

130
2ej.



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**AUTOEVALUACION DEL CONTROL INTERNO
EN LA EMPRESA MICRO-PEQUEÑA-
MEDIANA EN MEXICO**

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A :

YAZKIN GUADALUPE LOPEZ LASSES



**ASESOR DEL SEMINARIO:
DRA. NADIMA SIMON DOMINGUEZ**

**TESIS CON MEXICO, D. F.
FALLA DE ORIGEN**

1997



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

**CON LA INTENCION DE NO OLVIDAR A NADIE, ESCRIBI
LAS SIGUIENTES LINEAS**

En este momento, deseo hacer patente mi
reconocimiento y agradecimiento:

A MI FAMILIA

Por quererme y respetarme tal cual soy.

A MIS AMIGAS Y AMIGOS

Por su apoyo y amistad en los momentos que
hemos compartido.

A MIS PROFESORES

Por sus enseñanzas, consejos y correcciones.

A MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO

Por nuestra convivencia diaria y ser la
inspiración de este trabajo.

Y A TODA LA GENTE QUE HE CONOCIDO

Que de una u otra forma han tocado mi vida
con las experiencias buenas y malas que han
marcado mi ser.

**A CADA UNO DE USTEDES
LES DEDICO MI TESIS**

I N D I C E

Introducción	4
CAPITULO 1	
LA EMPRESA MICRO-PEQUEÑA-MEDIANA EN MEXICO	
1.1 Concepto de la empresa micro-pequeña-mediana	8
1.2 Características de la empresa micro-pequeña-mediana	13
1.2.1 Organización	14
1.2.2 Localización del negocio	18
1.2.3 Producción	20
1.2.4 Recursos humanos	21
1.2.5 Contabilidad y administración	23
1.2.6 Ventas	27
1.2.7 Financiamiento	32
1.2.8 Utilización de recursos obtenidos mediante crédito o utilidad	36
1.2.9 Activo fijo	38
1.2.10 Capacitación y asistencia al empresario	41
1.3 Clasificación de la empresa micro-pequeña-mediana	44
1.4 Ventajas y desventajas de la empresa micro-pequeña-mediana	46
1.4.1 Ventajas de la empresa micro-pequeña-mediana	46
1.4.2 Desventajas de la empresa micro-pequeña-mediana	48
1.5 Importancia de la empresa micro-pequeña-mediana	50
CAPITULO 2	
EL CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA MICRO-PEQUEÑA-MEDIANA EN MEXICO	
2.1 Concepto de control interno	55
2.2 Objetivos del control interno	58
2.3 Elementos del control interno	60

2.4 Ciclos de transacciones	62
2.5 El control interno en la empresa micro-pequeña-mediana	64

**CAPITULO 3
EL EMPRESARIO DE LA MICRO-PEQUEÑA-MEDIANA
EMPRESA EN MEXICO**

3.1 Características del empresario de la micro-pequeña-mediana empresa	70
3.1.1 Edad de los empresarios	70
3.1.2 Sexo de los empresarios	72
3.1.3 Escolaridad de los empresarios	74
3.2 El empresario: parte medular para la toma de decisiones	76
3.3 Características del empresario con éxito	80
3.4 Relación del empresario con el control interno	82

**CAPITULO 4
INSTRUMENTO DE AUTOEVALUACION DEL CONTROL
INTERNO (I.C.I.) EN LA EMPRESA MICRO-PEQUEÑA-
MEDIANA EN MEXICO**

4.1 Metodología de la investigación	84
4.2 Presentación al empresario del I.C.I.	88
4.3 Instrucciones para la utilización del I.C.I.	91
4.4 Instrumento de autoevaluación del Control Interno (I.C.I.)	93
4.4.1 Cuestionario	93
4.4.2 Hoja de respuestas	108
4.4.3 Hoja de escala del nivel de control interno	112
4.4.4 Sugerencias y/o recomendaciones	113
4.5 Información obtenida en la aplicación del I.C.I. en la empresa micro-pequeña-mediana	123

CAPITULO 5
OPCIONES DE APOYO PARA LA EMPRESA MICRO-
PEQUEÑA-MEDIANA EN MEXICO

5.1	Instituciones educativas	129
5.1.1	Facultad de Contaduría y Administración, U.N.A.M.	129
5.1.2	Otras Universidades y Escuelas	129
5.2	Instituciones públicas	131
5.2.1	Secretaría de Comercio y Fomento Industrial	133
5.2.2	Departamento del Distrito Federal	133
5.2.3	Banco de México	134
5.2.4	Nacional Financiera	134
5.3	Instituciones privadas	136
5.3.1	Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México	136
5.3.2	Cámara Nacional de Comercio en Pequeño de la Ciudad de México	137
	Conclusiones	139
	Anexos	143
A.1	Acuerdo SECOFI	143
A.2	Obligación de asociarse a una cámara	144
	Bibliografía	145
	Libros	145
	Tesis	149
	Otras publicaciones	151

Introducción

Entre las opciones que ofrece la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México para obtener la recepción profesional, y la extensa e importante variedad de temas, elegí este trabajo porque lo considero de gran significación en el desarrollo industrial y económico de nuestro país.

Al elegirlo, sentí que era la mejor manera tangible de patentizar los conocimientos y experiencias que he recibido de mis profesores, los cuales han sido determinantes en mi formación profesional.

El tema central de mi investigación es que el empresario que está al frente de una empresa micro-pequeña-mediana en México disponga de un instrumento de carácter autoevaluativo en el control interno de su empresa.

Por lo general, la empresa micro-pequeña-mediana tiene su origen en un negocio de tipo familiar, en la mayoría de los casos consiste en una actividad u oficio desempeñado por el padre de familia para satisfacer las necesidades básicas -alimentación, vestido, habitación, seguridad- de él y de su familia.

Los demás miembros de la familia aprenden el oficio, participan directamente en el desarrollo del negocio y disfrutan de sus beneficios. En suma, es un conjunto de personas y recursos, con una organización más o menos formal, el cual pasa por un proceso evolutivo y adquiere con el tiempo las características y

estructura de una empresa totalmente constituida.

Una de estas características es el control interno, que consiste en un proceso que tiene -entre otros- el propósito de alcanzar el dominio de la eficiencia de los recursos de la empresa. El control interno -como lo estipula el Instituto Mexicano de Contadores Públicos- "consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad". De ahí que sea necesario que el control interno esté de acuerdo con la naturaleza de cada empresa.

El miembro de la familia que está al frente de una empresa micro-pequeña-mediana -al que de ahora en adelante se le llamará "empresario"-por lo regular carece de una cultura empresarial, independientemente de su nivel socioeconómico, su escolaridad y su experiencia en la actividad desempeñada. Por tal motivo, no ejerce con eficiencia el control interno de su negocio, dando lugar al manejo inadecuado de los recursos de la empresa, lo cual obstaculiza el desarrollo óptimo de la misma.

En esta coyuntura es donde se requiere un instrumento, -en su modalidad de cuestionario- que permita al empresario conocer qué nivel y qué formalidad de control interno está aplicando, así como de las fallas que tienen lugar dentro de la empresa.

Dicho requerimiento es el que me ha motivado a realizar mi mejor esfuerzo por crear el instrumento apropiado para este fin, -llamado

Instrumento de autoevaluación del Control Interno, I.C.I.- y que pongo a consideración de los expertos en la materia como una apertura entre el empresario y el profesional de la contaduría, ya que este puede ser el apoyo necesario en la búsqueda de la eficiencia empresarial.

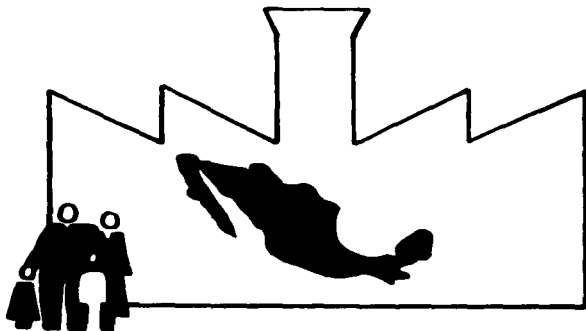
El interés que este tema ha despertado en mí, parte de mi experiencia profesional que, aunque escasa, me ha permitido percatarme de las características tan particulares de la empresa micro-pequeña-mediana, y de las personas que las dirigen. Asimismo, me ha sido posible observar el modo de operar de cada uno de los integrantes, desde los empleados hasta los directivos.

Por otro lado, he percibido que se trabaja intuitivamente, casi sin ningún apoyo técnico o profesional, cometiendo errores -aún por los propios empresarios- causados por decisiones emotivas, ajenas por completo a un sistema dirigido a eficientar los recursos.

Considero que el empresario necesita contar con elementos que le permitan concientizarse acerca de su actuación directiva dentro de su empresa, para que sea él mismo, quien descubra la realidad y, con base en esta reflexión, adopte formas más eficientes de control interno, con todos los beneficios de índole empresarial, personal y familiar que ello conlleve.

CAPITULO 1

LA EMPRESA MICRO- PEQUEÑA-MEDIANA EN MEXICO



1.1 Concepto de la empresa micro-pequeña-mediana

Primero se definirá el concepto de entidad según Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA) emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP): "es una unidad identificable que realiza actividades económicas, constituida por combinaciones de recursos humanos, recursos naturales y capital, coordinados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a la consecución de los fines para los que fue creada"¹.

Cuando dicha entidad o empresa está constituida como persona moral, es fácilmente identificable, ya que se puede delimitar la personalidad de esta y la de los socios que la forman, así como de los recursos que les pertenecen a cada uno, pudiendo diferenciar claramente las obligaciones y derechos de la sociedad y de los empresarios que la forman.

Pero en el caso de persona física es más complejo el poder identificar o diferenciar qué actividades son propias del negocio y cuáles no lo son; el delimitarlas, es una de las premisas necesarias, antes de poder dar el control necesario a las actividades que realiza la persona y aquellas que sólo conciernen al negocio.

¹ IMCP. Principios de contabilidad generalmente aceptados. 10^a Edición (2^a Reimpresión). México, 1995, Boletín A-2 p. 1.

Desde aquí, el empresario debe aprender y tomar en cuenta la importancia que tiene el diferenciar qué actividades y recursos son para el desempeño de su actividad, para que no cometa el error tan común de realizar gastos e inversiones que no sean deducibles por no ser "estrictamente indispensables para los fines de la actividad del contribuyente"², así como el poder comprobar la procedencia de sus ingresos.

Continuando con la definición por lo que respecta a actividades económicas, se refieren a la transformación y/o comercialización de bienes y/o prestación de servicios. A las entidades dedicadas a la transformación se les llama fábricas, industrias, empresas manufactureras, fabriles o aún artesanales; a las que comercializan bienes se les designa como comercio, tiendas, o empresas comercializadoras; y por último las entidades que prestan servicios, por la gran diversidad que de ellas existen, se les identifica por los servicios específicos que prestan, por ejemplo pueden ser empresas maquiladoras, transportistas, o constructoras.

Por último, quien toma las decisiones es una persona muy importante dentro de la entidad, denominada como el empresario y del cual se profundizará en el capítulo tercero.

Así, las empresas micro-pequeña-mediana (MIPEME) son entidades que además de lo mencionado en párrafos anteriores, se delimitan e identifican principalmente por los siguientes dos factores: número de trabajadores e ingresos

² Artículo 24 Ley del Impuesto sobre la Renta. México, 1986.

anuales derivadas de su principal actividad económica. Ambos datos pueden ser: reales, tomados del último ejercicio, o bien, un estimado si es el primer año de actividades. Dichos parámetros los establece la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) los cuales se publicaron en el Diario Oficial de la Federación (D.O.F.) con fecha 3 de Diciembre de 1993. (Ver Anexo A.1 Texto integro del Acuerdo por el que se modifican las definiciones de micro industria, industria pequeña e industria mediana emitido por SECOFI).

De tal forma tenemos que la microempresa se define como una unidad que tiene de 1 a 15 trabajadores e ingresos anuales menores a 110 veces anualizado el Salario Mínimo General del área geográfica A que corresponde al Distrito Federal (S.M.G.D.F.) con un equivalente a $110 \times \$26.45 \times 365 \text{ días} = \$1,061,967.50$

La pequeña empresa cuenta con 16 hasta 100 trabajadores y obtiene ingresos anuales hasta 1,115 S.M.G.D.F. elevado al año $1,115 \times \$26.45 \times 365 \text{ días} = \$10,764,488.75$

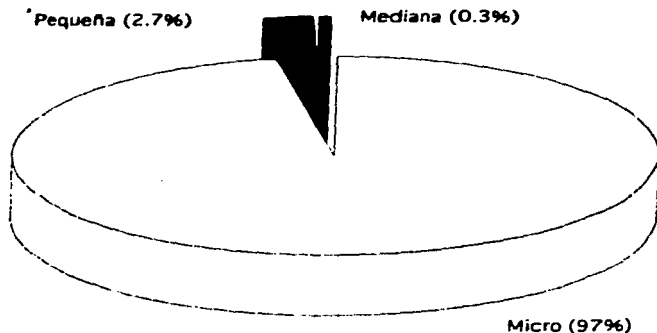
Por último la mediana empresa, su personal consta de 101 a 250 trabajadores, y sus ingresos anuales son hasta por un límite superior de 2,010 S.M.G.D.F. que es igual a los $\$19,405,042.50$

Un estudio realizado entre el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) y Nacional Financiera (NAFIN) indicó que existe en la República Mexicana un "total de 1.3 millones de unidades productivas establecidas, la micro, pequeña y mediana empresa representa

98%; ... ese conjunto de negocios, 97% es micro; 2.7% pequeñas; y 0.3% medianas ... como es natural, la concentración económica y población en pocas entidades federativas del país es un patrón que se refleja en la localización de estas empresas: 61% de los establecimientos se ubica en el Distrito Federal, Jalisco, México, Nuevo León, Guanajuato, Puebla, Veracruz".

³ Oscar Espinosa Villarreal. El impulso a la micro, pequeña y mediana empresa. 1ª Edición. Fondo de Cultura Económica, México, 1993, p.22.

GRUPO DE EMPRESAS MICRO-PEQUEÑA-MEDIANA Participación de cada una dentro del grupo



Ilustr. 1 Fuente: Datos de la gráfica estudio realizado por NAFIN/INEGI citado en Oscar Espinosa Villarreal. El impulso a la micro, pequeña y mediana empresa. 1ª Edición, F.C.E., México, 1993, p.22.

1.2 Características de la empresa micro-pequeña-mediana

Existen diversas y muy variadas características de la empresa micro-pequeña-mediana (MIPEME) ya que hay una gama muy amplia de actividades o giros a los que se pueden dedicar y existe un gran número de ellas, en todo lo ancho y largo de la República Mexicana.

Las características más comunes entre las empresas MIPEME, son las determinadas en el estudio conjunto que realizaron Nacional Financiera (NAFIN) y el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) para conocer las características de la micro, pequeña y mediana empresa en México.

A partir de la publicación de los datos obtenidos en las encuestas que realizaron NAFIN/INEGI, se consideran sólo los siguientes puntos:

Organización
 Localización del negocio
 Producción
 Recursos humanos
 Contabilidad y administración
 Ventas
 Financiamiento
 Utilización de recursos obtenidos mediante crédito o utilidad
 Activo fijo
 Capacitación y asistencia técnica empresarial.

1.2.1 Organización

La organización de una empresa tiene varias acepciones, se puede referir al capital social, a la relación que existe entre las personas que integran la empresa y a las funciones desempeñadas por estas personas dentro de la empresa MIPEME.

En cuanto al capital social, es la aportación en efectivo o en especie que los socios o dueños de la empresa realizan principalmente para su creación, dicho capital se encuentra aportado por pocas personas físicas: en la microempresa predomina el propietario único o patrón (62.2%) y en la pequeña empresa destaca la organización en sociedades con personas que son familiares (41.2%).

En cambio la empresa mediana, casi la mitad del grupo de estas empresas (51.4%) su organización es con personas que no tienen lazos familiares entre sí.

Los demás tipos de organización que existen en la MIPEME, además de los mencionados son los mostrados en el siguiente cuadro:

TIPO DE ORGANIZACION	Tamaño de empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
Propietario único	62.2	15.1	8.2
Sociedad con miembros familiares	22.9	41.2	32.7
Sociedad sin miembros familiares	7.8	36.3	51.4
Asociación civil	1.0	4.5	4.9
Otros	6.1	2.9	2.8

Fuente: datos del cuadro estudio realizado por NAFIN/INEGI. La micro, pequeña y mediana empresa. 1ª Edición, México, 1993, p. 21

"Cerca del 88% de las microempresas son administradas por sus propios dueños, ... en tanto que en la pequeña empresa alcanza el 57% y en la mediana empresa es el 42%, el resto es administrada por profesionales dedicados al ramo"⁴.

Las funciones desempeñadas por los empresarios, dependiendo del personal con que cuentan y la estructura jerárquica, se dedican a funciones operativas, de supervisión, administrativas o una combinación de las diferentes funciones.

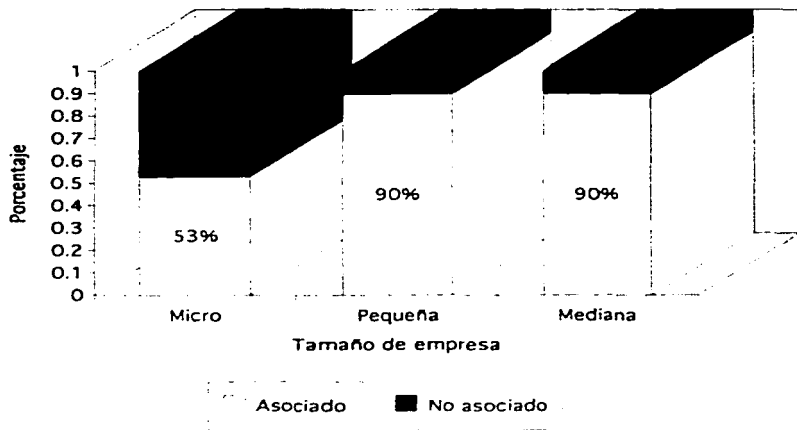
⁴ José Antonio Arciniega Flores y otros. Empresa integradora. (tesis), México, 1994, p.12.

Otro aspecto importante a destacar dentro de la organización, es el hecho de la membresía gremial, "sólo el 53% de las microempresas se encuentran afiliadas a una cámara o asociación, lo cual contrasta con lo reportado en la pequeña y mediana empresa en donde alrededor del 90% se encuentran agrupadas".⁵

Esta diferencia es porque las empresas MIPEME no consideran que el asociarse a una cámara es una obligación (Ver Anexo A.2 Texto íntegro de la consulta que señala que subsiste la obligación de asociación a una cámara); otros aspectos en cuanto a ser miembro de una cámara son: son pocos quienes aprovechan los beneficios que ofrecen las cámaras a sus asociados; y otros creen que la cuota a pagar sólo es un gasto innecesario.

⁵ NAFIN/INEGI. La micro, pequeña y mediana empresa. 1ª Edición. México. 1993, p.23.

MIMEPE ASOCIADAS O NO A ALGUNA CAMARA



Ilustr. 2 Fuente: datos de la gráfica estudio realizado por NAFIN/INEGI. La micro, pequeña y mediana empresa. 1ª Edición, México, 1993, p.23.

