el dato escueto no sirve, pues necesita de la interpretación o adiciones que debe de hacerlos el jefe de cada departamento, que tiene la visión general del

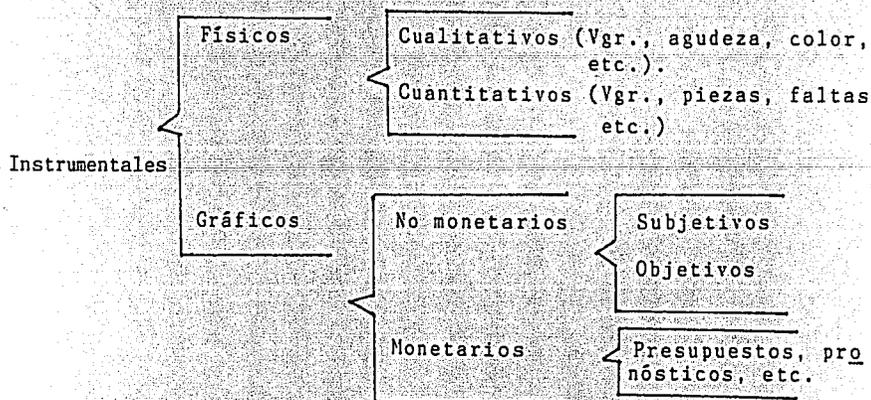
mismo.

4. Al establecer los controles, hay que tener en cuenta su naturaleza y la de la función controlada, para aplicar al que sea más útil.

a) Para determinar la naturaleza de los controles, servirá la siguiente clasificación:

Medios de control:

Puramente personales, como el de supervisión, revisión de operaciones, etc.,



b) Para lo que se refiera a la "naturaleza de la función controlada".

5. Los controles deben ser flexibles

a) Cuando un control no es flexible, una situación que rebasa lo calculado en la previsión, hace que se tenga que abandonar o bien la función no pueda desarrollarse adecuadamente.

b) Muchos están en contra de los controles, precisamente por su inflexibilidad.

c) Por ello es útil el empleo de presupuestos flexibles, el modo de la gráfica de "punto de equilibrio".

6. Los contoles deben reportar rápidamente las desviaciones.

a) El control de tipo "histórico" mira hacia el pasado. De ahí que muchas veces cuando reporta una desviación o corrección, esta es imposible de realizarse. Los controles, por el contrario, deben actualizarse lo más que se pueda.

b) Deben tener preferencia los tipos de control que tienen "preestablecida" su norma o estándar, aunque esto sea aproximado como es el caso de los presupuestos, pronósticos, estimaciones, etc.,

7. Los contoles deben ser claros para todos los que, de alguna manera, han de usarlos.

a) De ahí la necesidad de limitar tecnicismos. Esta suele ser la tendencia que se da en los especialistas como un medio de "tratar de hacer valer su puesto". Pero la verdadera manera de lograrlo, es obteniendo el máximo efecto del control y esto no dará si todos los que han de emplearlo no lo entienden perfectamente en lo que a ellos atañe.

b) Debe cuidarse por la misma razón, de estar instruyendo permanentemente sobre la necesidad de los controles y sobre su técnica y terminología a quienes han de intervenir en su operación.

8. Deben llegar lo más concentrados que sea posible a los altos niveles administrativos que los han de utilizar.

Por esta razón debe encarecerse siempre la utilización de gráficas para el control, ya sean simples líneas, gráficas de Gantt, de punto de equilibrio, etc., nótese además el beneficio de poder aplicar las técnicas de la estadística.

9. Los controles deben conducir por sí mismos de alguna manera a la acción correctiva.

No solo deben decir "que alto actúa mal, sino dónde, porqué, quién es el responsable, etc."

10. En la utilización de los datos del control debe seguirse un sistema.

Sus pasos principales serán:

- a) Análisis de los hechos
- b) Interpretación de los mismos
- c) Adopción de medidas aconsejables;
- d) Su iniciación y revisión estrecha, y
- e) Registro de los resultados obtenidos

Es indispensable no confundir los hechos con su interpretación valorativa.

11. El control puede servir para lo siguiente:

- a) Seguridad en la acción seguida
- b) Corrección de los defectos
- c) Mejoramiento de lo obtenido
- d) Nueva planeación general
- e) Motivación del personal

## 2.4 DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN

Finalidad y actividad de la sociedad. Servicio Especializado S.A. de C.V., tiene como finalidad prioritaria la

prestación de servicios como hojalatería y pintura revisión y reparación del sistema eléctrico, lubricación y balanceo para satisfacer diversas necesidades sociales e incrementar su patrimonio propio.

#### 2.4.1 Régimen Jurídico

Servicio Especializado, S.A. de C.V., como sociedad anónima de capital variable, la ley la define como aquella que existe bajo una denominación, y que cuenta con cinco socios por lo menos, cuya obligación se limita al pago de sus acciones.

#### 2.4.2 Análisis

La administración de la sociedad. La administración de la sociedad está conferida a un administrador único, el cual es responsable de las siguientes funciones:

- La realidad de las aportaciones hechas por los socios

- El cumplimiento de los requisitos legales y estatutarios, establecidos, con respecto a los dividendos que se paguen a los accionistas

- La existencia y mantenimiento de los sistemas de contabilidad, control, registro, archivo o información que previene la ley.

Es función de las gerencias:

a) Estudiar y conocer a fondo, las operaciones que a cada una corresponde

b) Planear y encauzar en todos los órdenes su operación propia, realizando la labor adecuada, para su normal y eficaz desenvolvimiento, con tendencia a la superación y al progreso.

c) Resolver las cuestiones internas rutinarias, relaciones con su actividad propia.

d) Mantener oportunamente informado al Gerente General, en la labor que lleva a cabo

e) Presentar mensualmente al Gerente General, en la primera sesión ordinaria del mes, un informe escrito de la labor que realizó el mes inmediato anterior

f) Presentar anualmente al Gerente General, en la primera quincena de enero, un resumen de la labor cumplida

en el ejercicio social anterior, a fin de que se elabore la memoria anual.

g) Presentar a la consideración del Gerente General, las soluciones que estime convenientes en asuntos no rutinarios, o que pueden trascender a otras secciones, para que éste cuerpo resuelva lo conducente.

h) Coordinar su actividad propia con la de las otras gerencias, a través del Gerente General.

i) Acatar las resoluciones y determinaciones del administrador único, en relación con su funcionamiento, y con miras al trabajo armónico con las demás gerencias.

j) Confeccionar su reglamento interno y presentarlo al administrador único, para su aprobación.

k) Hacer cumplir el reglamento interno, así como el Estatuto.

l) Aplicar las partidas respectivas al presupuesto general, en cada gerencia con la intervención del tesorero de la sociedad.

### 2.4.3 Organización general

#### a) Asamblea de accionistas

Esta asamblea es el órgano supremo de la sociedad pudiendo, por tanto, acordar y ratificar todos los actos y operaciones de la misma.

Las resoluciones a la Asamblea de Accionistas serán ejecutadas por el administrador único (Art. 178 L.S.N.)(18).

Las asambleas generales de accionistas se realizan en el domicilio social. Estas pueden ser ordinarias y extraordinarias, se distinguen por su diversa competencia y, por ello, por el quorum y mayoría de votación que les son propias y necesarias para deliberar.

Las asambleas generales ordinarias. Son aquellas en las que se reúnen los accionistas para tratar sobre cualquier asunto, que no sea de la competencia de las extraordinarias. Esta podrá celebrarse en cualquier tiempo, pero, deberá reunirse por lo menos una vez al año, dentro de los cuatro meses siguientes a la clausura del ejercicio social.

---

(18) Ley de Sociedades Mercantiles.

Las asambleas extraordinarias son las que reúnen a los accionistas para tratar cualquiera de los siguientes asuntos (Art.-182 L.S.N.)