1.2.2 Localización del negocio

La localización del negocio es el lugar o espacio físico en el que las empresas MIPEME se establecen y desarrollan sus principales actividades.

La necesidad de tal espacio puede surgir: 1) al inicio de las operaciones de la empresa; 2) cuando el lugar que se tiene ya no es el adecuado o 3) porque la empresa puede encontrarse en una fase de crecimiento y el empresario ha decidido tener más establecimientos o sucursales.

Según "la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México se estimaba (1989) que sus radios de influencia no rebasan los 600 m²; lo que los hacen en mucho casos, poco eficientes y vulnerables a las condiciones de modernización de las grandes cadenas y grupos comerciales... de acuerdo al Programa Nacional para el Abasto y el Comercio Interior (1991) los grandes comercios de autoservicio cubren el 40% de la comercialización al menudeo del país y el 60% restante lo realizan los pequeños comercios".

Como se observa en el cuadro siguiente, las razones por las que el empresario se decide intuitivamente para seleccionar algún lugar o zona en particular, coinciden con los principales factores que también se considerarían para determinar el óptimo lugar para ubicar a la empresa MIPEME.

⁶ CANACO. Compendio de datos y estadísticas 1994 México, 1994, p.104
y 105

* RAZONES DE UBICACION	Tamaño de empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
Acceso a clientes	62.6	53.6	33.4
Instalaciones	31.7	40.8	47.0
Por los servicios de la zona	18.0	34.3	37.1
Disponibilidad de mano de obra	2.7	6.2	12.4
Características de la materia prima	8.7	11.1	11.1
No encontró otra	2.2	1.6	0.3
Otros	2.1	2.6	3.9

Fuente: Datos del Cuadro estudio realizado por NAFIN/INEGI. La micro, pequeña y mediana empresa. 2ª Edición, México, 1993, p. 20

* NOTA: el total de la suma es de más del 100%, ya que el reactivo considera más de una opción de respuesta.

1.2.3 Producción

Las industrias MIPEME son empresas que producen, cuya actividad consiste en transformar o manufacturar materia prima, mediante el trabajo del hombre y la máquina en algún producto terminado o semiterminado, para después ser vendido.

En las empresas MIPEME de esta actividad en particular, se tiende a usar materia prima o productos semiterminados que son de fácil acceso al encontrarse localmente y que suelen ser de sencilla conservación.

Por lo que se refiera a los factores que determinan la elección de proveedores, destacan el precio y la calidad de los productos, que les otorguen crédito, y por último el servicio y oportunidad en la entrega.

En lo referente a los procesos de producción no siempre se tiene acceso a tecnología de punta, aunque suelen adaptar cierta tecnología (en algunas operaciones) de acuerdo a sus recursos.

Aunque su producción no es de grandes volúmenes, su función es importante, ya que puede llenar "huecos" de la producción de artículos que tienen que ser elaborados en pequeña escala pero de consumo constante.

1.2.4 Recursos humanos

Como ya se observó en el concepto, las empresas MIPEME ocupan poco personal, como máximo 250 empleados.

Estas empresas no dedican recursos con la finalidad de capacitación, adiestramiento, ni de inducción al personal, aún teniendo la obligación (Artículo 132 frac. XV de la Ley Federal del Trabajo) de llevar acabo programas con estos fines; por lo general, cuando dichos programas existen, suelen ser muy informales y poco frecuentes.

"Por otro lado, el 94% de los microempresarios manifestaron no tener problemas con el personal, contrastando con la pequeña y mediana, donde la alta rotación y el ausentismo son los de mayor incidencia"⁷.

En el cuadro siguiente, se hace notar los principales problemas laborales que se tienen en este aspecto, haciendo mención que el principal problema es el ausentismo, pero hay que hacer notar que como se tiene empleada a personas que tienen lazos familiares con el empresario, y por la misma relación familiar, se les tiene permitido faltar, sin ningún inconveniente.

⁷ NAFIN/INEGI. La micro, mediana y pequeña empresa. 1ª Edición, México, 1993, p.29.

* PROBLEMAS LABORALES	Tamaño de empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
Ausentismo	44.5	42.9	41.8
Alta rotación	22.4	38.3	47.5
Capacitación	24.2	30.8	26.0
Incremento salarial	19.3	23.0	32.8
Selección	18.5	17.9	16.9
Conflictos laborales	10.6	16.1	17.5
Aumentos de prestaciones	3.9	10.7	9.0
Otros	2.8	2.9	2.2

Fuente: datos del cuadro estudio realizado por NAFIN/INEGI. La micro, pequeña y mediana empresa. 1ª Edición. México, 1993. p.29.

* NOTA el total de la suma es de más del 100%, ya que el reactivo considera más de una opción de respuesta.

Otro detalle importante, en las relaciones laborales con familiares del empresario, es que no se tiene formalidades para su empleo, es decir, la mayoría no pasan por un proceso de selección de personal, por lo tanto, no siempre cuentan con las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar su función, la cual básicamente, es de apoyo para el principal funcionario. Por lo general, no se tienen contratos de prestación de servicios.

1.2.5 Contabilidad y administración

En la empresa MIPEME, por el poco personal con que se cuenta, la mayoría de los empleados están en áreas productivas y la minoría desempeña funciones administrativas y contables, o aún puede darse el caso que no haya personal de la empresa que esté dedicado a estas funciones.

Por tal motivo "en las microempresas la contabilidad la lleva preferentemente un profesional independiente; a medida que el tamaño aumenta, dicha función se transfiere a un empleado de la empresa.

Sobresale que el 21% de los dirigentes de microempresas mencionaron llevar la contabilidad ellos mismos".

Llevar registros contables es una obligación según Código Fiscal de la Federación artículo 28 y Ley Impuesto sobre la Renta artículos 58 frac.I personas morales, 67f frac.II personas morales régimen simplificado, 72 frac.I personas morales no contribuyentes, 112 frac.II personas físicas con actividad empresarial, 115b frac.II contribuyentes menores, 119i frac.II y III personas físicas régimen simplificado.

A continuación se nota que un alto porcentaje de empresas MIPEME llevan registros

⁸ NAPIN/INEGI. La micro, pequeña y mediana empresa 1ª Edición, México, 1993, p.29.

contables, debido a que se tiene la obligación de hacerlo.

LLEVAN REGISTROS CONTABLES	Tamaño de empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
Sí	76.6	98.0	99.3
No	23.4	2.0	0.7

Fuente: datos del cuadro estudio realizado por NAFIN/INEGI. La micro, pequeña y mediana. 1ª Edición. México, 1993, p. 29.

Aunque se demuestra que una gran mayoría lleva registros contables, los empresarios no utilizan la información originada por los registros contables, por no contar con los conocimientos técnicos necesarios para manejar dicha información.

Otro punto que sobresale es el desconocer sistemas de costos, ya que muchos empresarios se limitan a vender por arriba del costo de los materiales y si acaso agregando un valor al trabajo empleado.

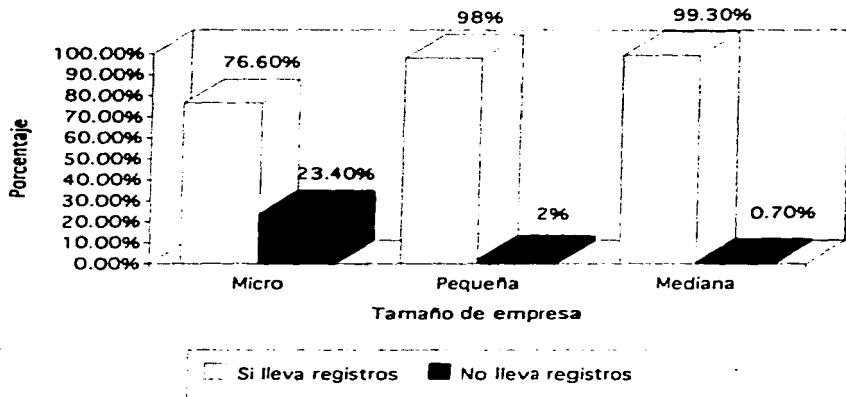
"Cerca del 64% de los microempresarios manifestaron que sí planean sus actividades; a medida que las empresas crecen, la planeación se convierte en un instrumento de trabajo", pero a pesar de esto, pocos utilizan herramientas para programar y planear, como es el caso del presupuesto.

⁹ NAFIN/INEGI. La micro, pequeña y mediana empresa 1ª Edición. México, 1993, p.29.

En las empresas MIPEME pocas cuentan con manuales de procedimientos y de organización; además de que muchas veces ni siquiera están bien delimitados los puestos, con sus respectivas líneas de autoridad y comunicación, ni la jerarquía y las responsabilidades que cada puesto debería tener; lo que acarrea por ejemplo, que el personal no sepa cuales son sus funciones o, no se transmita adecuadamente la información.

Por las características anteriores, se puntualiza que tampoco existe un sistema de control interno como tal, formalmente establecido, que es ejercido inadecuadamente y con poca eficiencia.

PRESENCIA/AUSENCIA DE REGISTRO CONTABLE



Ilustr. 3 Fuente: datos de la gráfica estudio realizado por NAFIN/INEGI. La micro, pequeña y mediana empresa. 1ª Edición, México, 1993. p.29.

1.2.6 Ventas

El área o función de ventas de la empresa MIPEME es considerada por los empresarios como muy importante ya que es el principal medio por el cual se obtienen ingresos; además, algunos empresarios coinciden con la idea de que son el motor de la actividad dentro de sus empresas, como Dickson lo manifiesta al mencionar que "nada sucede hasta que alguien realice una venta"¹⁰.

"El comercio tradicional está integrado por establecimientos micros, pequeños, algunos medianos, que en conjunto con los puestos de mercados públicos, se caracterizan por el manejo de pequeños volúmenes de mercancías y poca variedad de productos"¹¹.

La producción y comercialización de la empresa MIPEME se dirige a mercados limitados, a una pequeña área o a pocos clientes; cerca del 72% de las empresas micro tiene como cliente principal al último consumidor, satisfaciendo con bienes de uso final, las necesidades de la localidad o por mucho de la región; en tanto que las pequeñas y medianas empresas, destinan su producción y/o servicio a otra clientela, como a continuación se enmarca:

¹⁰ Franklyn J. Dickson. El éxito en la administración de las empresas medianas y pequeñas. 1ª Edición (8ª impresión), Editorial Diana, México, 1985, p.173.

¹¹ CANACO. Op.cit. p.104.

PRINCIPALES CLIENTES	Tamaño de empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
Consumidor final	72.3	47.5	35.2
Mayoristas	4.6	33.7	30.6
Minoristas	24.4	16.9	11.6
Empresas exportadoras	0.6	5.3	15.0
Detallistas	5.4	10.8	11.5
Otros	12.4	43.2	48.7

Fuente: datos del cuadro estudio realizado por NAFIN/INEGI. La micro, pequeña y mediana empresa. 1ª Edición, México, 1993, p. 28.

Cabe mencionar que los empresarios desean extender sus mercados y aún exportar, pero pocos cuentan con los recursos, capacidad y apoyo necesario para expandir los límites territoriales de sus ventas.

El 61.3% de la micro empresa efectúan sus ventas al contado, a diferencia de la pequeña y mediana que lo hacen principalmente a crédito (71.7% y 74.8% respectivamente). En las empresas MIPEME que dan crédito a sus clientes, "el plazo medio para la recuperación de los créditos que otorgan va de 26 días en la micro, a 45 y 46 en la pequeña y mediana empresa"¹².

¹² NAFIN/INEGI. La micro, mediana y pequeña empresa 1ª Edición, México, 1993, p. 28.

Cerca del 14% de la micro, 41% de la pequeña y 46% de la mediana empresa tienen una clara noción de los criterios técnicos para fijar los precios, sin embargo, casi el 50% de los microempresarios lo hacen en forma parcial, considerando fundamentalmente el costo de las materias primas y la mano de obra como ya se había mencionado en las características contables y administrativas de la empresa MIPEME.

En su gran mayoría las empresas MIPEME no determinan márgenes de utilidad que cubran sus gastos fijos, por lo que el resultado de sus operaciones no es suficiente para que al final de la operación se conserve la utilidad obtenida.

Los criterios referidos en párrafos anteriores, para la fijación del precio de venta suelen ser los mostrados en el cuadro siguiente.

* CRITERIOS PARA LA FIJACION DE PRECIOS			
FACTORES CONSIDERADOS	Tamaño de empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
Costo de materia prima	48.6	28.5	36.5
Por la competencia	20.5	19.3	19.1
Costo de mano de obra	17.5	17.3	16.8
Costos fijos	13.9	11.7	10.1
Gasto administrativo	4.0	7.6	7.8
Combinación de factores internos	13.8	41.0	45.8
Precios oficiales	4.9	4.5	5.6

Fuente: datos del cuadro estudio realizado por NAFIN/INEGI. La micro, pequeña y mediana empresa. 1ª Edición, México, 1993, p. 24

* NOTA el total de la suma es de más del 100%, ya que el reactivo considera más de una opción de respuesta.

Por lo que se refiere a la promoción del producto, más del 50% de los entrevistados no efectúan ningún tipo de propaganda para promover sus productos, es decir, sólo se realiza la presentación directa al cliente que llega al establecimiento por cuenta propia.

En el caso de los que realizan propaganda, lo hacen mediante los siguientes métodos:

* PROMOCION DEL PRODUCTO	Tamaño de empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
Presentación directa	84.1	58.4	56.8
Periódicos	4.0	22.0	20.8
Directorio telefónico	4.8	23.1	20.0
Folletos	2.7	12.4	17.0
Otros clientes	13.6	16.9	13.8
Volantes	9.1	12.9	9.3
Radio	3.6	14.5	13.3
Promoción distribuidor	2.0	2.3	13.4
Otros	1.0	4.2	4.4

Fuente: datos del cuadro estudio realizado por NAFIN/INEGI. La micro, pequeña y mediana empresa. 1ª Edición, México, 1993, p. 25

* NOTA el total de la suma es de más del 100%, ya que el reactivo considera más de una opción de respuesta.

1.2.7 Financiamiento

El financiamiento es una opción para obtener recursos cuando no se dispone de ellos o no se pueden alcanzar por medios propios de la empresa; se recurre a personas ajenas a la empresa, diferentes del socio o dueño, para obtenerlos. Casi siempre están predestinados a un fin determinado.

"Alrededor del 50% de las pequeñas y mediana empresas solicitaron crédito; dicha frecuencia se redujo al 23.3 % en el caso de las microempresas"¹³, cabe señalar que no significa que el total de las solicitudes realizadas, hayan obtenido dicho crédito.

De las empresas MIPEME que solicitaron crédito, se muestra a continuación la preferencia entre las diversas instancias, destacándose como primera opción la banca comercial, y en segundo lugar, la pequeña y mediana empresa prefirió la banca de desarrollo, mientras que la micro como segunda opción solicita el crédito a particulares.

¹³ NAFIN/INEGI. La micro, pequeña y mediana empresa. 1ª Edición. México, 1993. p. 32.

SOLICITUD DE CREDITO			
INSTANCIAS	Tamaño de empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
Banca comercial	49.3	70.3	72.3
Banca de desarrollo	12.9	15.3	16.0
Particular	21.5	5.3	3.6
Socios	8.4	2.5	2.4
Gobierno Federal	3.5	3.4	1.5
Caja Popular	2.0	1.2	0.9
Otros	2.4	2.0	3.3

Fuente: datos del cuadro estudio realizado por NAFIN/INEGI. La micro, pequeña y mediana empresa. 1ª Edición, México, 1993, p. 13

De las empresas que solicitaron y obtuvieron el crédito "fueron 50 y 52% de pequeñas y medianas empresas y 43% de las micro"¹⁴; algunos tuvieron limitaciones para acceder a los créditos de la banca comercial, principalmente se les ponen trabas por las elevadas garantías, tasas de interés y los excesivos trámites.

¹⁴ NAFIN/INEGI. La micro, mediana y pequeña empresa. 1ª Edición, México, 1993, p.35.

Aunque cabe mencionar que más del 30% de empresas no reportaron ningún obstáculo para la obtención del crédito.

Ahora bien, de las empresas que solicitaron y no obtuvieron el crédito se debió fundamentalmente a las siguientes razones:

OBSTACULOS PARA LA OBTENCION DE CREDITO			
RAZONES	Tamaño de empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
Falta de garantías	42.4	21.0	27.3
Documentación insuficiente	29.0	25.0	18.1
Cantidad solicitada	15.7	25.0	54.5
Otros	9.2	15.0	15.1

Fuente: datos del cuadro estudio realizado por NAFIN/INEGI. La micro, pequeña y mediana empresa. 1ª Edición, México, 1993, p. 34

Como se puede observar en el cuadro antecedente, el que las empresas MIPEME no obtengan el crédito se debe a que por su tamaño, no cuentan con los bienes propios que puedan dejar en garantía; porque no tienen una área administrativa que les proporcione dicha documentación (por ejemplo estados financieros o proyectos de inversión sobre el crédito solicitado); o que la cantidad sea muy grande y se les considere que no van a tener capacidad de pago suficiente.

Por lo que respecta a las empresas que no solicitaron crédito, sus motivos fueron el no desearlo, después por miedo a la incapacidad de pago, y las altas tasas de interés, tal como se muestra en este cuadro:

RAZONES PARA NO SOLICITAR CREDITO	Tamaño de empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
No ha querido	55.2	66.1	66.1
Altas tasas de interés	14.7	14.3	7.7
Trámites	13.7	9.8	6.4
No requiere	3.2	5.8	7.7
Temor de no poder pagar	21.9	5.5	1.9
Falta de garantías	7.7	2.5	1.3
Desconocimiento	8.1	1.3	0.6
Otros	1.3	5.0	0.1

Fuente: datos del cuadro estudio realizado por NAPIN/INEGI. La micro, pequeña y mediana empresa. 1ª Edición, México, 1991, p. 11

1.2.8 Utilización de recursos obtenidos mediante crédito o utilidad

Como se indicó en el apartado anterior, una forma de obtener recursos es a través de la obtención de un crédito o financiamiento. Cuando el dinero obtenido es proveniente de esta opción, se utiliza de la siguiente forma:

UTILIZACION DEL CREDITO	Tamaño de empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
Compra materia prima	69.3	65.5	63.5
Adquisición maquinaria y equipo	19.5	30.0	36.6
Liquidación de cuentas	2.4	6.2	5.9
Remodelación	1.4	3.1	3.1
Compra local	3.6	2.2	3.4
Otros	4.8	6.4	10.7

Fuente: datos del cuadro estudio realizado por NAFIN/INEGI La micro, pequeña y mediana empresa. 1ª Edición. México, 1993, p. 15

Se puede observar en el cuadro anterior, que sus principales erogaciones o gastos son la compra de materia prima para poder seguir operando, esta opción se debe a que los proveedores dan menos crédito o se obtiene la mercancía sólo con riguroso contado.

Con relación a la inversión de utilidades,

"el 62% de las micro y 50% de las pequeñas empresas invierten la gran mayoría de sus utilidades en materias primas; en tanto que la mediana empresa destina 48% de sus utilidades a la compra de maquinaria y equipo"¹⁵; pero en estos tiempos de crisis, en que es difícil que las empresas tengan utilidades netas, hace que sólo una proporción limitada del total de las empresas MIPEME tengan la posibilidad de renovar sus equipos. Otros conceptos o rubros en que se invierte, se señala en el cuadro siguiente.

* RUBROS DE INVERSION	Tamaño de empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
Maquinaria	15.3	41.8	47.3
Materia prima	62.3	49.7	40.8
Instalaciones	14.2	38.7	40.8
Salarios	13.9	29.4	27.5
Fuera del negocio	35.3	6.4	4.9
No tiene ganancias	1.8	3.6	4.3
Otros	1.8	1.7	3.8

Fuente: datos del cuadro estudio realizado por NAFIN/INEGI. La micro, pequeña y mediana empresa. 1ª Edición, México, 1993, p. 27

* NOTA el total de la suma es de más del 100%, ya que el reactivo considera más de una opción de respuesta.

¹⁵ Oscar Espinosa Villarreal. Op.cit. p. 23.

1.2.9 Activo fijo

El activo fijo en la empresa MIPEME, son los bienes que se adquieren para utilizarlos en beneficio de la empresa, para la producción de artículos y/o la prestación de servicios de la empresa y de los clientes.

Ejemplo de activo fijo son bienes tales como: maquinaria, equipo, muebles y equipo de oficina, herramientas, equipo de transporte, equipo de cómputo, etc.

"La micro se caracteriza por sus requerimientos mínimos de inversión en obras de infraestructura; utilización generalizada de maquinaria, equipo, materias primas e insumos de procedencia nacional"¹⁶; por no contar con lo necesario para obtener e implantar tecnología extranjera a sus empresas.

"La inversión promedio por establecimiento asciende a 10,000 nuevos pesos para la microempresa; 54,000 nuevos pesos para la pequeña y a 321,000 nuevos pesos para la mediana"¹⁷.

A medida que va creciendo el tamaño de las empresas, existe mayor conciencia por parte de

¹⁶ Lorenzo Thomas. Experiencias de Nacional Financiera en el fomento de parques industriales y apoyo crediticio a la microindustria regional. p.10.

¹⁷ Oscar Espinosa Villarreal. Op.cit. p.24.
Por ser un libro editado antes de enero de 1996 se continua utilizando el termino "nuevos pesos" el cual no es vigente al escribir el presente texto.

los empresarios para ampliar o renovar los equipos para los procesos productivos.

Aunque la principal dificultad para ampliar o renovar equipos y procesos productivos, en opinión de los empresarios, es el alto costo de compra o reparación, en el siguiente cuadro se pueden observar el gran porcentaje que esta opción tiene a diferencia de las otras dificultades que fueron señaladas por los empresarios de la MIPEME.

DIFICULTADES	Tamaño de empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
Alto costo de compra o reparación	82.5	75.5	69.9
Falta de capacitación del personal	3.4	6.8	7.9
Insuficiencia de oferta nacional	2.6	2.3	2.3
Desconocimiento de cómo hacerlo	3.4	1.2	2.0
Inseguridad	2.6	2.5	1.5
Problemas de financiamiento	1.0	2.8	2.0
Otros	4.5	8.9	14.4

Fuente: datos del cuadro estudio realizado por NAFIN/INEGI. La micro, pequeña y mediana empresa. 1ª Edición, México, 1993, p.26.

El 47.9% de las micro, el 54.3% de la pequeña y el 56.9% de la mediana empresa, manifestaron no tener tiempo ocioso en la maquinaria, equipo e instalaciones; sin embargo, un alto porcentaje de empresarios que declararon tener tiempo ocioso (desde 31.4% hasta 46.2%) no utilizan dicha maquinaria y equipo en otra alternativa que además sea productiva.

UTILIZACION EN TIEMPOS OCIOSOS	Tamaño de empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
La ocupa todo el tiempo	47.9	54.3	56.9
No hace nada	46.2	35.6	31.4
Mantenimiento y/o reparación	1.5	3.9	4.8
La renta	1.7	3.3	4.1
Otra	0.7	2.2	2.0
No tiene maquinaria	2.2	0.7	0.8

Fuente: datos del cuadro estudio realizado por NAFIN/INEGI La micro, pequeña y mediana empresa 1ª Edición, México, 1991, p. 26

1.2.10 Capacitación y asistencia al empresario

Como se había mencionado en las características de recursos humanos, la capacitación al personal es uno de los conceptos a los que se destinan menos recursos; sin embargo, quien se llega a interesarse en tomar cursos y a destinarse recursos para la capacitación es el empresario cuando reconoce que carece de estos conocimientos en forma técnica especializada y de una cultura empresarial básica.

"De la mediana empresa, el 72% ha recibido capacitación; en la pequeña empresa este porcentaje fue de 64%; en tanto que en la micro únicamente el 19% la ha recibido. La capacitación ha sido proporcionada principalmente por despachos contables, cámaras y asociaciones. Más del 50% de los empresarios mostraron gran interés en recibir capacitación, destacándose en la pequeña y mediana empresa cerca del 69% en ambos casos. En opinión de los mismos, la capacitación en el área de mercadotecnia es la mayor relevancia, le siguen las de administración y producción. Es importante mencionar que la cuarta parte de los microempresarios no saben en qué área requieren capacitación"¹⁸, dentro del cuadro que se tiene a continuación, se manifiestan las otras áreas de interés, para la capacitación de empresarios.

¹⁸ NAFIN/INEGI. La micro, pequeña y mediana empresa. 1ª Edición, México, 1991, p. 30.

AREAS DE CAPACITACION	Tamaño de empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
Mercadotecnia	27.0	31.5	31.9
Administración	18.9	21.0	15.3
Producción	10.1	13.8	18.6
Finanzas	7.8	14.3	12.0
Recursos humanos	3.7	8.3	10.2
Legislación	2.4	3.0	4.9
Todas	0.7	2.4	2.6
No sabe	25.6	3.5	1.8
Otras	3.8	2.2	2.7

Fuente: datos del cuadro estudio realizado por NAFIN/INEGI. La micro, pequeña y mediana empresa. 1ª Edición, México, 1991, p. 11

Como se puede observar, se da mayor interés en áreas relacionadas con las ventas, por considerarse esta actividad como fundamental y 'motor' en la operación de la empresa; en segundo lugar se consideran las relacionadas con el uso/utilización del dinero y/o recursos.

"Por lo que se refiere a la asistencia técnica, el 18% de los microempresarios manifestaron requerirla; en la pequeña y mediana empresa este porcentaje se incrementó al 60 y 69% respectivamente.

Los empresarios expresaron mayor interés por recibir asistencia técnica en el área de

producción y control de calidad. El 41% de los microempresarios desconocen en qué área requieren de orientación técnica¹⁹. Las áreas que fueron señaladas, como de interés para recibir asistencia técnica empresarial, fueron:

AREAS	Tamaño Empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
Producción	17.9	34.3	47.8
Mercadotecnia	6.8	8.4	6.9
Recursos humanos	3.2	5.9	5.9
Administración	5.2	7.1	3.8
Ventas	3.9	5.1	3.6
Finanzas	1.6	2.9	3.1
No requiere	6.1	4.7	3.9
No sabe	41.2	17.9	13.9

Fuente: datos del cuadro estudio realizado por NAFIN/INEGI: La micro, pequeña y mediana empresa. 1ª Edición, México, 1993, p. 11.

Como se puntualizó anteriormente, el mayor interés es la producción, esto se debe a que es una área en que se los cambios de tecnología son más visibles que en las demás, y que por tal, se tiene la necesidad de conocer los nuevos adelantos, para ser competitivo en el mercado.

¹⁹ NAFIN/INEGI. La micro, pequeña y mediana empresa. 1ª Edición, México, 1993, p.31.

1.3 Clasificación de la empresa micro-pequeña-mediana

La principal clasificación de la empresa micro-pequeña mediana (MIPEME) es por el sector al que pertenecen:

- * Industrial, si su principal actividad es la transformación de materia prima en bienes de consumo,
- * Comercial, cuando se dedican a la compra-venta de materiales elaborados, y
- * Servicios, al prestar algún beneficio intangible a sus clientes.

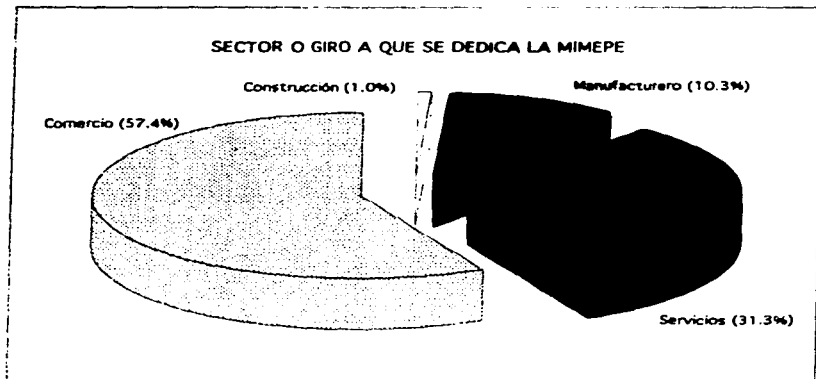
Según estadísticas del INEGI Y NAFIN "57.4% son empresas dedicadas al comercio; 31.3% a los servicios; 10.3% al sector manufacturero y 1% restante a la industria de la construcción"²⁰.

Es necesaria a su vez la subdivisión de la industria por sectores, ya que dentro de cada uno de esos, existe una gama muy amplia de giros y actividades preponderantes, con distintos problemas que afrontar y por ende las soluciones prácticas son diferentes.

Además existen otros factores, (que ya se trataron con anterioridad como características de este tipo de empresas) que a su vez se utilizan para clasificarlas; sólo por enunciarlos, son: el número de trabajadores, capital contable, activos fijos, tecnología

²⁰ NAFIN/INEGI La micro, pequeña y mediana empresa 1ª Edición, México, 1993, p.16.

aplicada, valor de su producción, ventas netas.



Ilustr. 4 Fuente: datos de la gráfica estudio realizado por NAFIN/INEGI. La micro, pequeña y mediana empresa. 1ª Edición, México, 1993, p.16.

1.4 Ventajas y desventajas de la empresa micro-pequeña-mediana

A continuación de forma enunciativa y no limitativa se señalan las principales ventajas y desventajas con que cuenta la empresa micro-pequeña-mediana (MIPEME), derivadas de las características inherentes a las mismas.

Las ventajas y desventajas son resultado de la actuación de la empresa MIPEME, en la economía nacional, reconocida como un ente organizado y con personalidad jurídica bien definida, que coexiste y se interrelaciona con la empresa grande.

1.4.1 Ventajas de la empresa micro-pequeña-mediana

Las ventajas de una empresa MIPEME, son aquellas características que llevan consigo un beneficio para la empresa, su personal, el empresario de la misma y aún para la sociedad.

Las empresas MIPEME tienen autonomía real de financiación y gestión, es decir que sobre las decisiones que tome el empresario no hay influencia por parte de empresas filiales o grupos industriales o financieros.

En las empresas MIPEME existe "versatilidad y flexibilidad operativa de incorporar rápidamente cambios tecnológicos en los procesos productivos; plazos reducidos entre decisión de inversión y la utilización plena de la nueva capacidad productiva"²¹.

Con acciones concretas y no costosas puede reducir el efecto contaminante de la producción, de forma más tangible que en una gran empresa. Además de la facilidad de propiciar la conservación, ahorro y uso eficiente de agua y energía eléctrica.

Cuando se decide la formación de una empresa MIPEME, es decir cuando se inicia un negocio, el capital que aportan los empresarios es una forma de captación de pequeños ahorros para hacerlos productivos.

Cuando el personal de la empresa MIPEME es de la familia, le tienen lealtad y unión hacia y para la organización. El que existan dos o más generaciones permiten la transmisión de conocimientos, experiencias, valores, lo cual ayuda a que continúe existiendo la empresa.

La empresa MIPEME contribuye a elevar el nivel de ingresos de la población, al construir un mecanismo de redistribución de la propiedad, generando fuentes de empleo.

Con la venta de mercancía y/o prestación de servicio por parte de las empresas MIPEME

²¹ Lorenzo Thomas. Loc. cit.

satisfacen las necesidades de consumo de su comunidad más cercana.

El empresario, al estar en contacto directo con los clientes, al darse cuenta de sus necesidades, los puede atender con oportunidad y precisión.

Dentro de una empresa MIPEME existe contacto directo entre el empresario y el personal, lo que permite un conocimiento más íntimo del personal que labora, promoviendo la confianza y ayuda mutua, elementos que ayudan a trabajar en forma eficiente.

En la empresa MIPEME se evita el burocratismo al pasar la información de primera mano y directamente, haciendo ágil el proceso de comunicación, tanto dentro como fuera de la empresa.

1.4.2 Desventajas de la empresa micro-pequeña-mediana

Las desventajas de la empresa MIPEME son características inherentes a la empresa, que limitan su buen funcionamiento y desarrollo.

Por el tamaño de la empresa MIPEME, la banca comercial le da pocas opciones de crédito, pues no lo considera sujeto de crédito por que no cuenta con el suficiente capital o garantías.

Cuando la familia se encuentra empleada en la empresa MIPEME surgen diferencias y

privilegios con respecto a los demás empleados. Además suelen mezclar problemas familiares con las relaciones de trabajo, las cuales deberían ser totalmente independientes.

El empresario de la MIPEME mezcla las finanzas de su negocio o empresa con las finanzas familiares; tomando dinero para gastos no propios de la empresa, los cuales suelen ser no deducibles y haciendo malas inversiones de activo, por ejemplo autos no utilitarios. Se busca la satisfacción personal y familiar a través de la empresa.

El consejo de Administración es "para satisfacer requisitos legales o estatutarios ... sin embargo, en la práctica, en las empresas pequeñas resultan una ficción compuesta por el mínimo de miembros, con el mínimo de sesiones requeridas por ley, abundando casos donde no hay sesiones y se asientan actas ficticias de supuestas juntas que no se llevaron a cabo"²².

²² Francisco Javier Larín Castillo. El futuro del mañana de México. 1ª Edición. Limusa, México, 1979, p.37.

1.5 Importancia de la empresa micro-pequeña-mediana

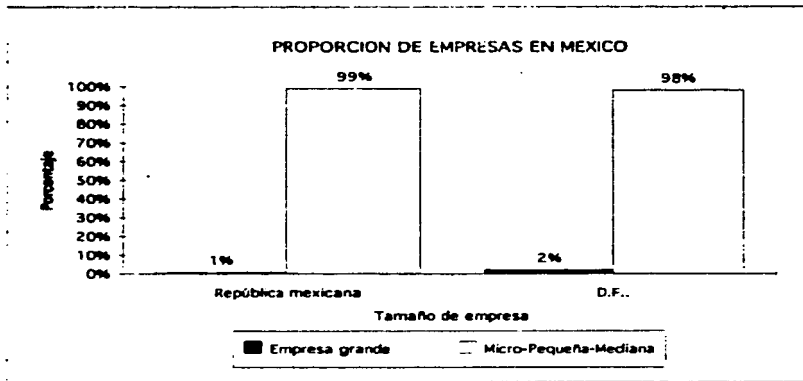
La empresa micro-pequeña-mediana (MIPEME) es un grupo al que actualmente se ha dado auge dentro de la economía nacional, porque cada vez va en aumento el número de empresas que existen en México. Herminio Blanco Mendoza, Secretario de Comercio y Fomento Industrial, en septiembre de 1995 precisó que "este sector representa el 99% de los establecimientos y el 78% del empleo a nivel nacional"²³, de igual forma, el Jefe del Departamento del Distrito Federal, Oscar Espinosa Villarreal destaca una proporción muy similar al mencionar que "en el D.F. existen más de 315 mil negocios formalmente establecidos, 98% de los cuales son micro y pequeñas empresas"²⁴.

"En México y en el mundo, en países en proceso de desarrollo y en los altamente industrializados, existe una estructura industrial, cuya integración puede ser deficiente, o responder con eficacia a la demanda del mercado interno de cada país, o a su correspondiente demanda internacional. Sin embargo, en cualquier estructura industrial existe la pequeña y mediana industria. Es una realidad. Es parte de la estructura industrial y

23 Revista. El porqué de las FINANZAS Sección Empresa Artículo: Promoción de exportaciones y fomento de esquemas asociativos. Blanco Mendoza. México, Septiembre 1995, p. 23.

24 Ibidem. Artículo: Acciones inmediatas para permisos y licencias en el D.F. Espinosa Villarreal. p. 26.

en cualquier caso es significativa²⁵.



Ilustr. 5 Fuente: Datos de la gráfica Revista Finanzas, Sección Empresa, Artículo Promoción de exportaciones y fomento de esquemas asociativos: Blanco Mendoza. México, Septiembre 1995, p.23.

²⁵ MAPIN S.A. Características de la industria mediana y pequeña en México. México, 1974, Tomo I p.21.

Personas como el Dr. Yvon Perreault de la Universidad de Quebec, Canadá, quien dio una conferencia impartida en el Seminario Nacional de Emprendedores; considera que este tipo de empresa es la solución a los problemas de desempleo existente, él mencionó que: "en los últimos años, las Pequeñas y Medianas empresas han creado la mayoría de los nuevos empleos... la gran empresa contribuye con un menor porcentaje a la creación de empleos".

"Así mismo, en un país en proceso de permanente cambio, hacia una estructura industrial más compleja, pero aún no ha logrado desarrollar la capacidad gerencial, a niveles con que cuentan naciones como Estados Unidos de América, Inglaterra, Francia, Alemania o Japón, la pequeña y mediana industria constituye en la escuela práctica. En ella se gesta la formación gerencial que necesita forzosamente un país para mejorar su estructura administrativo-productiva para una sólida y pujante industria ...

Es responsabilidad social de la pequeña y mediana industria reducir sus costos y mejorar su calidad de manera insoslayable, para que contribuyan con efectividad a propiciar y desarrollar el mercado interno ...

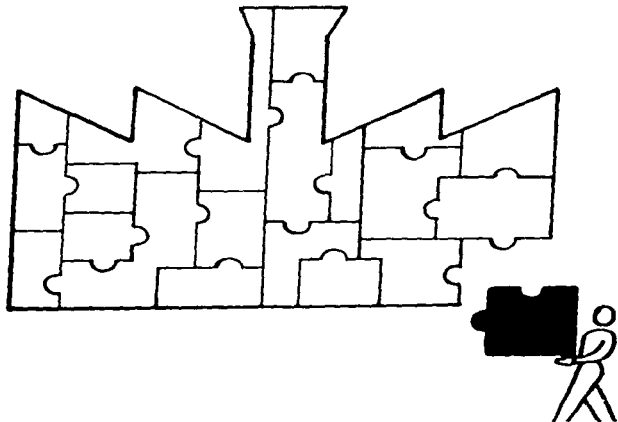
La pequeña y mediana industria contribuye a elevar el nivel de ingreso de la población, al constituir un mecanismo redistributivo de la propiedad entre parientes y amigos que son quienes forjan una idea e inician una actividad industrial en pequeña escala. De esta manera, la

pequeña y mediana industria; son mecanismos de captación de pequeños ahorros para hacerlos productivos, ahorros que de otro modo hubieran permanecido ociosos"²⁷.

²⁷ Idem.

CAPITULO 2

EL CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA MICRO- PEQUEÑA-MEDIANA EN MEXICO



2.1 Concepto de control interno

En este capítulo se inicia con los lineamientos generales del control interno dictados por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. (IMCP) a través de Normas y Procedimientos de Auditoría (NPA) para después especificar el control interno existente en la empresa micro-pequeña-mediana (MIPEME) mexicana.