- Prórroga de la duración o disolución anticipada de la sociedad.
- Aumento de capital social
- Cambio objeto o nacionalidad de la sociedad
- Transformación o fusión de la sociedad
- Emisión bonos
- Cualquiera otra modificación del contrato social

Estas asambleas podrán reunirse en cualquier tiempo.

b) Administrador único

Corresponde al comisario la vigilancia de toda la actividad del administrador único en sus diversos aspectos.

Son facultades y obligaciones del comisario (Art.

166) (19).

1. Vigilar en todo tiempo la actividad del administrador único en todos los órdenes.

2. Exigir al administrador único un uniforme mensual, que incluya por lo menos un estado de situación financiera y un estado de resultados.

3. Realizar un examen de las operaciones, documentación, registros y demás evidencias comprobatorias, en el grado y extensión que sean necesarias para efectuar la vigilancia de las operaciones que la ley les impone.

4. Rendir anualmente a la asamblea general ordinaria de accionistas un informe respecto a la veracidad, suficiencia y razonabilidad de la información presentada por el administrador único a la asamblea de accionistas.

5. Convocar asambleas ordinarias y extraordinarias de accionistas, en caso de omisión del administrador único y en cualquier otro caso que lo juzguen conveniente.

6. Asistir con voz, pero sin voto a todas las sesio-

nes del administrador único, a las cuales deberán ser citados los accionistas.

7. Asistir con voz pero sin voto a las asambleas ordinarias de accionistas.

8. En general, vigilar limitadamente y en cualquier tiempo las operaciones de la sociedad.

c) Gerencia General

Organiza y supervisa las actividades de las Gerencias mediante un reporte, emitidas por las mismas; con base en este evalúa los resultados obtenidos en los diferentes departamentos, realizando un informe general dirigido al administrador único.

d) Gerencia de servicio

Organiza y dirige las actividades de servicio de las unidades de los clientes, garantizando un eficiente mantenimiento; coordina y supervisa la adecuada elaboración de los trabajos de mantenimiento de las unidades en servicio; desarrolla, motiva y controla al personal propio de la gerencia, analiza la supervisión y desarrollo del mismo, a través de evaluaciones periódicas y reporta directamente al Gerente General.

Dentro de esa gerencia cabe aclarar la expansión en cuanto a sus actividades, ya que es la parte esencial del tema a tratar.

## DEBERES Y RESPONSABILIDADES DE LOS EMPLEADOS DE TALLER

### 1. Encargado de taller

a) Será responsable ante el gerente de todas las actividades efectuadas en el departamento. Estarán bajo mando el jefe de taller y los mecánicos, el jefe de instalaciones y las personas encargadas de hojalatería y pintura.

b) Vigilará que todo el personal bajo su mando llegue puntual y firme a la hoja de reporte de llegada. Estará pendiente de la hora de regreso de los trabajadores, cuando salgan a tomar sus alimentos, con el fin de que no dispongan de más tiempo, que el permitido.

c) Al final de cada día elaborará una relación (original y copia) de todo lo facturado, entregando a contabilidad la copia de la misma. Conservará el original de la relación cuya suma debe coincidir con lo anotado en la ficha del Banco por la cajera.

d) Los sobrantes y faltantes que resulten de los recuentos físicos, se manejarán por medio de la cuenta de mayor denominada "deudores diversos", la que estará vigilada por el Gerente General.

e) Deberá tener una fianza. La prima será cubierta por la compañía.

f) Contará con un buzón de sugerencias de los clientes, con el objeto de conocer las deficiencias del taller o del personal. Dichas sugerencias serán consultadas y comentadas con el Gerente General, una vez cada 15 días.

g) Procurará atender a los clientes mientras estos esperan en la sala destinada para ellos dándoles toda clase de atenciones y disuadiéndolos de pasar al taller.

h) Vigilará por medio de un ayudante, la guarda y custodia de las herramientas del taller, mediante el sistema que se mencionó.

i) Firmará los vales de refacciones al taller y los turnará para ser autorizados al Gerente del mismo, el cual recobrará la nota respectiva y la cargará a la orden de que se trate.

j) Verificará diariamente que todos los automóviles que estén en el taller, tengan abierta su orden de trabajo, aun los propios de la empresa.

k) Supervisará que el jefe de taller ordene las instrucciones necesarias para mantener siempre limpia el área del taller.

l) Su horario será el mismo que se fije para todo el personal.

## 2. Jefe del taller

a) Tendrá como jefe inmediato superior al encargado del taller, y se responsabilizará de todas las operaciones técnicas del departamento. Sus subordinados son los mecánicos de primera, de segunda y los ayudantes, así como los maestros electricistas y hojalateros.

b) Recibirá y tomará la orden de reparación de los vehículos que lleguen a servicio o reparación se hayan cumplido. Revisar que a los vehículos terminados (servicio) se les haya cumplido con lo especificado en la orden. De no ser así, investigará los motivos por los que no se incluya el importe de mano de obra y materiales que no se cumplieron.

c) Será la única persona autorizada para firmar las salidas de refacciones del almacén. En caso de estar ausente, el Gerente General designará una persona que lo substituya; los vales mencionados serán autorizados por el encargado del taller.

d) De acuerdo con el personal que disponga y el servicio a prestar, programará la hora o el día de entrega de cada vehículo durante el curso del día estará vigilando que las unidades queden reparadas en el tiempo prometido.

e) No deberá permitir que los vehículos entregados para servicio sean usados para efectuar compras, utilizados por el personal de la compañía, es decir, los vehículos solo saldrán del taller para comprobar que la falla que amerita la reparación ha desaparecido. El será quien designe a la persona autorizada para el caso, cuando el no pueda hacerlo. si algún vehículo tiene que ser movido, él autorizará a la persona que crea conveniente para llevar a cabo dicha operación

f) Mensualmente revisará que todos los trabajadores tengan completa la existencia de herramienta manual que les fue entregada para desempeñar sus labores. En caso de falta de alguna de ellas, remitirá a contabilidad, el importe total de la pérdida y la forma en que se le descontará al empleado.

- g) Entregará las ordenes de trabajo a los mecánicos
- h) Verificará que las piezas solicitadas por el mecánico realmente sean las que se necesiten.
- i) Cuando por alguna causa haya que verificar o alterar la compostura de un automóvil dicha labor, recaerá solamente en el y será necesario que llame al cliente por teléfono.
- j) La orden de trabajo la cerrará de común acuerdo con el encargado de taller, poniendo su firma al calce como responsable.
- k) Mandará el taller en condiciones de limpieza absoluta, haciendo además de la limpieza diurna, una limpieza general todos los sábados.
- l) No permitirá condiciones que pongan en peligro la seguridad del taller o de sus trabajadores, prohibiendo el uso de bebidas alcohólicas, gasolina en lugares peligrosos, etc.
- m) Solicitará al encargado del taller los elementos de limpieza necesarios para el cumplimiento del punto anterior.
- n) Cuidará que su personal esté siempre aseado (den-

tro de lo posible) y procurará ante la gerencia, la obtención de uniformes y batas.

### 3. Maestros mecánicos de primera

a) Su jefe inmediato será el jefe del taller o alguna otra persona que sea designada por éste. Se responsabilizará de todas las actividades que llevará a cabo y de las que están bajo su dirección así como las de otros mecánicos que tengan menos conocimientos.

b) El nivel jerárquico de los mecánicos de primera deberá ser reconocido por los de segunda y los ayudantes, aunque los de primera no serán considerados como jefes inmediatos de los otros. Contará con una remuneración mayor que los de menor categoría debido a sus conocimientos, responsabilidades y superación personal.

c) Para efectos de trabajos especializados como ajustes de motor y reparación de caja de velocidades, serán ellos los indicados para desarrollarlos. Asimismo podrán ser destinados a llevar a cabo cualquier otra labor que efectúen los otros mecánicos y ayudantes; también supervisarán y entrenarán a aquellos.

d) La empresa les entregará a cada uno, un lote

de herramienta manual, el que deberán conservar. Cada mes serán revisadas por el jefe de taller y si alguno de ellos no tiene completo su juego, se le entregarán otras, las cuales se le descontarán de su sueldo en un determinado número de semanas, de acuerdo al monto del sueldo y de las herramientas.

e) No deberán mover los vehículos con el motor; en caso de hacerlo, procurarán no ensuciar los interiores del vehículo.

f) Cuando necesiten utilizar herramienta especializada, la solicitarán al taller, entregándole a cambio una ficha con sus características; estas se devolverán al momento de que el taller reciba nuevamente la herramienta que prestó.

g) Todos los días antes de la salida, recogerán toda la herramienta y artículos que hubieran utilizado. Así como también limpiarán todo el taller.