Por definición se tiene que "la estructura de control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad"²⁸. Dicha estructura consiste en tres elementos:

- a) El ambiente de control,
- b) sistema contable, y
- c) procedimientos de control.

El ambiente de control "representa la combinación de factores que afectan las políticas y procedimientos de una entidad, fortaleciendo o debilitando sus controles. Estos factores son los siguientes:

- Actitud de la administración hacia los controles internos establecidos.
- Estructura de la organización de la entidad.
- Funcionamiento del Consejo de

²⁸ IMCP, A.C. Normas y procedimientos de auditoría. 16ª Edición, Organización Veromart, México, 1996, Tomo I p.3050-4.

- Administración y sus Comités.
- Métodos para asignar autoridad y responsabilidad.
- Métodos de control administrativo para supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de las políticas y procedimientos, incluyendo la función de auditoría interna.
- Políticas y prácticas del personal.
- Influencias externas que afecten las operaciones y prácticas de la entidad".

El Sistema contable "consiste en los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y producir información cuantitativa de las operaciones que realiza una entidad económica.

Para que un sistema contable sea útil y confiable, debe contar con métodos y registros que:

- Identifiquen y registren únicamente las transacciones reales que reúnan los criterios establecidos por la administración.
- Describan oportunamente todas las transacciones en el detalle necesario que permita su adecuada clasificación.
- Cuantifiquen el valor de las operaciones en unidades monetarias.
- Registren las transacciones en el período correspondiente.
- Presenten y revelen adecuadamente dichas

transacciones en los estados financieros"¹⁰.

Los procedimientos de control son las políticas y procedimientos "adicionales al ambiente de control y al sistema contable, que establece la administración para proporcionar una seguridad razonable de lograr los objetivos específicos de la entidad"¹¹.

¹⁰ IMCP, A.C. Normas y procedimientos de auditoría. 16ª Edición, Organización Veromart, México, 1996. Tomo I p.3050-5.

¹¹ Ibidem. Tomo I p.3050-5 y 3050-6.

2.2 Objetivos del control interno

"Objetivos básicos del control interno son:

- a) La protección de los activos de la empresa;
- b) la obtención de información financiera, veraz, confiable y oportuna;
- c) la promoción de eficiencia en la operación del negocio, y
- d) que la ejecución de las operaciones se adhiera a las políticas establecidas por la administración de la empresa"¹².

"Los objetivos generales de control interno son:

- a) Objetivos de autorización,
- b) objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones,
- c) objetivos de salvaguarda física, y
- d) objetivos de verificación y evaluación"¹³.

Según NPA, los objetivos de autorización son los controles que deben establecerse para asegurar que las políticas y criterios de la administración se están cumpliendo y son adecuados. Los objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones se refieren a los controles que deben ser establecidos para reconocer, procesar, clasificar, registrar e

¹² IMCP, A.C. Control interno por objetivos y ciclos de transacciones y el muestreo estadístico en auditoría. 3ª Edición (1ª Reimpresión). Resendiz Editores, México, 1990, p. 11.

¹³ Ibidem, p. 11 y 12.

informar correctamente las transacciones y ajustes ocurridos. Los objetivos de salvaguarda física son los controles que deben establecerse para el acceso a los activos, registros, formas importantes, lugares de proceso y procedimiento de procesos. Por último, los objetivos de verificación y evaluación son los controles que deben ser establecidos para la verificación y evaluación periódica de los saldos que se informan, así como de la integridad de los sistemas de procesamiento.

"Los objetivos de un sistema de control interno contable son proporcionar a la administración seguridad razonable, pero no absoluta de que los activos están salvaguardados contra pérdidas provenientes de disposición o uso no autorizado, y que las transacciones son ejecutadas de acuerdo con autorizaciones de la administración y registradas oportuna y adecuadamente, para permitir la preparación de estados financieros, de acuerdo con los criterios establecidos por la gerencia"³⁴.

"La empresa es responsable del establecimiento y mantenimiento del sistema de control interno contable"³⁵, en el caso específico de la MIPEME, el empresario es quien lleva la responsabilidad del sistema de control interno.

³⁴ IMCP. A.C. Control interno por objetivos y ciclos de transacciones y el muestreo estadístico en auditoría. 3ª Edición (1ª Reimpresión). Remendix Editores, México, 1990. p.62.

³⁵ Idem.

2.3 Elementos del control interno

Los elementos del control interno se clasifican de la siguiente forma:

- a) Organización,
- b) Procedimientos,
- c) Personal y
- d) Supervisión.

Dentro de Organización se tiene:

- 1) La Dirección, quien asume la responsabilidad de las políticas de la empresa y la toma de decisiones;
- 2) La Coordinación, homogeniza y armoniza todas las partes integrantes de la empresa;
- 3) La División de labores, consiste en determinar claramente la independencia de las funciones de operación, custodia y registro;
- 4) La Asignación de responsabilidades a cada puesto, de acuerdo a su jerarquía y a la delegación de autoridad que se realice.

En Procedimientos se encuentran:

- 1) La Planeación y sistematización, es recomendable el uso de manuales que indiquen las funciones de dirección, coordinación, división de labores, autorización y responsabilidad, con la finalidad de dar uniformidad a los procedimientos, acortar tiempo de capacitación de personal, y minimizar errores, decisiones apresuradas y número de ordenes verbales;
- 2) Los Registros y formas necesarios para un completo, oportuno y correcto registro de activos, pasivos, productos y gastos; y

3) Los Informes, preparados y revisados periódicamente, para la toma de decisiones y corrección de desviaciones.

Por lo que respecta a Personal, debe de contar con:

- 1) El entrenamiento, necesario para que el personal sea apto en la tarea que se le encomienda;
- 2) La Eficiencia, la cual debe de ser medida de acuerdo con el tipo de personal;
- 3) Moralidad, que el personal debe tener para poderle confiar el correcto desempeño de sus funciones; y
- 4) La Retribución, que cada persona percibe por el trabajo realizado dentro de la empresa, debe ser gratificante y motivante para continuar la eficiente realización de sus trabajos.

Por último, la Supervisión, es un elemento de suma importancia para vigilar y comprobar que todo el personal está realizando todas las actividades como se tienen estipuladas; con la supervisión, también se puede corregir los errores y aún prevenir que sucedan.

2 . 4 C i c l o s d e transacciones

Para efectos de estudio del control interno, la Comisión de NPA recomienda que las operaciones y/o transacciones que realiza una empresa se identifiquen con ciertas etapas del proceso, las cuales se llaman ciclos de transacciones y son: ciclo de ingresos, ciclo de compras, ciclo de producción, ciclo de nóminas y ciclo de tesorería.

El ciclo de Ingresos es aquel donde las transacciones tienen relación con la obtención de ingresos para la empresa, mediante la venta de mercancía y/o prestación de servicios. Este ciclo inicia desde que el cliente pide una cotización, se autoriza el pedido, se factura, se embarca, se autoriza crédito en su caso, se hace la cobranza y se obtiene el efectivo, el registro de todo lo anterior; además se controla el inventario y por tanto se determina su costo de ventas.

El ciclo de Compras es el relativo a toda "adquisición de bienes, mercancías y servicios, pago de adquisiciones anteriores, y clasificar, resumir e informar lo que se adquirió y lo que se pagó"³⁶, se inicia con la cotización y selección de proveedores, preparación de solicitud de compra, recepción de bienes comprados, control de calidad de lo adquirido, registro y control de cuentas por pagar, pagos anticipados y pasivos acumulados así como

³⁶ IMCP. A. C. Normas y procedimientos de auditoría 16ª Edición. Organización Veromatt, México, 1976, Tomo II p.8020-3

ajustes a dichas compras, y desembolso del dinero.

El ciclo de Producción consiste en el almacenamiento, conversión, procesamiento, montaje, ensamble o utilización de la mercancía; además se toma en cuenta la mano de obra y gastos indirectos utilizados para la función de producción, el uso de bienes depreciables, seguros pagados anticipadamente y otros activos no monetarios. En este ciclo se contabilizan costos, inmuebles, maquinaria y equipo, se controla la producción, y se administran los inventarios.

El ciclo de Nómina cuyo elemento principal es el personal, sus funciones van desde el reclutamiento, selección y contratación, hasta la utilización y remuneración del personal, desembolso de efectivo por estos conceptos, y su contabilización. Así también la promoción y evaluación del personal.

El ciclo de Tesorería en el cual se determinan las necesidades de efectivo, la distribución del efectivo disponible y la recuperación de efectivo tanto a los accionistas como a los acreedores.

Se puede contemplar otro ciclo llamado de Informe Financiero donde se van a recibir todos los resúmenes o concentrados de actividades, en pólizas de registro contable, provenientes de los demás ciclos.

2.5 El control interno en la empresa micro-pequeña-mediana

Como ya se menciona en el capítulo I en lo concerniente a características contables y administrativas, la empresa MIPEME no cuenta con un sistema de control interno formal y adecuado, tal declaración se ejemplifica con las conclusiones y resultados obtenidos en otras tesis que a continuación se citan:

"El control es otro problema que se considera importante en las empresas de este tipo y generalmente no se toma en cuenta o es muy poco para el desarrollo de las mismas y por lo tanto el control interno no es llevado o implantado en estas empresas o es casi nulo. Por los elementos antes descritos es necesario mantener un control mínimo para las dichas empresas, y la contabilidad, la cual no debe verse como una carga o cosa del pasado, sino la forma correcta de encontrar soluciones en base a la información que obtenemos de esta ciencia o técnica imprescindible". (Tesis para obtener el título de Licenciado en Contaduría).

"Carecen de un sistema contable y cuando lo tienen es ineficiente porque no se ha definido la finalidad de la información, tipo, periodicidad, cantidad y oportunidad con que la requiere el gerente. Por esta razón la información no sirve a los propósitos de tomar decisiones reales sobre control de costos,

37 Rosalba Santibañez Moreno. El control interno de las pequeñas y medianas empresas (Tesis). México, 1984. p.84.

cálculo de rentabilidad, proyecciones económicas y financieras"'. (Tesis para obtener el grado de Maestría en Administración de Organizaciones).

"La pequeña empresa no está bien organizada, ya que la encuesta reveló que la mayoría de estas, no cuentan con un organigrama estructurado, no hay líneas de comunicación y tanto la autoridad como la responsabilidad recae exclusivamente en el microempresario, el cual realiza todas las funciones que hay en su negocio, la empresa mediana no tiene sistemas de control adecuado, trabajan al día y no planean a futuro"'. (Tesis para obtener el título de Licenciado en Administración).

Los anteriores tres ejemplos, sugieren que la empresa MIPEME no cuenta con un sistema de control interno formal, adecuado y eficiente.

Además en NPA en la guía 6070 Consideraciones en la Auditoría de Negocios Pequeños se menciona que "estas empresas presentan usualmente una o ambas de las siguientes características:

- Limitada segregación de funciones; y/o
- Control predominante por parte del funcionario principal o del dueño, sobre todos los aspectos esenciales de la

³⁸ Emeralda Hernández Plaza. Un sistema de solidaridad entre las empresas micro, pequeñas y medianas. (Tesis), México, 1988, p. 50.

³⁹ Benigno Nicolás Rosete Hernández y Clara Silvia García Pineda. Análisis administrativo de la situación actual de la pequeña y mediana industria. (Tesis), México, 1984, p. 99.

empresa"⁴⁰.

En cuanto al primer punto, se indica dentro de la misma guía, que se destinan pocos recursos a funciones de contabilidad ya que el administrador concentra sus fuerzas en mercadotecnia y ventas. Por la limitación de recursos contables se deriva que los registros contables pueden ser informales o inadecuados y por tanto los estados financieros serían imprecisos o incompletos. Otro punto que se indica es que por el poco personal con que se cuenta, los empleados realizan funciones o tareas que no es recomendable que las desempeñe la misma persona, pero al no quedar otra alternativa, se corre el riesgo de que se cometan fraudes o errores difícilmente detectables, y aún el uso de equipo de cómputo por una sola persona incrementa los riesgos de control.

Por lo que respecta al segundo punto, se tienen dos alternativas, que el dueño al ser parte activa de la administración, pueda controlar las operaciones básicas del negocio y que compense las debilidades de la estructura de control interno, en particular la no segregación de funciones; o por otro lado, que el mismo dueño fácilmente evada los controles y omita los procedimientos establecidos.

Las anterior características, representan dificultades, ya que en la empresa MIPEME existe "una falta de controles o falta de evidencia de la efectividad de su operación y de lo completo

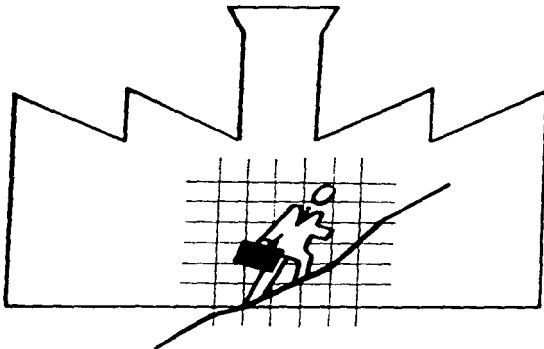
⁴⁰ IMCP. Normas y Procedimientos de Auditoría. 16ª Edición, Organización Veromart, México, 1996, Tomo II p.6070-1.

y correcto de los registros, lo que significa que existe un alto riesgo de descontrol. Estas dificultades incluyen la posibilidad de que exista una subestimación de los ingresos (al no registrar ventas o registrarlas a menos de su valor real), así como la inclusión de gastos que en realidad representan gastos personales del funcionario principal o del propietario"⁴¹.

⁴¹ IMCP. Normas y Procedimientos de Auditoría. 16ª Edición, Organización Veromart, México, 1995, Tomo II p.6070-8.

CAPITULO 3

EL EMPRESARIO DE LA MICRO-PEQUEÑA-MEDIANA EMPRESA EN MEXICO



Dentro del ámbito de la micro-pequeña-mediana (MIPEME) empresa, hay una persona muy importante, y que para hacer referencia a la misma se usan indistintamente los siguientes términos: dueño, socio, gerente general, propietario, director general, administrador, empresario.

Los términos de dueño o propietario implican que le pertenece el negocio; el concepto de socio es la persona quien realizó aportaciones en efectivo o especie para la formación de la empresa; el gerente, director general o administrador se concibe como la persona quien tiene la función de dirigir y coordinar las actividades que se realizan en la organización, tomando las decisiones más adecuadas para la misma.

En el caso particular de la empresa MIPEME y del texto de la presente, el término de empresario, se considera adecuado, porque este concepto reúne en una sola persona todas las funciones a las que se hizo referencia, es decir, es quien aporta el capital, a quien le pertenece la empresa, quien dirige y coordina las actividades que se realizan, quien toma las decisiones, quien es el responsable de la planificación y funcionamiento de la compañía y quien administra todos los recursos de la empresa.

3.1 Características del empresario de la micro-pequeña-mediana empresa

En el estudio realizado por NAFIN/INEGI a la empresa MIPEME mexicana, se consideró dentro de los reactivos, investigar algunas características de los empresarios, para conocer cómo son las personas que tienen a su cargo la tarea de administrar los recursos de la empresa para obtener los resultados esperados por ellos mismos, a través de las operaciones de la empresa.

En el presente trabajo sólo enuncian los resultados obtenidos -a través del estudio al que se hace referencia- de las siguientes variables: edad, sexo y escolaridad de los empresarios de la MIPEME.

3.1.1 Edad de los empresarios

De acuerdo al estudio realizado por NAFIN/INEGI "la edad promedio del empresario de la micro es 41 años mientras que en la pequeña y mediana empresa es de 39 años"⁴². La siguiente tabla muestra la distribución de la población en relación a la edad de los empresarios.

⁴² NAFIN/INEGI. La micro, pequeña y mediana empresa. 1ª Edición. México, 1993. p.17.

EDAD DEL EMPRESARIO			
INTERVALO DE EDAD	Tamaño de la empresa		
	Micro	Pequeña	Mediana
15-20	2.0	0.3	0.0
21-25	7.0	5.8	5.3
26-30	11.2	14.5	18.0
31-35	14.4	17.3	19.5
36-40	16.1	16.6	17.5
41-45	14.0	13.5	14.1
46-50	11.3	12.0	7.9
50 y más	24.0	20.0	17.7

Fuente: datos del cuadro estudio realizado por NAPIN/INEGI. La micro, pequeña y mediana empresa. 1ª Edición, México, 1991, p. 17

El rango de '50 y más' tiene la mayor frecuencia, se debe a que los empresarios, iniciaron sus empresas, después de que habían sido empleados de alguna otra empresa, y que al ser jubilados o cesados, decidieron invertir sus ahorros y liquidaciones en la formación de un negocio familiar.

Cuando el negocio ya se encuentra establecido y existen varias generaciones de la familia dentro del mismo, se ha encontrado que quien cuenta con el cargo de mayor jerarquía es quien por su edad, se considera con mayor experiencia y más apto para ser el guía de la empresa.

3.1.2 Sexo de los empresarios

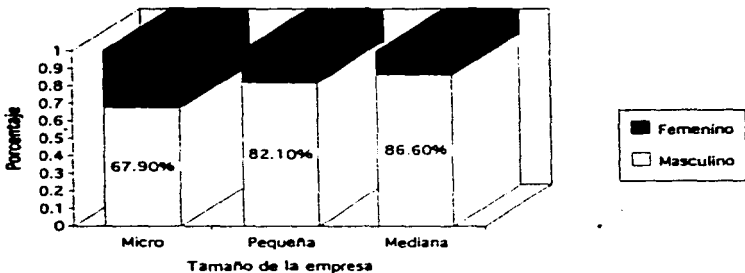
En el estudio NAFIN/INEGI, en relación a la variable de sexo de los empresarios, "predomina el empresario masculino en una proporción de cuatro a uno, siendo la microempresa en donde más mujeres participan como empresarios (32%)".⁴³

Esta proporción se debe a que el hombre por la cultura e idiosincrasia mexicana, ha sido por muchas generaciones a quien se le permitía emprender un negocio propio para obtener a través de este, el sustento de su familia. La mujer sólo se dedicaba a los quehaceres domésticos y la educación de sus hijos; actualmente tal situación ha ido cambiando, ya que las mujeres se han visto en la necesidad de participar en forma activa con el ingreso familiar, mediante un empleo o formando un negocio, es por eso que la representación de empresarias mujeres es mayor en la microempresa mexicana.

La gráfica de la próxima página, muestra los porcentajes en que hombres y mujeres son propietarios de empresas.

⁴³ NAFIN/INEGI. La micro, pequeña y mediana empresa. 1ª Edición, México, 1993, p.18.

SEXO DE LOS EMPRESARIOS



Ilustr. 6 Fuente: datos de la gráfica estudio realizado por NAFIN/INEGI. La micro, mediana y pequeña empresa. 1ª Edición, México, 1993, p.18.

3.1.3 Escolaridad de los empresarios

El "38% de los empresarios al frente de los más pequeños negocios tienen un nivel de escolaridad de primaria o menor; en tanto que en la pequeña y mediana empresa, 56% y 63%, respectivamente, tienen estudios profesionales"⁴⁴.