#### 4. Maestros mecánicos de segunda

a) El jefe de taller fungirá como jefe inmediato superior de ellos o cualquier otra persona que aquel designe. Se responsabilizarán de todas las operaciones que llevan a cabo y de las que estén bajo su dirección como las de los ayudantes del taller.

b) Su nivel jerárquico será inferior al de los mecánicos de primera, al igual que en el aspecto económico, pero tendrán un nivel superior al de los ayudantes, lo mismo que en remuneración. Tanto para unos como para otros, ninguno tendrá el carácter de jefe inmediato superior.

c) Desarrollarán todas las labores que les sean asignadas por su jefe, tales como: afinación, reparación de dirección, clutch; cambiar baleros, cadena de distribución; asentar y calibrar válvulas, etc.

d) Los vehículos no deberán ser movidos por su propia propulsión, en caso de ser enviado para ello, procurará no ensuciar los interiores del vehículo.

e) Estará bajo su custodia un lote de herramientas manual el cual al final del mes mostrarán al jefe de taller; en caso de faltar alguna, le será repuesta cobrándose el importe con descuentos semanales de su sueldo, los cuales serán en razón directa del monto y de su sueldo.

f) Para utilizar herramienta especializada, entregarán al jefe de taller una ficha con los datos del mecánico, devolviéndosela a cambio de la herramienta.

g) Antes de la salida diaria recogerán toda la herra-

mienta y artículos usados por ellos, prosiguiendo a la limpieza del taller.

## 5. Ayudantes

a) El jefe de taller será su jefe inmediato superior o cualquier otra persona designada por éste, a quien le deberán responder de todas las actividades efectuadas por ellos.

b) De acuerdo a sus conocimientos elementales, estarán a un nivel jerárquico y económico inferior que los mecánicos de primera y de segunda; esto no significará que serán sus jefes inmediatos.

c) Todos los trabajos que les sean encomendados como reparar y ajustar frenos, cambiar amortiguadores, mantenimiento de garantías, cambios de aceite, lavar vehículos, etc., deberán llevarlos a cabo así como ayudar a los otros mecánicos.

d) Deberán conservar un lote de herramientas manual que la empresa les entregará, las cuales serán revisadas mensualmente por el jefe de taller. En caso de faltar una de ellas se les descontará semanalmente de su sueldo, en función de este y del monto perdido.

e) Salvo autorización expresa del jefe de taller, podrán mover los vehículos por su motor, procurando no ensuciar los interiores de aquel.

f) A cambio de una ficha con sus datos el jefe del taller les entregará la herramienta especializada que necesiten, devolviéndoles dicha ficha al entregar la herramienta empleada.

g) Diariamente antes de la salida deberán levantar toda la herramienta y artículos empleados por ellos, continuando con la limpieza del taller.

#### 6. Maestro electricista

a) Estará bajo las órdenes directas del jefe del taller o alguna otra persona designada por éste. Ante el se responsabilizará de todas las operaciones desempeñadas en el departamento.

b) Su nivel jerárquico se equipará al de los maestros de primera en relación a experiencia y conocimientos.

c) Entre los trabajos a desempeñar están: reparar marchas generadores, switches, revisión de circuitos eléctricos, etc., así como cualquier otro designado por su jefe.

d) Para verificar las reparaciones podrá hacer funcionar el motor del vehículo, pero sin ponerlo en movimiento. En caso de hacerlo procurará no ensuciar los interiores del vehículo.

e) En caso de emplear herramienta especializada, entregará a cambio una ficha con sus datos, la cual le será devuelta al entregar el equipo empleado.

f) La empresa le entregará un lote de herramientas manual, conservándolo en buen estado; mensualmente el jefe del taller las revisará y en caso de extravío se le descontará de su sueldo según el monto de este y el costo de la herramienta.

g) Al final del día, recogerá toda su herramienta y demás artículos empleados, prosiguiendo con la limpieza del taller.

#### 7. Maestro hojalatero y pintor

a) Su jefe inmediato superior será el jefe del taller o alguna persona designada por éste, al que responderá de todos los trabajos efectuados por él.

b) Su remuneración será a base de comisión, sueldo

o sueldo y comisión según se pacte al contratar con la empresa.

c) Su nivel jerárquico será considerado igual al de los maestros mecánicos de primera, por así ameritarlo sus conocimientos y experiencia.

d) Cuando le fuere necesario mover algún vehículo lo hará sin poner a funcionar el motor; en su defecto, procurará no ensuciar los interiores del vehículo.

e) La empresa le prestará todo el equipo especial necesario para llevar a cabo su trabajo, del cual deberá responder económicamente cuando le falte alguna herramienta.

f) Si llegare a tener necesidad de emplear herramienta especializada, deberá canjearla con una ficha, según el sistema implantado, devolviéndosela al entregar lo solicitado.

f) Gerencia de ventas

Organiza y dirige todas las actividades de ventas, garantizando que la elaboración y cobro de las facturas se lleve a cabo de manera correcta.

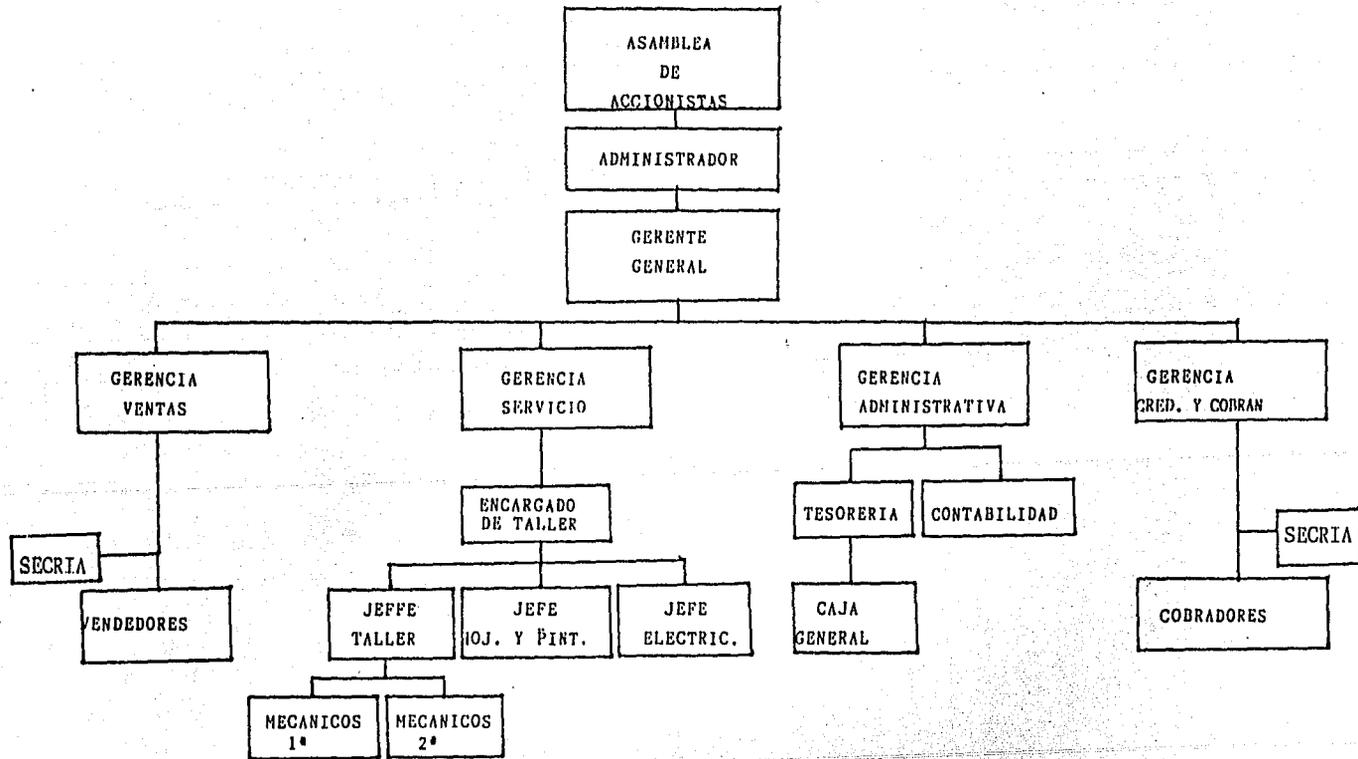
Coordina y supervisa la adecuada elaboración de los