La mayoría de los empresarios invierten en un negocio, porque de forma empírica o por sus experiencias personales conocen el giro principal de la empresa y desean obtener utilidades/ganancias; pero no cuentan con los conocimientos técnicos y científicos de como administrarla, dirigirla y controlarla.

Lo ideal sería que tuvieran conocimientos de este tipo, y que fueran adquiridos formalmente, ya que hay empresarios que tienen dichos conocimientos pero empíricos totalmente, y los cuales o no están bien aprendidos o son erróneos; de tal forma que se considera de gran utilidad para los empresarios tener una herramienta de fácil uso y que les pueda ayudar a determinar sus áreas problema y sus posibles soluciones.

Otra opción es recurrir a la ayuda externa que se puede obtener con personal calificado o en programas de ciertas instituciones, pero "evidentemente, la aceptación que puede tener ciertos apoyos integrales que se ofrecen a la micro y pequeña empresa, sobre todo aquellos relacionados con la asistencia técnica, la

⁴⁴ Oscar Espinosa Villarreal. Op cit p.23.

capacitación y la asesoría, está muy relacionada con el nivel cultural y de preparación profesional del empresario"⁴⁵.

⁴⁵ Oscar Espinosa Villarreal. Op.cit. p.22.

3.2 El empresario: parte medular para la toma de decisiones

Dentro de una MIPME, los empresarios que la dirigen, son los que constantemente toman la gran mayoría de las decisiones, sobre asuntos importantes o no, pero que siempre repercuten en el funcionamiento de la empresa.

El "empresario decide porque no le queda otra alternativa. No le puede pasar la 'bolita' a nadie más"⁴⁶.

Cuando es una sola persona quien dirige, ni siquiera hay consenso con nadie, para opinar o decidir, en sí tomar o no tales o cuales alternativas con respecto a algún asunto.

En cambio cuando existen más de dos personas con la capacidad de tomar decisiones que afecten a la empresa, por lo menos, se ponen de acuerdo en qué es lo más conveniente para la empresa.

Hay que tener cuidado en cuanto a los factores que influyen en la toma de decisiones, ya que no todos son convenientes para tomar una decisión acertada.

⁴⁶ Salo Grabinsky Steider El perfil del pequeño empresario. 1ª Edición, Editorial Edicol, México, 1987, p. 57.

Dentro de los factores, en que se basan los empresarios, y que no siempre son los más adecuados, se encuentra: su intuición, sentimientos personales, la opinión de la familia y los amigos, la edad de ellos mismos y aún en su salud; los anteriores, no deben ser las primordiales directrices de la empresa.

Lo ideal para tomar una decisión acertada es que se tenga información útil, el tiempo y los conocimientos suficientes para analizar dicha información.

Otro factor que se debe considerar para una acertada decisión, es la experiencia del empresario, aprender de los aciertos y errores que se han suscitado con anterioridad dentro de la empresa.

Por esto, es importante que el empresario realice acciones que le permitan tener información y tiempo.

En cuanto a la información, por ejemplo organizar su empresa para que en cualquier momento obtenga información interna y útil. Otra alternativa es obtener información con el apoyo de asesores capacitados, en periódicos o revistas especializadas, tomando cursos en asociación de profesionales, cámaras industriales o comerciales.

Con respecto al tiempo, es dejar que algún empleado realice actividades repetitivas y rutinarias que le quitan tiempo valioso al empresario para que pueda pensar.

Así, los empresarios que tienen los elementos necesarios para tomar una serie de decisiones encaminadas a traerles consigo una mejor operación dentro de la empresa, mayor productividad, incremento en sus utilidades, eliminación de costos excesivos, desperdicio de tiempo, dinero y esfuerzo, están en posibilidad de desarrollar a su empresa, tal como lo muestra el siguiente cuadro.

POSIBILIDAD DE DESARROLLO			
Concepto	Tamaño	de	empresa
	Micro	Pequeña	Mediana
Sí	32.9	59.5	67.3
Posiblemente	25.3	20.3	19.0
No está seguro	9.4	4.7	2.9
Difícilmente	9.9	6.3	3.3
No	12.0	6.4	5.6
No sabe	10.5	7.8	1.9

Fuente: datos del cuadro estudio realizado por NAFIN/INEGI La micro, pequeña y mediana empresa. 1ª Edición. México, 1993, p 38

Como se puede ver, es muy importante la toma de decisiones por los empresarios, pues dependerá de sus conocimientos y experiencias el que dichas decisiones sean tomadas acertadamente, llevando al éxito a la empresa, o de lo contrario, arrastrándola hacia errores que pueden causar la extinción de la misma empresa.

Debido a lo anterior se recalca la utilidad

que tiene el conocer los defectos o virtudes del control interno, para que en base a esta información, se tengan más y mejores puntos en que basar una adecuada toma de decisiones en pro de la eficiencia, la cual va a repercutir en ganancias tanto para la empresa como para sus empresarios.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

3.3 Características del empresario con éxito

En México, los empresarios de la MIPEME no cuentan con una cultura empresarial que los ayude a alcanzar al éxito en su negocio; pero el que no sea una cultura innata, no quiere decir que no se pueda aprender y adquirir.

Así pues, se necesita que los empresarios de la MIPEME que deseen tener éxito, se comprometan a tener las siguientes cualidades y habilidades: Ser una persona organizada, que opera y asume riesgos 'razonables' de una empresa, atraído por las oportunidades de lucro. Que sea una persona con decisión, confianza en sí mismo, sea trabajador, flexible, creativo, entusiasta, se fije metas y resuelva problemas. Debe tener habilidad para comunicarse, para las relaciones humanas, y además contar con conocimientos técnicos básicos.

Peter Drucker, en su libro Managing for Results indica que "la clave de las grandes empresas exitosas como la General Motors y los Rothschild, es organizarse bien para aprovechar las oportunidades no para resolver problemas"⁴⁷.

El empresario de la MIPEME puede intentar tener las siguientes características que el Dr. Luis Castañeda conferencista en la Décima Expo-Libro (12 al 17 de Febrero de 1996) mencionó como "Las cuatro dimensiones de la excelencia

⁴⁷ Francisco Javier Larín Casillas. El futuro del mañana de México. p.31. cita a Peter Drucker. Managing for results. Pan Book, Londres 1970. p.63.

empresarial:

I. DIMENSIÓN PERSONAL

Autoestima, autorrespeto, actitud mental positiva, orientación de metas, perseverancia, fe, motivación, iniciativa, cambiar los hábitos malos, usar la imaginación para lograr nuestros propósitos.

II. DIMENSIÓN FAMILIAR

Dar amor incondicional a los hijos, pasar suficiente tiempo con la familia y en casa, para responsabilizarse mejor, infundir confianza y motivación a su esposa, para mantener el interés en el amor, educar a los hijos en virtudes, recordar que toda disciplina es a base de amor.

III. DIMENSIÓN DE LIDERAZGO

Recordar que es necesario ser un líder inspirador, saber escoger empleados con las características necesarias para realizar las labores requeridas, pagar sueldos justos, predicar con el ejemplo, ser congruente, saber aplicar el efecto 'pígalión' esto es: La persona se ve reflejada en lo que nosotros pensamos de ella, humildad, autodisciplina, valor, ser trabajador, prudente, comprensivo, leal, tener conciencia social.

IV. DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA

Tener conocimientos de recursos humanos, realizar trabajos autorregulados o autodirigidos, saber identificar a gente que pueda resultar eficiente al realizar su trabajo, para su contratación, contar con buena tecnología, tener calidad total⁴⁸.

⁴⁸ Revista: Gaceta de la Facultad de Contaduría y Administración. Vol. III
 Núm. 22 Marzo 1996. Artículo: Las cuatro dimensiones de la excelencia empresarial.
 p.11.

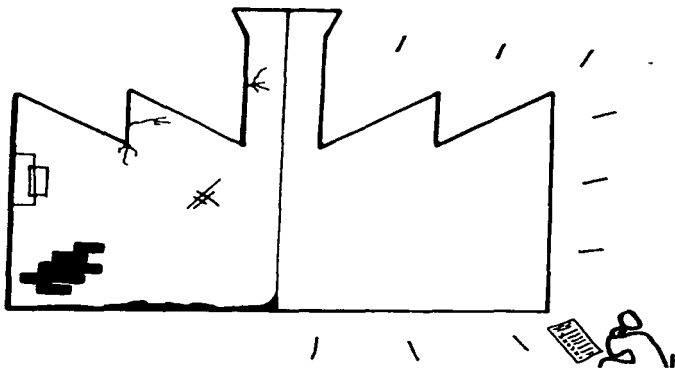
3.4 Relación del empresario con el control interno

Como se ha visto, el empresario de la MIPEME es quien dirige, toma las decisiones y supervisa casi todas las operaciones de la empresa, por tanto es parte del control mismo, está como parte del sistema controlante como del controlado, ya que su ingerencia en las actividades de la empresa le permite ser juez y parte del sistema.

Lo anterior se considera como 'una característica típica de la empresa MIPEME', y la cual sería difícil 'combatir', en lugar de esto, se pretende ayudar al empresario a identificar los problemas que puede estar ocasionando el mismo con sus actitudes y decisiones, tratando de que se autocorrija, así como también identifique aquellos problemas que no dependen de él pero que si puede corregir y prevenir.

CAPITULO 4

INSTRUMENTO DE AUTOEVALUACION DEL CONTROL INTERNO (I.C.I.) EN LA EMPRESA MICRO- PEQUEÑA-MEDIANA EN MEXICO



4.1 Metodología de la investigación

Las MIPEME, como toda estructura empresarial deben considerar, como parte sustantiva de su organización, un control interno de su funcionamiento.

Objetivo: Conocer cuál es el nivel de control interno que se ejerce en la MIPEME, en particular del giro llantero.

Metodología: Para alcanzar el objetivo trazado, se realizarán los siguientes pasos:

- 1) elaborar un instrumento, el cual cumpla con las condiciones de validez (que mida realmente lo que se pretende medir) y de confiabilidad (que el instrumento, al ser aplicado 2 o más veces a un mismo sujeto proporcione idénticos resultados);
- 2) aplicarlo en un sector determinado y
- 3) analizar la información obtenida.

Para la elaboración de este instrumento de autoevaluación del control interno en la empresa micro-pequeña-mediana (MIPEME), se decidió por la forma de cuestionario con opción múltiple, debido a que tiene la característica de que el encuestado "está condicionado a responder o seleccionar cualquiera de las opciones que se le presentan ... y ... la facilidad que brindan para el análisis de los resultados, el cómputo y la estadística"⁴⁹, "una ventaja más del reactivo de

⁴⁹ Abraham Nadelsticher Mitrani. Técnicas para la construcción de cuestionarios de actitudes y opción múltiple. I.N.C.P., México, 1983, p.12.

selección múltiple resulta del hecho de que la mejor contestación que pueda dársele no tiene que ser necesariamente la única e indiscutible respuesta correcta a la pregunta"⁵⁰.

Este cuestionario en gran parte fue elaborado de acuerdo a las características de la MIPEME y las guías para el estudio y evaluación del control interno contenidos en las Normas y Procedimientos de Auditoría (NPA) -boletines 6010 ciclo de ingresos, 6020 ciclo de compras, 6030 ciclo de producción, 6040 ciclo de nómina, 6050 ciclo de tesorería-, emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP), los cuales consideran los controles básicos necesarios en cualquier empresa.

Para la aplicación del instrumento referido, se definen algunos conceptos estadísticos básicos: la población, el elemento, el marco muestral y la muestra.

Se define que: "La población es el conjunto de todos los datos, medidas u observaciones de un fenómeno dado, acerca de los cuales se desea hacer una inferencia. La población puede ser finita o infinita. Población finita es aquella que tiene un número determinado de datos, medidas u observaciones. Población infinita es la que tiene un número ilimitado de elementos"⁵¹. En este caso la población es finita y consiste en las empresas micro-pequeña-mediana (MIPEME), socios de la Asociación

⁵⁰ Dorothy Adkins Wood Elaboración de tests 1ª Edición 1965 (1ª Reimpresión). Trillas, México, 1971. p. 42

⁵¹ Nadina Simón Domínguez Diseño de muestreo, un enfoque administrativo Fondo editorial FCA, México, 1987. p. 4.

Nacional de Distribuidores de Llantas y Plantas Renovadoras, A.C. (ANDELLAC), consideradas como distribuidores de llantas de las marcas que actualmente existen en el mercado: Uniroyal, Michelin, Tornel, Euzkadi, Good Year, Firestone, Multimarcas, General, Pirelli, BFGoodrich, Toyo. Dichas empresas están dedicadas a la compra-venta de llantas, amortiguadores y a la prestación de servicios de alineación, balanceo y frenos para autotransportes y están establecidos en el Distrito Federal, en particular en la delegación política de Iztapalapa.

Un "elemento es una medida numérica de la característica o características del fenómeno bajo estudio. Cada elemento o grupo de elementos en la población recibe el nombre de unidad de muestreo"⁵²; éstas "deben de poseer ciertas características comunes, las cuales deben especificarse al definir la población"⁵³. Así pues, la unidad de muestreo consiste en aquellas empresas que reúnen todas las características especificadas en la población.

El "marco muestral es una lista de las unidades de muestreo de la población"⁵⁴, es decir, las empresas antes referidas se tomaron del directorio de socios de la Asociación Nacional de Distribuidores de Llantas y Plantas Renovadoras, A.C. (ANDELLAC), que cumplen con las características de ser empresa MIPEME, ser

⁵² Nadima Simón Domínguez. Diseño de muestreo, un enfoque administrativo. Fondo editorial FCA, México, 1987. p.4

⁵³ Ibidem. p.9.

⁵⁴ Ibidem. p.4.

socios de ANDELLAC, ser distribuidores del ramo llantero, y tener su ubicación en Iztapalapa, D.F., formando un total de 23 empresas.

Por último, la "muestra es una colección de datos, medidas y observaciones seleccionados de una población de interés". La selección de empresas para formar la muestra de la población se realizó mediante muestreo aleatorio simple; dicha muestra representa el 50% de la población.

El instrumento está orientado a ser contestado por el empresario o la persona que tiene la función de dirigir a la empresa MIPEME.

Este instrumento se presenta al empresario en hojas tamaño carta con los siguientes elementos:

- 1) breve presentación de la pretensión de este instrumento
- 2) instrucciones de aplicación
- 3) el instrumento en su forma de cuestionario de opción múltiple, hoja de respuestas, hoja de escala del nivel de control interno, y sugerencias y/o recomendaciones.

4.2 Presentación al empresario del I.C.I.

Instrumento de autoevaluación del Control Interno (I.C.I.)

Distinguido Empresario:

Se considera que toda persona que se encuentra al frente de un negocio es un empresario, el cual tiene la función de dirigir, sin importar para este concepto, si es el dueño, socio u otra persona; si es hombre o mujer; si en su empresa existe sólo uno o hasta 250 empleados; o bien, sin importar el ramo del negocio.

Pues bien, señor empresario a continuación se le presenta un Instrumento de autoevaluación de Control Interno llamado I.C.I., que tiene como finalidad primordial conocer aspectos del control interno de la empresa que usted dirige.

Este cuestionario tiene dos objetivos importantes: el primero, que usted, después de responder a este cuestionario, obtenga un autodiagnóstico del nivel de control interno de su empresa; y el segundo, obtener información que permita realizar una investigación de la empresa micro-pequeña-mediana acerca del proceso de control interno que se lleva a cabo en este tipo de empresas.

Téngase presente que control interno es el proceso cuyo propósito es lograr el dominio de la eficiencia de los recursos de la empresa. Dicho de otra manera, son las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la empresa.

Como lo mencionamos con anterioridad, se considera empresario a la persona que dirige la empresa y toma decisiones trascendentales para su funcionamiento; encargado de área es aquel empleado que tiene autoridad para mandar a cierto personal, revisando lo que ese personal hace; y, por último, empleado se considera a la persona que desempeña su trabajo bajo supervisión del encargado o del empresario.

Para contestar este cuestionario, y que se logren los objetivos, es necesario que usted reúna las siguientes condiciones:

- a) Deseo de mejorar su actividad empresarial
- b) Responder en forma individual este cuestionario
- c) Interés por conocer cómo está funcionando su control interno
- d) Capacidad para contestar con sinceridad y confianza
- e) Animo para participar en una investigación empresarial
- f) Contestar una hoja de datos de identificación del encuestado.

DATOS DE IDENTIFICACION DEL ENCUESTADO

Nombre: _____

Edad: _____ Sexo: Femenino () Masculino ()

Escolaridad: Marque su nivel más alto de estudio
Primaria () Secundaria () Preparatoria o
equivalente () Pasante de licenciatura ()
Licenciatura con título () Posgrado ()

Especifique su profesión _____

Si Ha tomado usted algún curso de tipo
empresarial, especifique cuál:

Puesto que ocupa en la empresa:
Dueño () Socio () Encargado () Empleado ()

Años de antigüedad en el puesto: _____

Nombre de la empresa : _____

Ramo o giro: _____

Número total de empleados: _____

4.3 Instrucciones para la utilización del I.C.I.

Las instrucciones para utilizar el Instrumento de autoevaluación del Control Interno en su empresa (I.C.I.), son las siguientes:

- 1.- Lea las preguntas detenidamente y conteste exclusivamente las secciones que se manejan en su empresa.
- 2.- Seleccione una sola opción de cada pregunta, la cual esté más acorde a las características reales de su empresa, no a las que usted desearía tener. Ninguna respuesta está bien o mal. Sea sincero en la elección de sus respuestas, pues de esto depende la calidad de los resultados que se obtengan.
- 3.- Marque con una equis (x) la opción seleccionada en su hoja de respuestas.
- 4.- Cada respuesta tiene un valor a la derecha, apúntelo en la línea de puntos.
- 5.- Después de contestar las secciones, sume en forma vertical los puntos obtenidos.
- 6.- Anote la suma total en el renglón de suma de puntos. Continúe así hasta finalizar con todas las secciones que haya elegido.

7.- Después se trasladará a la hoja de la escala del nivel de control interno, donde va a localizar su valor en la columna que corresponda a la sección y entre los límites preestablecidos, E INMEDIATAMENTE, SE DARÁ USTED CUENTA DE QUE NIVEL DE CONTROL INTERNO SE EJERCE EN CADA SECCION.

8.- Al final encontrará sugerencias y/o recomendaciones para ayudarle a tener un nivel óptimo de control interno en su empresa.

4.4 Instrumento de autoevaluación del Control Interno (I.C.I.)

4.4.1 Cuestionario

POR FAVOR, LEA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS, SIN ESCRIBIR NADA SOBRE ESTE CUESTIONARIO Y SOLO CONTESTE EN LA HOJA DE RESPUESTAS.

SECCION DE EFECTIVO

- | | |
|--|---|
| 1 ¿Quién prepara los pagos para proveedores y/o acreedores? | <ul style="list-style-type: none"> a) Empleado b) Encargado de área c) Empresario y/o encargado de área d) Sólo el empresario e) Nadie |
| 2 ¿Quién revisa que la cantidad de dinero desembolsado coincida con el pago real, incluyendo descuentos recibidos, devolución de mercancía, rebajas y cargos por comisiones? | <ul style="list-style-type: none"> a) Encargado de área b) Empleado c) Empresario y/o encargado de área d) Sólo el empresario e) Nadie |
| 3 ¿Los pagos realizados tienen la base de una deuda contemplada con anterioridad? | <ul style="list-style-type: none"> a) Siempre b) Por lo general c) Regularmente d) Pocas veces e) Nunca |

4 Quien cobra las facturas, ¿es el mismo que realiza el registro?

- a) Nunca
- b) Pocas veces
- c) Regularmente
- d) Por lo general
- e) Siempre

5 ¿Se tiene afianzadas a las personas que manejan el dinero?