trabajos de publicidad; desarrolla, motiva y controla al personal propio de la Gerencia a través de evaluaciones periódicas, reportando directamente al gerente general.

g) Gerencia de crédito y cobranza

Organiza y dirige las actividades de cobro así como la otorgación de crédito a determinados clientes.

Coordina y supervisa la adecuada programación de los cobros; desarrolla, motiva y controla al personal propio de la Gerencia, a través de evaluaciones periódicas y reporta directamente al gerente general.



### III. ORGANIZACION DEL SISTEMA CONTABLE

## INTRODUCCION

Así como toda empresa aplica un proceso administrativo adecuado a los fines y objetivos que se fijaron, es necesario contar con un sistema contable, para obtener información de las operaciones que se realizan en la empresa. Esta será analizada por personas capacitadas que darán su opinión de la situación financiera en que se encuentra la entidad. Por ello en este tema se explicarán de manera somera cada uno de los elementos o herramientas necesarias para plasmar las operaciones cotidianas y así poder obtener estados financieros confiables y analíticos.

Consideramos que la organización contable es la determinación, coordinación y control de los elementos necesarios para el registro de los hechos u operaciones de las entidades, con la finalidad de establecer su método de investigación.

### 3.1 CATALOGO DE CUENTAS

Como introducción y antecedentes a las operaciones contables, es indispensable contar con un catálogo de cuentas que incluya los rubros que deberán utilizarse para registrar las operaciones.

#### 3.1.1 Definición

Es la agrupación clasificada de las diversas operaciones en una empresa, a través de conceptos aplicados generalmente a cada una de esas operaciones, y que en contabilidad se conoce con el nombre de cuentas.

#### 3.1.2 Objetivos

1. Ser la estructura del sistema contable
2. Ser la base para el análisis y registro uniforme de las operaciones.
3. Facilitar y servir de guía en la preparación

de estados financieros.

4. Atenuar la labor del auditor, en caso de auditoría.

5. Es necesario utilizar símbolos, letras o números a efecto de simplificar el agrupamiento de los diversos conceptos que integran el catálogo de cuentas, y también facilitar su manejo, incluso su memorización.

Los fines del catálogo se traducen en las siguientes ventajas:

1. Constituye una norma escrita de carácter permanente que limita errores de clasificación.

2. Por lo tanto sirve para unificar el criterio de quienes lo manejan.

3. Por ello facilita y aún hace posible la consolidación de cifras de sucursales o de la matriz.

4. Constituyendo una guía, su manejo no requiere personal de alta especialización contable.

5. Por lo tanto se traduce en un ahorro de tiempo

### 3.2. MANUAL DE OPERACIONES

Es parte indispensable en todo Sistema de Contabilidad contar con las instrucciones detalladas para su funcionamiento debido a que ningún sistema de contabilidad funciona por sí mismo. No puede esperarse que sea siempre posible consultar, en caso de duda, a la persona que lo proyectó; el manual debe comprender, por lo menos lo siguiente: (20)

1.- Un catálogo de cuentas, con sus títulos y símbolos en el debido orden, siguiendo a cada título la información adecuada acerca de donde proceden los asientos y como y cuando han de hacerse.

2.- Una lista de todos los modelos y registros que se usarán, con muestras de cada uno e instrucciones referentes a su uso.

3.- Rutina detallada y procedimiento que se debe seguir para todas las fases importantes de las operaciones tales como la nómina, la cobranza, las compras, y los pagos.

Deben fijarse los deberes de cada persona y especificar se los lugares y los montos en que deben cumplirse:

4.- Normas a seguir en el prorrateo de los gastos, las cuotas de depreciación, las reservas para deudas incobrables, y otros casos análogos.

### 3.3. MANEJO DEL SISTEMA DE COMPRAS

#### 3.3.1. Objeto del Sistema.

Este departamento será el más pequeño de la empresa y tendrá que obtener de sus subordinados toda la información necesaria para que con los datos porporcionados, se controlen los máximos y mínimos, previamente establecidos.

El procedimiento para las compras, será el siguiente:

a) Recibirá la requisición del departamento que la solicita, ya sea para venta o para mantenimiento. Esta se presentará al gerente de compras, guardando al departamento solicitante una copia debidamente autorizada, la cual servirá como comprobante y para formar un archivo, que más adelante se convertirá en base para formular estadísticas.

b) El gerente de compras con la requisición recibida,

hará el estudio sobre la necesidad de la compra y seleccionará, en su caso, al proveedor.

c) Si la requisición fue rechazada se lo comunicará al gerente o encargado del departamento solicitante; y si fue aprobada le pedirá a la Secretaría, mecanografiar el pedido correspondiente, el cual será enviado al proveedor.

d) Cuando se reciba la mercancía, ésta se ira directamente al almacén en donde se formulará la nota de entrada respectiva, proporcionando al gerente de compras una copia, con la cual verificará que se recibió correctamente lo solicitado al proveedor.

e) Será también este departamento el que se ocupe de obtener los máximos plazos, los más bajos intereses y los mayores descuentos al adquirir cualquier mercancía.

En general este departamento se coordinará con todos los demás y será auxiliado por una secretaria que se ocupará de archivar, mecanografiar y enviar pedidos.

### 3.3.2. Documentación base para la captación de la información.

a) Original Factura

b) Entrada de almacén.

- c) Notas de crédito
- d) Notas de cargo

### 3.3.3. Reportes escritos.

El reporte de compras debe contener los siguientes datos:

a) Número de remisión o bien factura, en caso de que sea al contado.

- b) Nombre del Proveedor.
- c) Importe de dicho documento
- d) Fecha del reporte

Este reporte debe ir acompañado de copias de la factura o remisión, de la entrada al almacén y de las notas de cargo, en caso de alguna devolución.

## 3.4. MANEJO DEL SISTEMA DE VENTAS

### 3.4.1. Objeto del sistema.

1.- Elaborar las estadísticas de ventas con base en los reportes de ventas.

2.- Analizar la utilidad de cada sección de las diferentes ventas en el departamento de servicio.

3.- Tener una guía presupuestal para ejecutarla de acuerdo a las normas y políticas establecidas.

4.- Otorgar incentivos al personal para que trabaje eficientemente y poder obtener una mayor productividad.

3.4.2. Las operaciones que debe efectuar el Departamento de Ventas debe seguir un orden bien definido, de acuerdo a la política que la empresa haya establecido. Por tanto se debe seguir las siguientes etapas:

- a) Planeación de las ventas
- b) Publicidad
- c) Ventas
- d) Estadística de Ventas

a) Planeación de las ventas.- La planeación de las ventas deberá hacerse de común acuerdo entre el gerente general, el gerente administrativo y el gerente de ventas.

Es importante la interacción entre estas personas debido a que el gerente general, fijará la política a seguir en la formulación del presupuesto anual, el cual una vez formu-

lado deberá ser aprobado por los accionistas para servir de guía para la empresa.

El gerente administrativo intervendrá directamente con el gerente de ventas en la elaboración del presupuesto de ventas, con objeto de ver si con el capital de trabajo que se tiene se podrán hacer las compras necesarias para cubrir el presupuesto de ventas.

El gerente de ventas, será la persona que conociendo la capacidad de venta de la empresa y el mercado existente, formulará los presupuestos anuales de ventas. En esta labor el gerente de ventas deberá estar asesorado por una persona de contabilidad y de estudios presupuestales.

b) Publicidad.- Es necesario, dada la competencia existente en el mercado, que se proyecte una campaña publicitaria anual, con base en las ventas que se tengan presupuestadas. Este presupuesto de publicidad será aprobado por el gerente general y por supuesto, ejecutado por el gerente de ventas.

c) Ventas.- El gerente de ventas será la persona responsable para llevar a cabo los planes de la empresa, trazados por sus directivos a través del presupuesto.

d) Estadística de Ventas. Es muy importante que se lleve una estadística de ventas, de cada una de las secciones como son mano de obra de taller; venta de hojalatería, pintura, refacciones, combustibles, y lubricantes. Esto ayudará a la empresa en la formulación de su presupuesto y en la selección de sus compras.

El trabajo anterior deberá hacerse mensualmente del conocimiento del gerente de ventas y de la Gerencia General, y según la política fijada se podría dar a conocer al público en general para efectos publicitarios.

#### 3.4.3. Documentación base para la captación de la información

Los documentos necesarios para que contabilidad procese los datos y obtenga la información contable y financiera son los siguientes:

- a) Factura
- b) Fichas de Ingresos
- c) Ficha de crédito

- a) Factura

Este documento una vez que sea liquidado, la cajera elabora el reporte de bancos, anexando a éste copias de las facturas

pagadas, pasándolas a contabilidad para que se afecten las cuentas correspondientes.

Fichas de Ingresos. Estas fichas se elaboran cuando las facturas son liquidadas. El dinero tiene que ser depositado en la cuenta de la empresa, a efectos de que produzca los mayores rendimientos.

#### 3.4.4 Reportes escritos

Estos documentos tiene la finalidad de dar a conocer las operaciones en cada área de la empresa, en el caso del Departamento de Servicio. El reporte que se elabora diariamente es el de ventas, el cual contiene los siguientes datos:

- a) Ordenes abiertas
- b) Ordenes Cerradas
- c) Ventas de mano de obra taller
- d) Ventas de mano de obra fuera taller
- e) Ventas garantía y políticas
- f) Ventas hojalatería y pintura
- g) Ventas lubricantes y combustibles
- h) Ventas de refacciones
- i) Total
- j) Acumulado
- k) Fecha

- 1) Firma del gerente de servicio

### 3.5 MANEJO DEL SISTEMA DE COBRANZA

#### 3.5.1 Objeto del sistema

Para efectuar la cobranza es necesario dedicar no solamente tiempo, sino hacerlo con la eficiencia que el caso amerita, siguiendo el procedimiento siguiente:

a) Se recibirán los documentos firmados por el cliente de "Ventas" debidamente requisitados y se les revisará y dará el número consecutivo que les corresponda. En caso de que no estuviesen correctos, se dará aviso a ventas para que los corrija, y en todo caso, los canjee con el cliente.

b) Los documentos anteriores serán entregados a la Gerencia General para su guarda, mediante una relación que se formulará por triplicado.

c) La operación se hará diariamente.

d) La Gerencia General a su vez entregará mensualmente a cobranzas, mediante una relación, de los documentos que vencerán en el mes, firmándose de recibido en la relación que regrese a la Gerencia General.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

e) Para entregar a los cobradores los documentos de cobro se formulará una relación los lunes de cada semana, Esta deberá de ser firmada de recibido por el cobrador y tendrá que entregar cuentas el sábado siguiente con la misma relación que le fue entregada. Debe tenerse en cuenta que siempre el cobrador entregará completas sus relaciones, es decir que la suma de efectivo y cheques entregados mas los documentos que devuelve, sumen el total de la relación firmada a principios de semana.

f) Los documentos que no cobra el cobrador, se guardarán en un archivo por separado y se les mandará un aviso especial a los clientes en el que se les insistirá que pasen a las oficinas a pagar.

h) El encargado de cobranzas tendrá dos charolas archivadoras en una tendrá los originales ordenados alfabéticamente, y en la otra, las copias separadas.

i) Cuando llegue un cliente a pagar el encargado de cobranza elaborará la ficha de caja respectiva, con la cual la cajera cobrará y entregará el documento.

j) Cuando el banco devuelva cheques sin fondos o documentos devueltos por falta de cobro, la caja los pagará,

mediante poliza cheque y turnará para su recibo.

Al encargado de cobranza el cual recibirá dichos documentos y hará las gestiones (carta, teléfono, etc.) necesarias que el caso amerite. Además de la cobranza anterior, llevará un expediente especial con la cobranza de taller y otro con la cobranza de refacciones.

k) La cobranza de taller será aquella que se forme de las facturas recabadas. Al finalizar el día se pasará a contabilidad sus memorandums, en los cuales se indicarán los números y los nombres de las facturas que se recibieron para cobranza.

Es necesario aclarar que la persona que recibe los documentos será la responsable de la guarda y custodia de los mismos.

### 3.5.2 DOCUMENTACION BASE PARA LA CAPTACION DE LA INFORMACION

1. Forma interna para recabar datos
2. Fichas control cobranza y recibos
3. Factura

La ficha de control se elabora en original y copia, la cual se engrapa junto con los recibos correspondientes, archivándose por número de control y forma de pago. Cuando acude el cliente a pagar, se le entregan los recibos contra el dinero y la ficha de control se manda a computación y la copia a contabilidad.

### Cobradores

Se les entrega una copia de la ficha de control junto con los recibos, quedándose en el archivo por número de control consecutivo, la ficha de control original. Con la relación de cobros que ingrese el cobrador, se retirarán del archivo las fichas de control original, enviándolas a computación y las copias se anexarán a la relación, mandándolas a computación y las copias se anexarán a la relación, mandándolas al Departamento de Contabilidad.

### 3.5.3 REPORTE ESCRITOS

Toda la documentación base para la captación de la información sirve para elaborar los reportes escritos, ya que son las fotografías de las memorias de los datos que constantemente se están recabando. De ahí la importancia de estar constantemente recabando todos los datos que hagan falta.

Datos que contiene el reporte:

- Número de factura
- Nombre del cliente
- Fecha
- Importe
- Firma autorizada.

### 3.6 CONTROL INTERNO

#### 3.5.1 Concepto y definiciones

Metodología general de acuerdo con la cual se lleva a cabo la administración, dentro de una organización dada; asimismo, cualquiera de los numerosos medios para supervisar y dirigir la operación y operaciones en general de una empresa.

El control interno es un factor básico que opera en una o en otra forma en la administración de cualquier organización mercantil o de otra índole. Aún cuando el control interno algunas veces se identifica con el propio organismo administrativo, frecuentemente se caracteriza como el eje central que activa las políticas de operación en su conjunto y las conserva dentro de campos de acción factibles. Un sistema particular de control interno, a pesar de su parecido superficial con los modelos comunes de organización y administra-

ción, es usualmente en detalle, habiéndose desarrollado en torno a individuos con autoridad y capacidad de supervisión variable y con aptitudes también variables para delegar o asumir autoridad.

El control interno desde el punto de vista de la administración no solo tiene por objeto evitar o reducir los fraudes, sino también es un salvaguarda en contra del desperdicio y la ineficiencia; además encauza el cumplimiento de las políticas de operación sobre bases más seguras. Así tenemos que algunos autores enfocan su atención hacia la distribución de funciones del personal, a fin de lograr la coordinación y comprobación de los trabajos efectuados.