- a) Siempre
- b) Por lo general
- c) Regularmente
- d) Pocas veces
- e) Nunca

6 ¿Quién verifica que el corte de caja esté correcto?

- a) Empresario y/o encargado de área
- b) Encargado de área
- c) Sólo el empresario
- d) Empleado
- e) Nadie

7 ¿Tiene dispositivos de seguridad para el dinero (efectivo o documentos) hasta que se deposita o se guarda?

- a) Siempre
- b) Por lo general
- c) Regularmente
- d) Pocas veces
- e) Nunca

8 ¿Se tiene chequera o cuenta bancaria para uso exclusivo de operaciones de la empresa?

- a) Si
- b) No

9 Quien prepara los depósitos, ¿es la misma persona que lo revisa?

- a) Nunca
- b) Pocas veces
- c) Regularmente
- d) Por lo general
- e) Siempre

10 ¿Se realizan conciliaciones bancarias?

- a) Siempre
- b) Por lo general
- c) Regularmente
- d) Pocas veces
- e) Nunca

11 ¿Se expiden y/o reciben cheques al portador o en blanco?

- a) Nunca
- b) Pocas veces
- c) Regularmente
- d) Por lo general
- e) Siempre

SECCION DE INVENTARIO

1 ¿Quién selecciona a los proveedores de mercancías y/o servicios?

- a) Empresario y/o encargado de área
- b) Encargado de área
- c) Sólo el empresario
- d) Empleado
- e) Nadie

2 ¿Quién autoriza las condiciones de compra y forma de pago con que se van a adquirir las mercancías y/o servicios?

- a) Empresario y/o encargado de área
- b) Encargado de área
- c) Sólo el empresario
- d) Empleado
- e) Nadie

3 ¿Quién autoriza la cantidad de mercancías y/o servicios que se van a adquirir?

- a) Sólo el empresario
- b) Empresario y/o encargado de área
- c) Encargado de área
- d) Empleado
- e) Nadie

4 ¿Quién autoriza cuándo realizar los desembolsos de efectivo para el pago a los proveedores y/o acreedores?

- a) Sólo el empresario
- b) Empresario y/o encargado de área
- c) Encargado de área
- d) Empleado
- e) Nadie

- 5 ¿Quién recibe y checa que la mercancía coincida de acuerdo al pedido y a la factura?
- a) Empleado
 - b) Encargado de área
 - c) Empresario y/o encargado de área
 - d) Sólo el empresario
 - e) Nadie
- 6 ¿Sólo se acepta mercancía previamente solicitada?
- a) Siempre
 - b) Por lo general
 - c) Regularmente
 - d) Pocas veces
 - e) Nunca
- 7 ¿Quién controla la entrada/salida de la mercancía?
- a) Empleado
 - b) Encargado de área
 - c) Empresario y/o encargado de área
 - d) Sólo el empresario
 - e) Nadie
- 8 Cuando se realiza inventario físico de mercancías, ¿se tienen diferencias con los registros contables?
- a) Nunca
 - b) Pocas veces
 - c) Regularmente
 - d) Por lo general
 - e) Siempre
- 9 ¿Quién autoriza que se realicen ajustes a los inventarios?
- a) Empresario y/o encargado de área
 - b) Encargado de área
 - c) Sólo el empresario
 - d) Empleado
 - e) Nadie
- 10 ¿Se cuenta con póliza de seguros para inventarios?
- a) Siempre
 - b) Por lo general
 - c) Regularmente
 - d) Pocas veces
 - e) Nunca

SECCION DE MUEBLES E INMUEBLES

- 1 ¿Quién autoriza la compra de autos, mobiliario, equipo o maquinaria de cualquier tipo?
- a) Sólo el empresario
 - b) Empresario y/o encargado de área
 - c) Encargado de área
 - d) Empleado
 - e) Nadie
- 2 ¿Quién autoriza la venta de algún auto, mobiliario, equipo o maquinaria propiedad de la empresa?
- a) Sólo el empresario
 - b) Empresario y/o encargado de área
 - c) Encargado de área
 - d) Empleado
 - e) Nadie
- 3 ¿Se registra la utilidad por venta de autos, mobiliario, equipo o maquinaria?
- a) Siempre
 - b) Por lo general
 - c) Regularmente
 - d) Pocas veces
 - e) Nunca
- 4 Los autos, mobiliarios, equipo y maquinarias que se tienen, ¿son para uso exclusivo de la compañía?
- a) Siempre
 - b) Por lo general
 - c) Regularmente
 - d) Pocas veces
 - e) Nunca
- 5 ¿Se encuentran asegurados los muebles e inmuebles que pertenecen a la empresa?
- a) Siempre
 - b) Por lo general
 - c) Regularmente
 - d) Pocas veces
 - e) Nunca
- 6 ¿Coincide el activo fijo físico con lo registrado en contabilidad?
- a) Siempre
 - b) Por lo general
 - c) Regularmente
 - d) Pocas veces
 - e) Nunca

- 7 ¿Los bienes son suficientes y adecuados para las actividades de la empresa?
- a) Siempre
b) Por lo general
c) Regularmente
d) Pocas veces
e) Nunca
- 8 Las depreciaciones de activo fijo y amortizaciones de activo diferido, ¿se calculan mediante un método constante?
- a) Siempre
b) Por lo general
c) Regularmente
d) Pocas veces
e) Nunca

SECCION DE PERSONAL

- 1 ¿El personal contratado es exclusivamente de la familia?
- a) Nunca
b) Pocas veces
c) Regularmente
d) Por lo general
e) Siempre
- 2 ¿Se contrata sólo al personal necesario que cumple con el perfil del puesto?
- a) Siempre
b) Por lo general
c) Regularmente
d) Pocas veces
e) Nunca
- 3 ¿A los empleados se les da curso o plática de inducción, capacitación y/o entrenamiento?
- a) Siempre
b) Por lo general
c) Regularmente
d) Pocas veces
e) Nunca
- 4 ¿Quién autoriza las retribuciones de los trabajadores?
- a) Sólo el empresario
b) Empresario y/o encargado de área
c) Encargado de área
d) Empleado
e) Nadie

5 ¿Se comprueba que las percepciones y deducciones han sido calculadas y/o otorgadas con exactitud?

- a) Siempre
- b) Por lo general
- c) Regularmente
- d) Pocas veces
- e) Nunca

6 ¿Los empleados son eficientes, se comunican abiertamente, trabajan en coordinación, son cordiales entre sí, manteniendo buen ambiente de trabajo?

- a) Siempre
- b) Por lo general
- c) Regularmente
- d) Pocas veces
- e) Nunca

SECCION DE CREDITO Y COBRANZA

1 ¿Da crédito a sus clientes con base en un estudio o análisis previo?

- a) Siempre
- b) Por lo general
- c) Regularmente
- d) Pocas veces
- e) Nunca

2 ¿Quién autoriza a qué clientes se les concede el crédito?

- a) Empresario y/o encargado de área
- b) Encargado de área
- c) Sólo el empresario
- d) Empleado
- e) Nadie

3 ¿Qué personas están autorizadas para cambiar las políticas y datos relativos al crédito de clientes?

- a) Empresario y/o encargado de área
- b) Encargado de área
- c) Sólo el empresario
- d) Empleado
- e) Nadie

4 ¿Se aplican y concilian los movimientos y saldos con las cuentas y registros de clientes?

- a) Siempre
- b) Por lo general
- c) Regularmente
- d) Pocas veces
- e) Nunca

5 ¿Se recupera el crédito en el tiempo establecido?

- a) Siempre
- b) Por lo general
- c) Regularmente
- d) Pocas veces
- e) Nunca

6 ¿Quién revisa las cuentas, saldos, facturas vencidas, devoluciones de mercancía de los clientes?

- a) Empleado
- b) Encargado de área
- c) Empresario y/o encargado de área
- d) Sólo el empresario
- e) Nadie

SECCION DE VENTAS

1 ¿Quién realiza la operación de venta?

- a) Empleado
- b) Encargado de área
- c) Empresario y/o encargado de área
- d) Sólo el empresario
- e) Nadie

2 ¿El personal del área de ventas es experimentado en esta tarea?

- a) Siempre
- b) Por lo general
- c) Regularmente
- d) Pocas veces
- e) Nunca

3 ¿Quién autoriza los precios y condiciones de venta, y sus cambios?

- a) Sólo el empresario
- b) Empresario y/o encargado de área
- c) Encargado de área
- d) Empleado
- e) Nadie

- 4 ¿Quién está autorizado para realizar ajustes a facturas? (errores, comisiones, cancelación, devolución y/o descuentos)
- 5 ¿Se cuenta con notas de crédito y cargo para elaborar ajustes a facturas?
- 6 Las facturas, notas de crédito, notas de cargo y pedidos cuando se elaboran, ¿llevan estricto orden del número de folio?
- 7 ¿Los pedidos se embarcan con prontitud y correctamente a los clientes?
- 8 Todo pedido de mercancías que se embarcan y todo servicio prestado, ¿se factura a tiempo?
- 9 ¿Se comprueba que las facturas hayan sido preparadas con oportunidad y de forma correcta?
- a) Empresario y/o encargado de área
b) Encargado de área
c) Sólo el empresario
d) Empleado
e) Nadie
- a) Siempre
b) Por lo general
c) Regularmente
d) Pocas veces
e) Nunca
- a) Siempre
b) Por lo general
c) Regularmente
d) Pocas veces
e) Nunca
- a) Siempre
b) Por lo general
c) Regularmente
d) Pocas veces
e) Nunca
- a) Siempre
b) Por lo general
c) Regularmente
d) Pocas veces
e) Nunca
- a) Siempre
b) Por lo general
c) Regularmente
d) Pocas veces
e) Nunca

- 10 ¿Utiliza medios de promoción y publicidad para vender su producto y/o servicio?
- a) Siempre
b) Por lo general
c) Regularmente
d) Pocas veces
e) Nunca
- 11 Los productos/servicios que vende, ¿son adecuados o suficientes para satisfacer a todos sus clientes?
- a) Siempre
b) Por lo general
c) Regularmente
d) Pocas veces
e) Nunca

SECCION DE PRODUCCION

- 1 ¿Quién autoriza: qué, cuánto, cuándo y cómo se fabrica?
- a) Empresario y/o encargado de área
b) Encargado de área
c) Sólo el empresario
d) Empleado
e) Nadie
- 2 ¿Quién autoriza los niveles o stock de mercancía necesaria?
- a) Encargado de área
b) Empleado
c) Empresario y/o encargado de área
d) Sólo el empresario
e) Nadie
- 3 Los reportes de materiales utilizados y mercancías obtenidas, ¿coinciden con los registros del almacén?
- a) Siempre
b) Por lo general
c) Regularmente
d) Pocas veces
e) Nunca
- 4 El costo de producción, ¿incluye materia prima, mano de obra y gastos indirectos?
- a) Siempre
b) Por lo general
c) Regularmente
d) Pocas veces
e) Nunca

5 ¿Se aprovechan al máximo todos los recursos para producir?

- a) Siempre
- b) Por lo general
- c) Regularmente
- d) Pocas veces
- e) Nunca

6 ¿Se lleva un registro correcto y oportuno de los costos de materia prima, mano de obra y gastos indirectos?

- a) Siempre
- b) Por lo general
- c) Regularmente
- d) Pocas veces
- e) Nunca

SECCION DE ORGANIZACION

1 ¿Se tienen escritas las políticas y procedimientos (instructivos) para todas las funciones?

- a) Siempre
- b) Por lo general
- c) Regularmente
- d) Pocas veces
- e) Nunca

2 Las políticas planeadas y los procedimientos estipulados, ¿se llevan realmente a cabo?

- a) Siempre
- b) Por lo general
- c) Regularmente
- d) Pocas veces
- e) Nunca

3 ¿Se hacen planes y se programan acciones concretas para conseguir objetivos y metas?

- a) Siempre
- b) Por lo general
- c) Regularmente
- d) Pocas veces
- e) Nunca

4 ¿Sólo personas autorizadas tienen acceso a documentos y formas de la empresa?

- a) Siempre
- b) Por lo general
- c) Regularmente
- d) Pocas veces
- e) Nunca

5 ¿Existen puestos bien definidos dentro de la empresa?

- a) Siempre
- b) Por lo general
- c) Regularmente
- d) Pocas veces
- e) Nunca

6 Todas las personas dentro de la empresa, ¿saben cuál es su puesto y función, sus obligaciones y responsabilidades?

- a) Siempre
- b) Por lo general
- c) Regularmente
- d) Pocas veces
- e) Nunca

7 ¿Existe personal que reciba órdenes de dos o más personas, sin que sepa a cuál atender primero?

- a) Nunca
- b) Pocas veces
- c) Regularmente
- d) Por lo general
- e) Siempre

SECCION DE REGISTRO CONTABLE

1 ¿Contabilidad reconoce todas las transacciones de la compañía de forma correcta y oportuna?

- a) Siempre
- b) Por lo general
- c) Regularmente
- d) Pocas veces
- e) Nunca

2 ¿Cualquier documento se clasifica, concentra e informa en forma correcta y en tiempo?

- a) Siempre
- b) Por lo general
- c) Regularmente
- d) Pocas veces
- e) Nunca

3 ¿Se registra
c o r r e c t a y
oportunamente las
facturas pagadas,
créditos pagados y
otros productos que
generan ingresos, así
como depósitos
relacionados con esos
ingresos?

- a) Siempre
- b) Por lo general
- c) Regularmente
- d) Pocas veces
- e) Nunca

4 ¿Se registran
c o r r e c t a y
oportunamente todos
los egresos de
efectivo?

- a) Siempre
- b) Por lo general
- c) Regularmente
- d) Pocas veces
- e) Nunca

5 Los costos y gastos
(egresos), ¿se
c l a s i f i c a n ,
concentran e informan
o p o r t u n a y
correctamente?

- a) Siempre
- b) Por lo general
- c) Regularmente
- d) Pocas veces
- e) Nunca

6 La mercancía,
servicios, bienes
comprados, ¿se
clasifican, informan
y registran correcta
y oportunamente?

- a) Siempre
- b) Por lo general
- c) Regularmente
- d) Pocas veces
- e) Nunca

7 ¿Se clasifican,
informan y registran
todos los pasivos que
se generan de las
compras realizadas,
así como sus ajustes?

- a) Siempre
- b) Por lo general
- c) Regularmente
- d) Pocas veces
- e) Nunca

- 8 ¿Se determinan y registran impuestos relacionados con ingresos, egresos, (ISR, IVA, IA), percepciones y deducciones de personal (ISPT, SAR, IMSS, INFONAVIT, etc.), en tiempo y exactamente?
- 9 ¿Se registran correctamente los egresos y ajustes relativos a nómina?
- 10 ¿La empresa es morosa en sus trámites administrativos-legales y en el cumplimiento de obligaciones fiscales?

- a) Siempre
b) Por lo general
c) Regularmente
d) Pocas veces
e) Nunca
- a) Siempre
b) Por lo general
c) Regularmente
d) Pocas veces
e) Nunca
- a) Nunca
b) Pocas veces
c) Regularmente
d) Por lo general
e) Siempre

SECCION DE UBICACION

- 1 ¿Su empresa es de fácil acceso a sus clientes, proveedores y público en general?
- 2 ¿Encuentra las materias primas o productos a buen precio y calidad?

- a) Siempre
b) Por lo general
c) Regularmente
d) Pocas veces
e) Nunca
- a) Siempre
b) Por lo general
c) Regularmente
d) Pocas veces
e) Nunca

3 ¿En la empresa se tienen medidas para combatir la contaminación?

- a) Siempre
- b) Por lo general
- c) Regularmente
- d) Pocas veces
- e) Nunca

4 Los servicios (agua, luz, teléfono, gas, alumbrado, drenaje, pavimentación), ¿son suficientes para la empresa?

- a) Siempre
- b) Por lo general
- c) Regularmente
- d) Pocas veces
- e) Nunca

5 En la zona donde se encuentra, ¿existe competencia y se analiza?

- a) Siempre
- b) Por lo general
- c) Regularmente
- d) Pocas veces
- e) Nunca

6 La presentación y disposición física de sus productos, ¿son llamativas a las personas que pasan cerca de su negocio?

- a) Siempre
- b) Por lo general
- c) Regularmente
- d) Pocas veces
- e) Nunca

7 ¿Su local está en buen estado físico y es agradable a clientes y personal?

- a) Siempre
- b) Por lo general
- c) Regularmente
- d) Pocas veces
- e) Nunca

8 La distribución de la planta es segura, permite el fácil movimiento de personas, máquinas y materiales y no causa pérdida de tiempo ni desperdicio de materiales?