A continuación se citan algunos conceptos de control interno;

Victor H. Stempf lo define como:

El control interno se refiere a los métodos y prácticas de cualquier clase, por medio de las cuales se coordinan y operan los registros y comprobantes de contabilidad, y los procedimientos que afectan su uso, de manera que la administración de un negocio obtiene de la función contable la utilidad máxima para su objeto de información, protección y control.

Según Terry, George R. considera:

Que el control interno es el proceso para determinar lo que se esta llevando a cabo, valorizado y, si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planeado.

El autor Víctor H. Stenof lo define como:

El sistema interno de comprobación y control puede explicarse como la distribución apropiada de funciones del personal, de tal manera que el trabajo de cada empleado puede coordinarse y comprobarse independientemente del trabajo de otros empleados.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos considera que:

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adaptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional la adherencia a las políticas prescritas por la administración.

Analizando los conceptos anteriores concluimos que

todos tiene un fin común:

- a) La obtención de información financiera correcta, oportuna y segura.
- b) El control correcto de los bienes de un negocio
- c) La adecuada labor de funciones de personal
- d) La coordinación eficiente en el resultado final del trabajo realizado.

En una organización mercantil, el control interno comienza con la institución misma y la imposición de la observancia obligatoria de las políticas de alto nivel establecidos por el Consejo de Administración o Directivo, y continúa descendiendo por la estructura de la organización, tomando forma en la operación de las políticas de la Gerencia; en las disposiciones, los manuales, las directrices y las decisiones administrativas; en la auditoria interna y la comprobación interna; en los informes, así como en el entrenamiento y la participación de los empleados.

Un elemento importante para mantener el control interno lo proporciona el trabajo del auditor interno. No obstante su presencia, su propósito no es impedir ni hacer cumplir, si

no el de investigar y comentar. Esto último le otorga al auditor interno una categoría profesional de "casi independiente" y tiende a desarrollar y mantener su capacidad de observador e informador imparcial, en quien puede confiar la Gerencia para obtener informes sobre el funcionamiento del control interno.

Originalmente, las obligaciones del auditor interno, se limitaban al examen de la corrección de las cuentas; actualmente, su campo se ha ampliado para abarcar el examen de todos los controles internos, estén estos o no relacionados con las cuentas.

Las políticas y las instrucciones administrativas, que adquieren vigencia y se conservan mediante los controles internos, son de tres clases:

Los tipos formales, expresados en resoluciones del Consejo de Administración; en las disposiciones tales como un manual de oficina o de contabilidad; o las instrucciones escritas que cubran actividades limitadas. El tipo informal dentro de la estructura del tipo formal, y que adopta la forma de instrucciones orales, como las instrucciones de procedimiento que dicta un inspector a su personal. Finalmente el tipo implícito: hábitos y normas en las operaciones, no dictados por escrito ni de palabra, y que sin embargo, son más o menos

comunes en una industria, en una comunidad, o en forma de organización o comercio en general, o bien una conducta humana aceptada. La efectividad de la operación de cualquier organización se ve influida tanto por las políticas y normas implícitas como las explícitas.

El control interno, sin embargo, no termina con la prueba de conformidad con respecto a las políticas y normas de operación, sino que comprende las operaciones prácticas que tienen que ver con las decisiones o acciones de los individuos o de grupos que en forma intencional o de otra manera caen dentro de la capacidad discrecional del individuo y no se rigen precisamente por reglas o convenciones.

Los elementos principales que contribuyen al control interno son generalmente: (21)

a) El reconocimiento de que dentro de toda unidad de organización existen uno o más componentes funcionales conocidos como actividades, centros por áreas de responsabilidad, o unidades administrativas.

b) La autoridad de operación delegada a cada unidad de organización, que permita la libertad de acción dentro de límites establecidos.

---

(21) Anzures, Máximo. Contabilidad General.

c) La relación directa de las erogaciones con respecto a una autoridad individual específica.

d) Un proceso de contabilidad que proporciona medios administradores de organización y funcionales con información rápida, completa y exacta, sobre la ejecución de las operaciones.

e) Informes periódicos en concordancia con los registros relacionados y de contabilidad elaborados por los jefes de las áreas de actividad a la gerencia supervisora.

f) La comprobación interna, instituida dentro de los procedimientos de operación, obteniendo la máxima protección contra fraudes y equivocaciones.

g) Las valuaciones profesionales frecuentes, mediante la auditoría interna, de la administración a la gerencia, así como sus políticas y operaciones generales, como un servicio de protección y constructivo a la gerencia, variando en énfasis con la calidad de las políticas de operación y su administración.

SERVICIO ESPECIALIZADO S.A. DE C.V.  
CATALOGO DE CUENTAS

ACTIVO CIRCULANTE

AFECTACION	NOMBRE DE LA CUENTA
1000-00	Caja
1000-01	Caja General
1000-02	Fondo fijo de caja chica
1001-00	Efectivo en bancos
1001-01	Bancomer, S.N.C.
1001-02	Serfin, S.N.C.
1120-00	Ctas. por cobrar
1120-01	Ctas, por cobrar otros
1120-02	Ctas, por cobrar fun. y empleados
1135-00	Iva por acreditar
1135-01	Iva por acreditar 15%
1140-00	Ctas. por cob. fomoco forma 1863
1160-00	Prov. para cuentas incobrables
1270-00	Inv. Rearc. en proceso
1270-00	Inv. de combust. y lubricantes
1300-00	Segs. pagados por adelantado
1301-00	Impuestos pags. por adelantado

AFECCACION	NOMBRE DE LA CUENTA
1302-00	Otros gtos. pagds. por adelantado

ACTIVO FIJO

1530-00	Maq. y equipo de taller
1531-00	Muebles y enseres
1532-00	Muebles en servicio
1533-00	Revaluo maq. y equipo taller
1534-00	Revaluación muebles y enseres
1535-00	Depreciación maq. y equipo reva.
1536-00	Depreciación de muebles y enseres reva.
1540-00	Dep. acum. maq. equipo taller
1541-00	Dep. acum. muebles y enseres
1542-00	Dep. acum. unidades en serv.
1543-00	Depreciación maq. y eq. revaluado
1544-00	Depreciación muebles y enseres

PASIVO A CORTO PLAZO

1620-00	Ctas. pag. func. y empleados
1632-00	Cuentas corrientes
1633-00	Depósitos en garantía
2100-00	Cuentas por pagar
2100-01	Cuentas por pagar Ford
2101-00	Gastos pendientes de pago

AFECTACION	NOMBRE DE LA CUENTA
2105-00	Acreedores varios
2105-01	Acreedores varios seguros
2105-03	IVA cobrado 15%
2120-00	Sindicato
2120-00	Fonacot
2120-01	Infonavit
2130-00	Ctas. por pag. ret. ISPT
2140-00	Ctas. por pag. ret. IMMS
2150-00	Imp. al valor agregado IVA
2205-00	1% sobre remuneraciones pagadas
2402-00	Invonavit 5%
2402-01	10% Cant. ret. s/honorarios
2410-00	Comisiones y sueldos por pagar
<u>PASIVO A LARGO PLAZO</u>	
2411-00	Prov./pago gratificaciones
2600-00	Estimación prima de antig.
<u>CAPITAL CONTABLE</u>	
2800-00	Capital social
2800-01	Capital fijo mínimo
2801-00	Actualización de patrimonio
2802-00	Result. por tenencia de activos

AFECCION	NOMBRE DE LA CUENTA
2810-00	Resultado ejerc. anteriores
2820-00	Pérdidas y ganancias
2850-00	Utilidad del ejercicio de 1987

### CUENTAS DE RESULTADOS

#### VENTAS MANO DE OBRA TALLER

3460-00	Vta. pzas. y accs. gtía.
3600-00	Venta mano de obra taller

#### VENTAS POLIT. Y GTIA.

3600-00	Ventas mano obra polít. y gtía.
3601-00	Bonif. s/vta. ma. obra taller
3620-00	Vta. mano obra forma 1863

#### VENTAS OTROS TALLERES

3650-00	Vta. de hojalatería y pintura
3650-01	Vta. de mano de obra fuera taller

#### VENTAS COMB. Y LUBRICANTES

3670-00	Venta combustibles y lubricantes
3690-00	Venta de refacciones
3690-00	Garantías fomoco

AFECTACION

NOMBRE DE LA CUENTA

## COSTO MANO DE OBRA TALLER

4600-00 Costo de venta mano o. Taller

## COSTO POLITICA Y GTIA

4600-01 Costo Venta ma. o. polit. y Gtia

## COSTOS OTROS TALLERES

4650-00 Costo Vta. rep. fuera taller

4650-00 Hojalatería y pintura

## COSTO COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES

4670-00 Costo vtas. combust. y lubricantes

4680-00 Costo suministros varios

4690-00 Costo venta refacciones

## GASTOS DE VENTA SERVICIO

5000-00 Garantías y cortesías

7040-00 Ajuste fuera de garantía

8000-00 Comisiones

8010-00 Publicidad

8020-00 Promoción servicio

8030-00 Entrenamiento

8050-00 Herramientas y útiles

AFFECTACION	NOMBRE DE LA CUENTA
8050-01	Uniformes y batas
8060-00	Fletes y acarrees
8070-00	Mantenimiento Unids. y equipo

#### GASTOS DE ADMINISTRACION

9000-00	Sueldos
9010-00	Beneficios a empleados
9020-00	Previsión social
9040-00	Publicidad institucional
9140-00	Impuestos prediales
9150-00	Reparación y mant. d/edificio
9200-00	Luz y fuerza, agua
9210-00	Teléfono, telégrafo y correo
9220-00	Impuestos y derechos
9240-00	Seguros y fianzas
9250-00	Utiles de escritorio
9260-00	Honorarios, serv. profesionales
9270-00	Procesamiento de datos
9280-00	Cuentas incobrables
9290-00	Beneficiencia y donaciones
9300-00	Intereses pagados
9310-00	Deprec. de activo fijo
9310-01	Depreciación s/revaluación
9310-02	Dep. maq. y eq. de taller

AFECTACION	NOMBRE DE LA CUENTA
9310-03	Dep. maq. y eq. revaluado
9310-04	Dep. Mueb. y enseres
9310-05	Dep. mueb. y enseres reval.
9320-00	Mant. y repar. d/equipo y vehic.
9330-00	Gastos viaje y representación
9340-00	Gastos misceléneos
9340-01	Gastos de transporte
9340-02	Cuotas y suscripciones
9340-03	Vigilancia
9340-04	Gastos Misc. lubricantes y combustibles
9370-00	Herramientas y útiles de aseo
OTROS GASTOS Y PRODUCTOS	
9710-00	Intereses ganados
9720-00	Gastos por servicio de administración
9730-00	Utilidad o pérdida vta. act. fijo
9740-00	Productos diversos
9750-00	Descuentos por pronto pago
9760-00	Gastos diversos
9760-01	Comisiones Bancarias
9761-00	Gastos no deducibles
9850-00	Gratificaciones a empleados
9860-00	Prima de antigüedad

---

**AFECTACION****NOMBRE DE LA CUENTA**

---

9900-00

Impuesto sobre la renta estimado

9950-00

Partic. utilidad a trabajadores

#### IV. INFORMACION FINANCIERA

## INTRODUCCION

En el estudio de los estados financieros con base en métodos de análisis, no solo es interesante sino también, importante, conocer la solvencia, la estabilidad, la productividad y el rendimiento de una empresa.

Es por ello que el análisis financiero se define como un conjunto de principios y procedimientos que permiten que la información de la contabilidad, de la economía y de otras operaciones comerciales sea más útil para la toma de decisiones.

Cualquier persona que tome una decisión y que esté interesada en el futuro de una organización comercial encontrará útil el análisis financiero.

En la actualidad aún con el control de la inflación existente, se hace necesario tomar en consideración todos los signos externos que incluyen preponderantemente en el ciclo económico de la empresa para llegar a interpretaciones adecuadas. (22)

Se puede decir con base en lo mencionado anteriormente que los estados financieros son la etapa final, la culminación

de la contabilidad, ya que se establece la necesidad del uso de los estados financieros no solo de tipo administrativo, sino también en el aspecto fiscal.

Las principales fuentes de información financiera tomadas para el desarrollo de este caso práctico son: El estado de Situación Financiera y Estado de Resultados, así como su análisis respectivo. (Aplicación de razones financieras).

4.1 LA EMPRESA SERVICIO ESPECIALIZADO, S.A. DE C.V., PRESENTA  
SUS ESTADOS FINANCIEROS COMO SIGUEN:

4.1.1. Balance o estado de situación financiera

#### 4.1.2 ESTADO DE RESULTADOS

SERVICIO ESPECIALIZADO S.A. DE C.V.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 de DICIEMBRE DE 1988  
( MILES DE PESOS ).

ACTIVO CIRCULANTE				PASIVO	
EFFECTIVO EN CAJA Y BANCOS	14,004			A CORTO PLAZO	
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR				CUENTAS POR PAGAR	73,744
FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS	500			IMPUESTOS POR PAGAR	<u>64,436</u>
CUENTAS POR COBRAR	91,801				\$ 138,180.
CUENTAS POR COBRAR FOMOCO	14,820			A LARGO PLAZO	
PROV. PARA CUENTAS INCOBRABLES	<u>(40)</u>	\$ 121,135		PROVISION PRIMA DE ANTIGÜEDAD	3,435
				PROVISION GRATIFICACIONES	<u>1,898</u>
					<u>5,323</u>
				TOTAL DEL PASIVO	143,503
INVENTARIOS					
ORDENES EN PROCESO	91,510			CAPITAL CONTABLE	
LUBRICANTES Y COMBUSTIBLE	<u>11,544</u>	<u>103,054</u>		CAPITAL SOCIAL	43,328
SUMA DE ACTIVO CIRCULANTE		224,180		APOR. PARA FUT.AUMENTO CAPITAL	21,389
				RESULTADO ESJERCICIOS ANTERIORES	32,341
FIJO				RESULTADO DE EJERCICIO	<u>64,851</u>
MAQUINARIA Y EQUIPO	28,157				160,909
REVALUACION	<u>73,880</u>	<u>102,037</u>			
DEPRECIACION ORIGINAL					
COSTO ORIGINAL	(4,743)				
CIFRAS REVALUADAS	<u>(26,030)</u>	<u>(30,763)</u>			
SUMA DE ACTIVO FIJO		71,274			
DIFERIDO					
PAGOS I.S.R.	8,651				
PAGOS ANTICIPADOS	<u>298</u>	<u>8,949</u>			
SUMA EL ACTIVO		\$ 304,412		SUMA PASIVO Y CAPITAL	\$ 304,412

## SERVICIO ESPECIALIZADO S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1988  
( MILES DE PESOS ).

INGRESOS POR SERVICIO	415,144	
COSTO DE LOS SERVICIOS	<u>166,360</u>	
UTILIDAD BRUTA		248,784
GASTOS DE OPERACION:		
GASTOS DE SERVICIO	36,144	
GASTOS DE ADMINISTRACION	<u>82,412</u>	<u>118,556</u>
UTILIDAD EN OPERACION		130,228
GASTOS FINANCIEROS		<u>2,570</u>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		127,658
ISR		50,041
PTU		<u>12,766</u>
UTILIDAD NETA		<u><u>64,851</u></u>

## 4.2 ANALISIS FINANCIERO

En toda empresa es necesario contar con un método de análisis de estados financieros, para así considerar todos los elementos de juicio necesarios para el conocimiento pleno de ésta.

El método se detalla en el de razones financieras simples. Este consiste en relacionar entre sí cifras de conceptos homogéneos de los estados financieros y de su resultado obtener consideraciones que sirvan para apoyar nuestra interpretación acerca de la solvencia, estabilidad y productividad de la concesionaria automotriz "Servicio Especializado S.A. de C.V."