- a) Siempre
- b) Por lo general
- c) Regularmente
- d) Pocas veces
- e) Nunca

4.4.2 Hoja de respuestas

SECCION DE EFECTIVO

						Puntos
1	a-5	b-4	c-3	d-2	e-1	_____
2	a-5	b-4	c-3	d-2	e-1	_____
3	a-5	b-4	c-3	d-2	e-1	_____
4	a-5	b-4	c-3	d-2	e-1	_____
5	a-5	b-4	c-3	d-2	e-1	_____
6	a-5	b-4	c-3	d-2	e-1	_____
7	a-5	b-4	c-3	d-2	e-1	_____
8	a-5	b-4	c-3	d-2	e-1	_____
9	a-5	b-4	c-3	d-2	e-1	_____
10	a-5	b-4	c-3	d-2	e-1	_____
11	a-5	b-4	c-3	d-2	e-1	_____

Suma de puntos _____

SECCION DE INVENTARIOS

						Puntos
1	a-5	b-4	c-3	d-2	e-1	_____
2	a-6	b-4	c-3	d-2	e-1	_____
3	a-6	b-4	c-3	d-2	e-1	_____
4	a-6	b-4	c-3	d-2	e-1	_____
5	a-5	b-4	c-3	d-2	e-1	_____
6	a-5	b-4	c-3	d-2	e-1	_____
7	a-6	b-4	c-3	d-2	e-1	_____
8	a-6	b-4	c-3	d-2	e-1	_____
9	a-5	b-4	c-3	d-2	e-1	_____
10	a-5	b-4	c-3	d-2	e-1	_____

Suma de puntos _____

SECCION DE MUEBLES E INMUEBLES

						Puntos
1	a-7	b-6	c-4	d-2	e-1	_____
2	a-7	b-6	c-4	d-2	e-1	_____
3	a-7	b-6	c-4	d-2	e-1	_____
4	a-7	b-6	c-4	d-2	e-1	_____
5	a-7	b-6	c-4	d-2	e-1	_____
6	a-7	b-6	c-4	d-2	e-1	_____
7	a-7	b-6	c-4	d-2	e-1	_____
8	a-7	b-6	c-4	d-2	e-1	_____

Suma de puntos _____

SECCION DE PERSONAL

						Puntos
1	a-9	b-7	c-5	d-3	e-1	_____
2	a-9	b-7	c-5	d-3	e-1	_____
3	a-9	b-7	c-5	d-3	e-1	_____
4	a-9	b-7	c-5	d-3	e-1	_____
5	a-9	b-7	c-5	d-3	e-1	_____
6	a-9	b-7	c-5	d-3	e-1	_____

Suma de puntos _____

SECCION DE CREDITO Y COBRANZAS

						Puntos
1	a-9	b-7	c-5	d-3	e-1	_____
2	a-9	b-7	c-5	d-3	e-1	_____
3	a-9	b-7	c-5	d-3	e-1	_____
4	a-9	b-7	c-5	d-3	e-1	_____
5	a-9	b-7	c-5	d-3	e-1	_____
6	a-9	b-7	c-5	d-3	e-1	_____

Suma de puntos _____

SECCION DE VENTAS

						Puntos
1	a-5	b-4	c-3	d-2	e-1	_____
2	a-5	b-4	c-3	d-2	e-1	_____
3	a-5	b-4	c-3	d-2	e-1	_____
4	a-5	b-4	c-3	d-2	e-1	_____
5	a-5	b-4	c-3	d-2	e-1	_____
6	a-5	b-4	c-3	d-2	e-1	_____
7	a-5	b-4	c-3	d-2	e-1	_____
8	a-5	b-4	c-3	d-2	e-1	_____
9	a-5	b-4	c-3	d-2	e-1	_____
10	a-5	b-4	c-3	d-2	e-1	_____
11	a-5	b-4	c-3	d-2	e-1	_____
Suma de puntos						_____

SECCION DE PRODUCCION

						Puntos
1	a-9	b-7	c-5	d-3	e-1	_____
2	a-9	b-7	c-5	d-3	e-1	_____
3	a-9	b-7	c-5	d-3	e-1	_____
4	a-9	b-7	c-5	d-3	e-1	_____
5	a-9	b-7	c-5	d-3	e-1	_____
6	a-9	b-7	c-5	d-3	e-1	_____
Suma de puntos						_____

SECCION DE ORGANIZACION

						Puntos
1	a-8	b-6	c-5	d-2	e-1	_____
2	a-8	b-6	c-5	d-2	e-1	_____
3	a-8	b-6	c-5	d-2	e-1	_____
4	a-8	b-6	c-5	d-2	e-1	_____
5	a-8	b-6	c-5	d-2	e-1	_____
6	a-8	b-6	c-5	d-2	e-1	_____
7	a-8	b-6	c-5	d-2	e-1	_____
Suma de puntos						_____

SECCION DE REGISTRO CONTABLE

						Puntos
1	a-6	b-4	c-3	d-2	e-1	_____
2	a-5	b-4	c-3	d-2	e-1	_____
3	a-6	b-4	c-3	d-2	e-1	_____
4	a-6	b-4	c-3	d-2	e-1	_____
5	a-5	b-4	c-3	d-2	e-1	_____
6	a-6	b-4	c-3	d-2	e-1	_____
7	a-5	b-4	c-3	d-2	e-1	_____
8	a-6	b-4	c-3	d-2	e-1	_____
9	a-5	b-4	c-3	d-2	e-1	_____
10	a-5	b-4	c-3	d-2	e-1	_____

Suma de puntos _____

SECCION DE UBICACION

						Puntos
1	a-7	b-6	c-4	d-2	e-1	_____
2	a-7	b-6	c-4	d-2	e-1	_____
3	a-7	b-6	c-4	d-2	e-1	_____
4	a-7	b-6	c-4	d-2	e-1	_____
5	a-7	b-6	c-4	d-2	e-1	_____
6	a-7	b-6	c-4	d-2	e-1	_____
7	a-7	b-6	c-4	d-2	e-1	_____
8	a-7	b-6	c-4	d-2	e-1	_____

Suma de puntos _____

4.4.4 Sugerencias y/o recomendaciones

Una de las recomendaciones para cualquier área -si cuenta con el personal suficiente- es que las operaciones sean realizadas por empleados, sean autorizadas por encargados y usted revise lo que considere importante, ya que si una misma persona realiza algo, lo revisa y autoriza, es más fácil que los errores u omisiones no se detecten.

SECCION DE EFECTIVO

El manejo del efectivo es importante para su empresa, función que, además de usted, puede realizar otra persona. Es necesario que tenga confianza en alguno de sus empleados o encargados para que revisen lo que otros empleados realizan, y usted pueda dedicar este tiempo a actividades que requieran mayor interés y dedicación por parte de usted. Si aún sigue considerando imperioso que usted sea quien maneje esta función, se sugiere que sólo revise lo más importante en cuanto a efectivo (chechar que los cargos y abonos se hayan efectuado y coincidan con el saldo diario del banco, por ejemplo) y no dedique tiempo a actividades que bien puede realizar, algún empleado (por ejemplo, mecanografiar cheques/depósitos).

Es recomendable que tenga cuenta bancaria o chequera exclusivamente para las operaciones de la empresa. Déle un uso correcto, eficiente y adecuado a su cuenta bancaria e inicie a salvaguardar su dinero, para después definir si está ocupándolo en lo realmente necesario para la compañía, y no en gastos superfluos o que no le dan ningún beneficio. Así también, recuerde

que es necesario que personas diferentes realicen y revisen los depósitos; otro aspecto importante es que no sólo se hagan las conciliaciones sino que además se lleven a cabo ajustes, pues de lo contrario no sería productivo hacerlas; además, recuerde que sólo debe utilizar su cuenta para las transacciones exclusivas de la empresa.

Otra recomendación es que nunca otorgue ni reciba cheques en blanco o al portador aunque se lo pidan, ya que puede tener problemas si alguien hace mal uso de ellos.

Si no tiene cuenta bancaria o chequera, considere abrirla en el banco o institución de su preferencia, pues le va ayudar mucho en el control de sus operaciones: rectificar el efectivo del que dispone, o determinar sus entradas y salidas. Actualmente es requisito para personas morales y físicas, ya sean del régimen general o simplificado.

SECCION DE INVENTARIOS

En el área de inventarios esté pendiente de que se compre sólo la mercancía que se podrá vender en un tiempo razonable (el plazo depende de su negocio en particular), considerando que una cantidad excesiva puede provocar gastos de almacenaje, tiene mayor probabilidad de perderse por incendio, robo, daño (de ahí la importancia de asegurar el inventario) o pasar de moda, deteriorarse o caer en desuso. Es una inversión que no puede ser exagerada ni tampoco insuficiente, más bien prudente. Recuerde que su negocio es prestar bienes/servicios y no la especulación con mercancías.

SECCION DE MUEBLES E INMUEBLES

En cuanto a la maquinaria, equipo, muebles de oficina, transporte o herramienta, trate de invertir sólo en el activo necesario y útil para la compañía y evite el de uso personal.

Si tiene activos fijos excedentes puede pensar en venderlos, hipotecarlos o rentarlos y obtener ingresos (los cuales debe reconocer en contabilidad) que pueda usar de mejor manera en su compañía.

El activo fijo en exceso ocasiona que tenga menos dinero disponible, y genera gastos (depreciación, seguros, mantenimiento) que disminuyen en gran parte su utilidad.

SECCION DE PERSONAL

Sus empleados son muy importantes para usted y su empresa, cuando sean de su familia deben ser tratados como todos los demás empleados, personas con derechos y obligaciones. Recuerde que es muy útil adiestrar a algún empleado de confianza para que lo sustituya en sus funciones más rutinarias y usted pueda dedicarle tiempo a las decisiones importantes, además que puede ayudarlo en caso de ausencia (por ejemplo de enfermedad) y la operación del negocio va a continuar adecuadamente.

Sus empleados se deben sentirse a gusto para poder ser eficientes, esto se logra al conocer íntegramente a sus empleados e intentar cubrir sus necesidades: básicas (buena

iluminación y ventilación, sanitarios, horas de comida, etc. recuerde que son condiciones de trabajo necesarias y no lujos); de dinero (su salario y prestaciones deben ser justas, compárelas con negocios similares); reconocimiento (es importante premiar en público pero disciplinar en privado); de crecimiento (piense si alguien de su compañía puede subir a algún puesto vacante antes de contratar a un extraño que desconoce la empresa).

Si necesita personal inicie por definir que tipo de características son las que necesita (físicas, habilidades, conocimientos) para después, sólo tener a sus servicios a aquellas que realmente le sean funcionales; después debe capacitarlo en su trabajo para que se vaya familiarizando con el mismo, aclare cualquier duda o queja para que no existan problemas futuros, como ausentismo o rotación excesiva de personal (un empleado que se retira de trabajar se lleva una parte considerable de utilidad y tiempo invertido).

SECCION DE CREDITO Y COBRANZAS

Si otorga crédito a sus clientes se le recalca que debe mantener reducidas las cuentas por cobrar para impedir que peligre su capital de trabajo, pero a su vez debe ser lo suficientemente grande para que no se pierdan ventas. Usted como empresario debe conocer la situación de cada cliente o por lo menos de los importantes.

Para otorgar crédito debe ser constante en sus políticas y procedimientos para considerar, evaluar y aceptar a un cliente así como para

cobrarle. A los clientes hay que venderles la idea de pagar con prontitud; tenga tacto para cobrar a sus clientes; y usted ponga el plazo de pago, no permita que lo pongan los mismos clientes, dejando que sus clientes le paguen cuando ellos deseen o puedan.

Debe recuperar en el tiempo establecido su dinero, también debe modificar o crear (si aún no las tiene) las políticas de crédito para que sean claras y específicas y rectificar el procedimiento que realiza de cobranza para que sea eficiente. Si no le pagan, va a ser pérdida para su compañía tanto de dinero, mercancía, clientes, tiempo y esfuerzo; utilice varios métodos de cobranzas, por ejemplo: recordatorios, llamadas telefónicas, visitas personales o aún si el caso lo amerita hasta procedimientos legales.

Si usted aún no ha considerado dar crédito a sus clientes a continuación se le indican las ventajas de dar crédito para que las considere.

"Ventajas

- a) Las ventas a crédito son de más fáciles de realizar que las ventas de contado.
- b) Los clientes que compran a crédito ponen menos atención al precio.
- c) Los clientes que compran a crédito aumentan el volumen de ventas.
- d) Los clientes que compran a crédito son clientes más seguros.
- e) Los clientes que compran a crédito tienen la tendencia de estar más interesados en adquirir mercancía de calidad.
- f) El crédito permite al cliente comprar artículos que él no podría comprar de contado.
- g) El crédito es una facilidad y conveniencia

para el cliente"⁵⁶.

SECCION DE VENTAS

Tenga en cuenta que usted se debe al cliente, por lo que usted tiene la obligación de conocer sus necesidades, gustos, deseos y requerimientos para poder satisfacerlo con el producto/servicio que usted y su empresa le ofrecen, de tal modo, que si el cliente se siente satisfecho, regresará a comprarle.

Si su producto y/o servicio se está vendiendo; no olvide la importancia que tiene esta área y los empleados de la misma, a quienes hay que adiestrarlos y motivarlos para que aumenten las ventas, lo cual traerá como consecuencia que aumenten las cuentas por cobrar e inventarios, y aún los empleados y el activo fijo y sus utilidades por tanto debe poner atención en estas otras áreas tanto como en el área de ventas.

Si su control no es totalmente adecuado, inicie definiendo o corrigiendo las políticas y procedimientos que va a utilizar, por ejemplo debe seguir orden de folio en cualquier papelería utilizada; que sus empleados sean aptos para las operaciones de ventas; que usted (salvo casos especiales) se dedique a la revisión y autorización de las operaciones que realizan los empleados.

⁵⁶ Franklyn J. Dickson El éxito en la administración de las empresas medianas y pequeñas, p. 265.

SECCION DE PRODUCCION

Para esta sección, sólo se debe contestar si su empresa incluye la fabricación de algo, es decir la transformación de cierta materia prima en un producto diferente mediante algún procedimiento.

El buen control dentro de la producción de su empresa se relaciona en gran medida con un buen control en inventario y ventas, también revise esas secciones con mucho cuidado.

Confirme que los reporte de inventarios y contabilidad coincidan; recuerde que para determinar su costo y su precio de venta no basta con incluir lo que costó la materia prima, sino además lo que se invierte en su producción como mano de obra (y cualquier gasto relacionado con el personal dedicado a esa área) y gastos indirectos (como son energía eléctrica, agua, mantenimiento y depreciación de maquinaria y equipo utilizado en la producción). Es importante que de mantenimiento preventivo a su maquinaria.

No permita que se desperdicie materia prima ni esfuerzo en esta área, lleve un registro de la materia prima que entra y el producto que sale de la línea de producción, determinando si su producción es suficiente (ni poca, ni en exceso) para cubrir las necesidades de su mercado y su clientela, y que además sea siempre de buena calidad.

SECCION DE ORGANIZACION

La organización básica de su empresa debe tener ciertos lineamientos generales, los cuales debieron ser definidos desde el inicio de sus operaciones, si no los ha escrito, hoy es cuando puede hacerlo, pues así aclarará cómo quiere que su empresa y sus empleados se dirijan y funcionen; hay muchas cosas implícitas que es mejor que consten por escrito.

Si estos lineamientos generales están plasmados en papel y se sigue con perseverancia y firmeza, no permitirá tan fácilmente desviarse de sus objetivos y si existe alguna duda de usted o cualquier persona dentro de la empresa, se podrá consultar y aclarar dicha duda.

Además la organización del personal le ayudará para realizar cada vez mejor sus operaciones y que todos puedan cumplir con sus responsabilidades; hay que darse cuenta de las interrelaciones que existen entre el personal, para que exista un sistema adecuado de comunicación entre los mismos.

SECCION DE REGISTRO CONTABLE

Se le recuerda que la contabilidad es una obligación que se tiene para cualquier empresa según las leyes fiscales.

Sea que la contabilidad la realice usted mismo dentro de la empresa, algún empleado o una persona ajena a ella, se hace hincapié en que los informes contables no sólo sirven para

preparar declaraciones fiscales, también le funcionan para informar a bancos, para obtener créditos, conocer a empleados, clientes, proveedores y mercancías; con toda la información posible usted estará en condiciones más óptimas de conocer a su empresa, tomar decisiones adecuadas y hacer que se trabaje en forma conveniente y fructífera.

Para que su contabilidad sea confiable, hay que realizar: 1) registros de todos los conceptos siguientes: ingresos, gastos, nóminas, cuentas por cobrar y pagar (no olvide ninguno); 2) tener toda la documentación que ampare las transacciones de su empresa que por lo general tienen que tener fecha, concepto, cantidad, importe, motivo que lo origino, vencimientos, con requisitos fiscales, etc.; y 3) realizar resúmenes de lo anterior. Debe asegurar muy bien sus registros, ya que cierta documentación es irremplazable, guardándolos en lugar seguro, bien ordenados y que no corran peligro de sufrir daños o que se pierdan.

SECCION DE UBICACION

La localización de su negocio es algo que se debe considerar antes de comprar, rentar o establecer su primer local, sucursal o expansión de su negocio, busque un lugar donde tenga cierta competencia (por ejemplo centros comerciales) pues así permite que sus clientes puedan escoger y comparar entre varias opciones y su empresa pueda captar aún el mercado de los otros competidores; si ya tiene un local, lo siguiente por hacer es la disposición de material, maquinaria, personal y su circulación, para que sea eficiente.

Aunque esta sección no es de control tan estricto como otras áreas, debe poner énfasis en que está haciendo por llamar la atención de sus clientes potenciales, se recomienda el facilitar el acceso y el estacionamiento para los clientes y proveedores, considerar la distribución de la tienda en base al tipo de clientes y de producto/servicio, ya que esto en gran medida contribuye a las ventas del producto/servicio que usted ofrece y por tanto a las utilidades.

Debe cuidar el aspecto de su local: que esté bien pintado, decorado, limpio, anaqueles en orden, buena iluminación y ventilación, factores que van a ayudar tanto a que el cliente y el personal se sientan cómodos en su negocio así como a la imagen que da a su alrededor. Piense en invertir (sin excesos) en los rótulos del negocio, precios, propagandas, promociones, publicidad, escaparates, barras de atención para que su negocio sea más vistoso y a los clientes los incite a entrar y comprar; en cuanto al personal los hará sentir seguros y a gusto, si en su lugar de trabajo no tienen que chocar con objetos y personas, ni tienen que dar varias vueltas para desempeñar su trabajo, y con esto reducir la posibilidad de desperdiciar material y tiempo. Procure instalar medidas anticontaminantes y de ahorro en su empresa.

4.5 Información obtenida en la aplicación del I.C.I. en la empresa micro-pequeña-mediana

En el siguiente cuadro se observa la información obtenida en la aplicación del I.C.I. en un sector determinado (empresas MIPEME dedicadas principalmente al comercio de llantas). Esta información se representa como porcentaje, considerando el 100% la totalidad de la muestra.

ESCALA DEL NIVEL DE CONTROL INTERNO EN LA MIPEME	OPTIMO	BUENO	REGULAR	ES CASO
Efectivo		91%	9%	
Inventario		91%	9%	
Muebles e inmuebles	36%	64%		
Personal		55%	45%	
Crédito y cobranza		64%	36%	
Venta		91%	9%	
Producción			-	
Organización		73%	27%	
Registro contable	18%	64%	18%	
Ubicación	18%	73%	9%	

Cabe señalar que la sección de producción del I.C.I. no se aplicó a los encuestados, porque dentro de su giro principal no existe la manufactura o transformación de materia prima en productos terminados o semiterminados.

Las secciones que registraron con mayor frecuencia un buen nivel de control, fueron: EFECTIVO, INVENTARIOS Y VENTAS (91%), debido a que son consideradas como secciones importantes para la empresa y reciben una mayor atención por parte del empresario.

En cambio, las secciones que tuvieron un nivel de control regular son: PERSONAL (45%), CREDITO Y COBRANZAS (36%) Y ORGANIZACION (27%); lo cual nos señala que los empresarios dedican poco tiempo, esfuerzo y control a estas áreas, por considerarlas menos importantes que las áreas mencionadas en el párrafo anterior.

No se registró sección alguna en el nivel de escaso control interno, lo cual indica que las empresas encuestadas tienen por lo menos un mínimo control en todas sus áreas. Aunque también existe la posibilidad que los encuestados no hayan sido totalmente sinceros al contestar los reactivos y respondieran a lo que "debe ser".

Otro dato que se resalta, es el área de: MUEBLES E INMUEBLES, ya que un 36% de las MIPEME encuestadas tuvieron un nivel de control óptimo, lo cual significa que tratan de aprovechar al máximo su inversión en este rubro.

De los datos de identificación del encuestado, se obtuvo la siguiente información.

En cuanto a la edad, los encuestados se encuentran en los siguientes rangos:

36% de 26-30 años,
18% de 31-35 años,
9% de 36-40 años,
27% de 41-45 años y
1% de 46-50 años.

Como se puede observar, el grupo de 26-30 años tuvo mayor frecuencia, lo que nos muestra que personas jóvenes se hacen cargo de la dirección de las empresas MIPEME de este ramo.

En la variable de sexo:

36% son del sexo femenino y
64% son del sexo masculino.

Se continúa con la tendencia de que los hombres son mayoría en la dirección de este tipo de empresas.

Por lo que respecta a la escolaridad:

9% tiene primaria,
9% tiene secundaria,
27% tiene preparatoria o equivalente,
36% es pasante de licenciatura, y
18% tiene licenciatura con título.