## 4.2.1 Razones de liquidez

## a) Disponible

$$\frac{\text{CAJA Y BANCOS}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}} = \frac{14,004}{75,373} = .1858$$

## FUNDAMENTO

Su objetivo es medir el índice de liquidez disponible. Esta razón presenta el grado de liquidez que tiene la empresa para cubrir sus pagos a corto plazo. El resultado nos muestra que se tienen 19 centavos por cada peso de deuda. El resultado refleja una liquidez disponible muy baja en relación a la unidad.

Por otra parte podemos decir que la empresa tiene poco dinero ocioso.

## b) Prueba del ácido

$$\begin{aligned} \frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE-INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}} &= \frac{224,189 - 103,054}{75,373} = \\ &= \frac{121,135}{75,373} \\ &= 1.6071 \end{aligned}$$

## Fundamento

Su objetivo es medir el índice de solvencia inmediata. Esta razón nos indica que la empresa tiene 1.6 en efectivo y otros bienes de rápida convertibilidad al efectivo, por cada utilidad de pasivo a corto plazo.

## c) Índice de solvencia

$$\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}} = \frac{224,189}{75,373} = 2.97$$

## FUNDAMENTO

A esta disposición de activos circulantes en cantidad mayor al importe de los pasivos a corto plazo, se le denomina capital de trabajo. Por tanto, el resultado anterior significa que por cada unidad en el pasivo tenemos una solvencia de casi 3 unidades en el activo circulante.

En toda entidad es necesario disponer de capital de trabajo, ya que en principio asegura su capacidad de pago, es decir la posibilidad de cumplir oportunamente sus obligaciones a corto plazo; o bien que dispone de 3 pesos por cada peso de activo a corto plazo.

## d) Margen de seguridad

$$\frac{\text{CAPITAL DE TRABAJO}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}} = \frac{148,816}{75,373} = 1.974$$

## FUNDAMENTO

Su objetivo es medir las inversiones de acreedores y propietarios. El cociente resultante de esta división indica que la empresa dispone de casi 2 unidades de capital de trabajo por cada unidad de pasivo a corto plazo. Este resultado es positivo, ya que si la empresa decidiera cubrir la totalidad del pasivo a corto plazo, podría continuar operando.

En el caso de esta empresa de servicios, es apropiado tener un pequeño capital de trabajo, debido a que los activos circulantes que se requieren son mínimos. Además que el nivel de inversión en cuentas por cobrar es a corto plazo.

## 4.2.2 RAZONES DE RENTABILIDAD

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable Inicial}} = \frac{64,951}{96.058} = .67$$

## FUNDAMENTO

El objetivo de esta razón es medir la rentabilidad

de la inversión de los accionistas. Este resultado significa que por cada peso que se invierte se obtiene un 67% de utilidad.

#### B) MARGEN NETO DE UTILIDAD

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}} = \frac{64,851}{415,144} = .1562$$

Su objetivo es medir la facilidad para convertir las ventas en utilidad. Este resultado significa que por el total de ventas netas, reditua un porcentaje de 15% de utilidad neta.

#### C) INVERSION TOTAL

$$\frac{\text{UTILIDAD EN OPERACION}}{\text{ACTIVOS TOTALES}} + \frac{130,228}{304,412} = .4227$$

#### FUNDAMENTO

Su objetivo es medir la rentabilidad sobre activos totales, lo cual significa que por cada unidad de activos de la empresa, tenemos un porcentaje de 42% de utilidad.

## 4.2.3 RAZON DE ENDEUDAMIENTO

$$A) \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}} = \frac{143,503}{304,412} = .47$$

## FUNDAMENTO

El objetivo de esta razón es medir la porción de activos financieros por deuda, o bien este resultado nos muestra la proporción que existen de activos financieros por cada unidad de deuda que tiene la empresa, por tanto tenemos .47 activos por cada peso de pasivo.

## 4.2.4 RAZON DE PROTECCION AL PASIVO

$$A) \frac{\text{CAPITAL CONTABLE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}} = \frac{160,900}{138,180} = 1.164$$

## FUNDAMENTO

Es una medida de protección de propietarios a los acreedores. Se obtuvo en esta razón una unidad de capital (inversión de los accionistas) por cada unidad de los acreedores a corto plazo.

$$B) \frac{\text{CAPITAL CONTABLE}}{\text{PASIVO TOTAL}} = \frac{160,909}{143,503} = 1.12$$

### FUNDAMENTO

El resultado de la razón anterior nos muestra que por cada unidad del pasivo creado, se está gastando una unidad y doce centavos del capital de los accionistas estuviera descapitalizando, es decir que la aportación de capital de terceros sea mayor al de los accionistas.

## MARCO FISCAL

Servicio Especializado, S.A. de C.V. es una persona moral con personalidad jurídica, por tal motivo tiene que presentar las siguientes obligaciones fiscales:

## A cargo de la entidad

- Impuesto sobre la renta
- Impuesto al valor agregado
- Impuesto sobre automóviles nuevos
- Impuesto del 2% sobre nóminas
- Impuesto del 1% sobre remuneraciones pagadas
- Cuotas al Instituto Mexicano del Seguro Social
- Aportaciones al Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.

En su carácter de retenedor:

- Impuesto sobre salarios y en general de un servicio personal subordinado.

- Impuesto sobre honorarios y en general por la prestación de un servicio personal independiente.

- Cuotas al Instituto del Seguro Social.

En el caso de los impuestos, del 1%, 5%, 10% y sobre salarios se presentan el día 7 de cada mes. El impuestos sobre automóviles nuevos se presenta el mismo día que los anteriores.

En el caso del impuesto al valor agregado, este se presenta el día 10 de cada mes.

Los enteros provisionales de cuotas obrero-patronales del Seguro Social se presentan a más tardar el día 15 de cada mes y posteriormente cuando se termine el bimestre del que se trate, la liquidación se debe presentar el día 15 del mes inmediato superior.

V. CONCLUSIONES Y OBSERVACIONES

El logro de un organismo social depende de su administración ya que mediante esta busca en forma directa la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación y solo se tendrá a través del aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros con que el organismo cuenta. Con base en lo anterior, respecto al Departamento de Recursos Humanos podemos decir que la empresa no cumple con este requisito, por lo tanto existe deficiencia en la selección del personal. Esto se ve reflejado en el desempeño del trabajo y la deficiencia del mismo. El número de reclamaciones aumenta día con día.

Por la creciente importancia que ha tenido la información contenida en los estados financieros podemos concluir lo siguiente: El resultado de la contabilidad se presenta en los estados financieros, los cuales son preparados con base en cifras históricas, para que los usuarios de los estados financieros tomen decisiones acertadas.

De acuerdo al análisis realizado de los estados financieros es importante decir que la empresa esta trabajando con más capital propio con relación al de terceras personas. Esto en cierta manera resulta negativo ya que no están aprovechando o haciendo uso del apalancamiento financiero, y por tal motivo el índice de inflación que se presenta en la actualidad lo esta absorbiendo la empresa.

## BIBLIOGRAFIA

1. Reyes Ponce Agustín.  
Administración de empresas Teoría y Práctica  
Edit. Limusa, 1974.
2. Hernández Rodríguez Sergio y  
Ballesteros Inda Nicolás  
Fundamentos de la Administración  
Edit. Interamericana, 1983.
3. Anzures Maximino,  
Contabilidad General  
Edit. Porrúa, 1986.
4. Ballesteros Inda Nicolás  
Martín Granados Ma. Antonieta  
Fundamentos de Contabilidad  
Edit. Interamericana, 1983
5. Méndez V. Antonio  
Méndez V. Javier  
Contabilidad II  
Primera Edición
6. Instituto Mexicano de Contadores Públicos  
Normas y Procedimientos de Auditoria  
México, 1985.
7. Calvo Langarica Cesar  
Información financiera  
Edit. PAC, México, 1985.

8. Prontuario Fiscal, 1988

9. Ley de Sociedades Mercantiles