El 45% de los encuestados cuenta con una escolaridad menor al nivel de preparatoria (9+9+27), y de los que tienen licenciatura, sólo 18% son de conocimientos afines para la administración de una empresa, contrastado con el 36% cuyos conocimientos no son idóneos para el puesto ni para el ramo (por ejemplo un encuestado es Médico Veterinario Zootecnista y otro encuestado es Arquitecto).

En lo relativo a cursos de tipo empresarial que les ayudan en la dirección y administración de la empresa, se obtuvo la siguiente respuesta:

sí han tomado cursos 36% y
no han tomado cursos 64%.

Con lo cual se constata que la mayoría no tiene cultura empresarial.

Los encuestados manifestaron que:

el 55% son los dueños de la empresa y
el 45% son empleados con puesto de encargado.

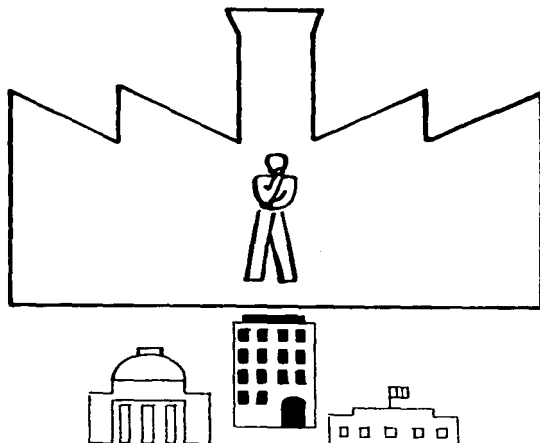
Estos últimos tienen a su cargo la administración de alguna sucursal de la empresa.

Y por último, el tamaño de la empresa basado en el personal con que cuentan:

27% son de tamaño micro,
35% son de tamaño pequeño y
18% son de tamaño mediano.

CAPITULO 5

OPCIONES DE APOYO PARA LA EMPRESA MICRO- PEQUEÑA-MEDIANA EN MEXICO



Instituciones educativas, públicas y privadas se han dado cuenta que es vital el apoyo y fomento a empresas estratégicamente importantes pero débiles, como es el caso de la empresa micro-pequeña-mediana (MIPEME).

Teniendo esta consideración, se han creado e implantado programas que apoyan el crecimiento y desarrollo de tales empresas, promoviendo que el empresario se acerque cada vez más a estas instituciones y programas.

A continuación se mencionan algunas instituciones y se señalan los respectivos programas que tienen dirigidos a la empresa MIPEME.

Dichas instituciones ejemplifican al sector educativo, público y privado de la sociedad mexicana.

5.1 Instituciones educativas

5.1.1 Facultad de Contaduría y Administración, U.N.A.M.

La Facultad de Contaduría y Administración de la U.N.A.M. tiene un programa llamado Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa, el cual practica un Diagnóstico Integral para determinar que tipo de asesoría y capacitación especializada y gratuita se puede otorgar en las áreas de organización, recursos humanos, mercadotecnia, producción, fiscal, contabilidad y finanzas.

Este programa tiene módulos de consulta para mayor información en la Facultad de Contaduría y Administración (F.C.A.) al teléfono 622 83 86, en el departamento de Educación Continua de la F.C.A. al teléfono 533 16 17 al 19 y en CANACINTRA al conmutador 563 34 00 extensión 296.

5.1.2 Otras Universidades y Escuelas

Existen otras opciones a través de la CANACO, las cuales convienen a empresas que necesitan enviar a poco personal (desde 1 a 25 personas) a cursos. Esas opciones son la Escuela Bancaria y Comercial y la Universidad La Salle.

ESCUELA BANCARIA Y COMERCIAL

Imparte los siguientes cursos: 'Cómo lograr y cuidar la venta', 'Ventajas y desventajas de asociarse', 'Control de Gastos', '¿Por qué el cliente se va con la competencia?', 'Cómo establecer controles en el negocio', 'Cómo mejorar el negocio a través de los empleados', 'La función secretarial en la Administración', 'Cómo exhibir el producto para facilitar su venta', 'Cómo negociar con proveedores', 'Cómo mejorar la función de ventas', 'Inglés de negocios' y 'Computación' paquetes Sistema MS-DOS, Windows, Word, Excel y Power Point a cuyo costo se le otorga un descuento del 20% a socios de la Cámara.

UNIVERSIDAD LA SALLE

Ofrece los siguientes cursos: 'Finanzas para ejecutivos no financieros', 'Administración básica', 'Calidad en el servicio', 'Integración de equipos efectivos de trabajo', 'Taller de redacción', 'Actualización taquigráfica', 'Ortografía moderna', 'Relaciones interpersonales', 'Personalidad positiva', 'Computación: MS-DOS, WINDOWS, LOTUS para WINDOWS, LOTUS, EXCEL' con descuento adicional del 15% a socios de la Cámara.

Para mayor información: Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México Paseo de la Reforma 42 1° Piso Conmutador 592 26 77 extensión 1390.
Escuela Bancaria y Comercial Paseo de la Reforma 202 Tel. 726 99 33.
Universidad La Salle Av. Mazatlán 218 3° Piso Tel. 725 05 57 y Conmutador 728 05 00 ext.5534.

5.2 Instituciones públicas

El Gobierno del Presidente Ernesto Zedillo Ponce de León, también considera importante a este tipo de empresas, lo cual se refleja en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 en la sección de Crecimiento Económico punto 5 Políticas Sectoriales * Desarrollo Industrial. "El Plan precisa un conjunto de instrumentos y estrategias que son parte indispensable de la política industrial. El programa sectorial busca ofrecer el marco para el desarrollo industrial del país en los próximos años, con énfasis en la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas"⁵⁷.

Aunque antes de este sexenio, ya se tenía el Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994 publicado por SECOFI en el Diario Oficial de la Federación el 11 de Abril de 1991 de la página 4 a 11.

Acciones más concretas y recientes para el fomento y desarrollo de la empresa MIPEME, son por ejemplo:

Que "El pasado 9 de mayo del año en curso (1995), ... se instaló el Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. De acuerdo con los estatutos el Consejo Nacional tendrá por objeto:

⁵⁷ Periódico Excelsior. Viernes 2 de Junio de 1995. p. 11-A

I. Estudiar, diseñar y coordinar la instrumentación de medidas de apoyo para promover la competitividad de las micros, pequeñas y medianas empresas.

II. Promover mecanismos para que las micros, pequeñas y medianas empresas, reciban asesoría integral y especializada en las áreas de diseño de producto y financiamiento, así como en materia de normalización y certificación.

III. Promover la asociación entre las micros, pequeñas y medianas empresas, y su vinculación con la gran empresa, para elevar la integración y eficiencia de las cadenas productivas.

IV. Desarrollar estrategias de promoción a la exportación directa e indirecta de las micros, pequeñas y medianas empresas.

Para el cumplimiento de los objetivos anteriormente señalados se integraron varios grupos de trabajo, entre los cuales la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México, participa en los siguientes: Financiamiento, Fiscal, Desregulación y Simplificación Administrativa, Comercio Exterior, Comercio Interior, Capacitación y Productividad, Medio Ambiente, Estratificación de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, así como Compras de Gobierno"⁵⁸.

Otro ejemplo, es la convocatoria del Municipio de Puebla para asistir a "La feria del autoempleo y del negocio casero"⁵⁹, la cual

⁵⁸ Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México. Revista: Comercio Septiembre-Octubre 1995. Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. p.16.

⁵⁹ Periódico La Jornada. Miércoles 7 de Agosto de 1996.

pretende motivar y facilitar la creación de negocios familiares.

5.2.1 Secretaría de Comercio y Fomento Industrial

En el Diario Oficial de la Federación (D.O.F.) del 24 de Noviembre de 1995 páginas 5 a 8, SECOFI establece el acuerdo para la desregulación de la actividad empresarial, haciendo énfasis en las empresas de tamaño micro-pequeña-mediana.

Artículo 7o.: "La Secretaría, con el apoyo técnico del Consejo, revisará la información a que se hace referencia en el artículo 6o., verificando, entre otros criterios, que los plazos y trámites: fracción III. Minimicen el impacto negativo que tengan sobre las empresas, en particular sobre las micro, pequeñas y medianas".

5.2.2 Departamento del Distrito Federal

Otro ejemplo está en el Diario Oficial de la Federación (D.O.F.) con fecha 12 de Junio de 1996, en sus páginas 44 a 50, el D.D.F. establece acuerdo para otorgar facilidades administrativas y subsidios fiscales, a fin de que se regularicen las Micro y Pequeñas Industrias que carezcan de constancia de zonificación, licencia de uso del suelo, licencia de construcción o la declaración de apertura del giro respectivo.

5.2.3 Banco de México

Esta institución tiene el siguiente fondo en apoyo a la empresa MIPEME: FONDO PARA EL DESARROLLO COMERCIAL (FIDEC) es un fideicomiso del Gobierno Federal administrado por el Banco de México cuyos objetivos son incorporar a los pequeños comerciantes al mercado institucional de crédito; mediante el financiamiento preferencial, asistencia técnica y capacitación, impulsa la eficiencia y competitividad del comercio.

5.2.4 Nacional Financiera

"Nacional Financiera como Institución de Banca de Desarrollo, tiene como propósitos fundamentales: ...Apoyar a la micro, mediana y pequeña industria, prioritariamente en aquellos proyectos que protejan la planta productiva, el empleo y generen divisas mediante exportaciones"⁶⁰.

Existen diversos programas dirigidos a la empresa MIPEME, algunos ejemplos son:

PROGRAMA UNICO DE FINANCIAMIENTO A LA MODERNIZACIÓN INDUSTRIAL (PROMIN) apoyar los proyectos de inversión de las empresas micro, de las actividades del sector servicios directamente proveedoras de la industria, que tengan como objetivo modernizar y eficientar la planta productiva, sin descuidar el impacto que

⁶⁰ Lorenzo Thomas Director de Fideicomisos de Nacional Financiera. Experiencias de Nacional Financiera en el Fomento de Parques Industriales y Apoyo Crediticio a la Microindustria Regional. p.3

las mismas tengan en el medio ambiente.

PROGRAMA DE APOYO INTEGRAL A LA INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA (PAI) el cual asesora y da promoción a proyectos de inversión prioritarios; asesora técnicamente para el incremento de productividad y capacita para la gestión y desarrollo empresarial.

PROGRAMA DE APOYO CREDITICIO A MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (PROMYP) el cual promueve la creación y apoya el desarrollo de la micro y pequeña empresa, buscando su incorporación a los procesos de la economía formal y su integración a las cadenas productivas y comerciales. Los sujetos de este programa son las empresas de este tamaño y las uniones de crédito.

Para información adicional de estos programas NAFIN tiene oficina matriz en Insurgentes Sur 1971 (Plaza Inn Nivel Fuente) teléfonos 325-6000 y 325-7599 y su oficina regional Ciudad de México Isabel La Católica 51 Centro (entre Venustiano Carranza y Uruguay). Teléfonos 521-8099 y 518-1680 extensión 116, 117 y 118.

5.3 Instituciones privadas

5.3.1 Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México

La Gerencia de Capacitación al Comercio diseña Planes y Programas de Capacitación; actualmente existe el Programa de Calidad Integral y Modernización (CIMO) el cual es financiado por el Banco Mundial y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Dicho programa consiste en un diagnóstico en base a una detección directa de las necesidades de cada empresa, al clima organizacional, los programas de productividad y calidad total, el desarrollo de la fuerza de ventas y la consultoría de procesos, obteniendo información para determinar la capacitación requerida acorde a la infraestructura y a las posibilidades económicas. Después se dan cursos de 20 hrs. distribuidas en 4 hrs. diarias a 25 personas de la empresa, el costo incluye material didáctico y de apoyo. Todos los cursos son avalados y autorizados por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social; se extiende constancia con valor a curriculum con 80% de asistencia y acreditando todas las evaluaciones; se entregan evaluaciones por participante y global del grupo; y por último la Cámara continúa un seguimiento evaluativo posterior al curso, para asegurar resultados.

El costo del programa se divide entre una aportación del Programa CIMO y otra aportación de la empresa.

Para mayor información: Cámara Nacional de Comercio de al Ciudad de México. Paseo de la Reforma 42 1° Piso Conmutador 592 26 77 extensión 1390.

5.3.2 Cámara Nacional de Comercio en Pequeño de la Ciudad de México

Esta institución agrupa a los comerciantes que pertenecen al régimen simplificado, para ser socio hay que llenar una forma con datos generales (nombre, dirección, teléfono) y pago de cuota anual de \$250.00.

En sus instalaciones tiene módulos de dependencias tales como: Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Procuraduría Federal del Consumidor, Secretaría de Salud, Instituto Mexicano del Seguro Social, Departamento del Distrito Federal, Secretaría de Comercio y Fomento Industrial e Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, los cuales ayudan en los trámites relativos a cada una.

Además da asesoría contable (régimen fiscal simplificado y cuaderno de entradas y salidas), fiscal (pagos provisionales, declaraciones trimestrales y anuales, interpretación de reformas fiscales) y jurídica (recursos de inconformidad y asesoría legal). Así mismo da talleres, un ejemplo es: 'Cómo incrementar las ventas ante la crisis' impartido el 13 de junio (único día) de 16 a 18 hrs. Cuota socios \$30.00 Público en general \$50.00. "Régimen Simplificado clave 907" fecha 25 junio de 16 a 18 hrs. cuota socios \$10.00 No socios \$50.00. Cada mes se programan diferentes talleres.

Para mayor información puede acudir a las oficinas ubicadas en Av. Francisco I. Madero 61 1° Piso Centro. Horario de atención Lunes a Viernes de 9 a 16 hrs. Teléfonos 512-4428 512-4497 y 512-2976

Conclusiones

Al realizar la presente investigación he tenido la oportunidad de corroborar la gran importancia que tienen las empresas MIPEME en el desarrollo de nuestro país. Tal importancia radica en que son fuentes de empleo constantes y a corto plazo, lo que coadyuva a aumentar el ingreso de un número cada vez mayor de personas.

Cada una de estas empresas es débil por sí sola, pero en conjunto son estratégicamente fuertes e importantes, por lo que urge fomentar su creación y desarrollo, y considerar el fuerte impacto que tienen en la economía nacional.

Cuando surge una empresa MIPEME, el siguiente paso en su proceso de desarrollo es trabajar para que crezca, para lo cual es necesario que exista un control interno adecuado en todas y cada una de las operaciones y transacciones que realiza.

La evaluación del control interno resulta vital, pues representa una base para el empresario que requiere conocer si los objetivos planeados se están realizando, y si los recursos con que cuenta se están aprovechando al máximo.

El instrumento diseñado -I.C.I.- proporciona la facilidad para determinar, en forma general y práctica, el nivel de control interno existente en las áreas de efectivo, inventario, muebles e inmuebles, personal, crédito y cobranza, venta, producción, organización, registro contable y ubicación de la empresa.

A través de comentarios de los encuestados, a quienes se aplicó el Instrumento de autoevaluación de Control Interno (I.C.I.), me percaté de que les fue útil este instrumento pues les permitió darse cuenta por sí mismos de las secciones en que debían poner atención o cuidado; con lo cual se logra el objetivo de crear conciencia en los empresarios sobre la importancia que tiene el control interno dentro de sus empresas.

Otro aspecto que me fue revelado, es la facilidad de la forma (cuestionario con opción múltiple). Que no requirieron invertir mucho tiempo (de 1 a 2 horas) para la utilización del I.C.I. y con ello, poder autoevaluar su control existente dentro de la empresa.

De acuerdo con la información obtenida por los encuestados, concluyo que hay un elevado porcentaje de empresarios que no están preparados para desarrollar funciones de dirección y administración eficientes en su empresa, debido a su baja escolaridad, falta de conocimientos teóricos, discriminación de la mujer como empresaria y su poca cultura empresarial, aunado todo ello a que ser el dueño de la empresa los hace actuar de modo que impera su voluntad, por el sólo hecho de ser "el dueño". Pero que a pesar de esas limitantes, todos los empresarios tienen el ánimo de cambiar y mejorar, para que su empresa funcione lo más eficientemente posible.

El empresario de la MIPEME debe darse cuenta que no está "solo" en la administración de su empresa, pues puede encontrar la ayuda, apoyo y asesoría adecuada, por parte de profesionales capacitados -como son los

contadores- quienes están dispuestos a cubrir sus necesidades en cuanto a la corrección de vicios y errores y el diseño de más y mejores controles encaminados hacia la eficiencia que busca el empresario.

De acuerdo con las líneas anteriores, hago hincapié en que la Facultad de Contaduría y Administración de la U.N.A.M. debe de continuar sensibilizando a los estudiantes para considerar a las empresas MIPEME como una fuente de trabajo, en la que deben de promover a los empresarios sus servicios profesionales como una inversión y no como una carga que únicamente sirve para "preparar impuestos y estados financieros".

Las ventajas que tiene el contador con las empresas MIPEME, es que puede desarrollar una mayor creatividad profesional, ya que su universo puede ser más flexible en su manejo, que en una empresa grande con políticas más definidas.

También concluyo que el profesional de la contaduría puede coadyuvar con acciones concretas, dentro del control interno de la empresa MIPEME al ayudar a definir políticas, procedimientos, puestos y controles, encaminados a la optimización de los recursos con que cuenta la empresa MIPEME.

Las empresas MIPEME, por la condición de su tamaño y necesidades, tienen la disponibilidad de apoyo, de instituciones públicas, privadas y educativas, tanto a nivel nacional como local, para promover su creación, crecimiento y desarrollo y crear una cultura empresarial

propia para estas entidades; por lo que dichas instituciones deben de continuar con campañas permanentes que promuevan estos servicios, para que cada vez un mayor número de empresas los conozcan, tengan acceso a ellos y los aprovechen, ya que muchas de las veces son a un bajo costo, e incluso gratuitos.

Otro aspecto paralelo al desarrollo de las empresas MIPEME, es la opción de agruparse, lo cual es relativamente nuevo en México, (tal es el caso de las empresas integradoras cuya creación se promueve en el D.O.F. del 7 mayo 1993 y por otro lado las uniones de crédito). Estas opciones pueden ser de gran utilidad y traer como consecuencia beneficios sustanciales a las MIPEME, ya que hay que recordar que "la unión hace la fuerza".

Como último punto, quiero terminar este trabajo de investigación, mencionando que la empresa MIPEME es una opción en la que todos podemos salir beneficiados, y es por eso que se le debe cuidar para no extinguirla.

LA EMPRESA MIPEME ES EL PRESENTE Y LA OPCION PARA UN MEJOR FUTURO.

Anexos

A.1 Acuerdo SECOFI

14

(Primera Sesión)

DIARIO OFICIAL

Vigencia a partir del número de 1983

SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL

ACUERDO por el que se modifican las definiciones de micro industria, industria pequeña e industria mediana contenidas en el **Apéndice I denominado "Definiciones del Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Mto. Pequeña y Mediana 1983-1984"**, publicado el 11 de abril de 1983.

Al margen un sello con el Escudo Nacional de los Estados Unidos Mexicanos - Secretaría de Comercio y Fomento Industrial -

JAIIME SIERRA PUGHÉ, Secretario de Comercio y Fomento Industrial, con fundamento en los artículos 34 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal 30 de la Ley Federal para el Fomento de la Microindustria y la Actividad Artesanal 50 del decreto que aprueba el Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Mto. Pequeña y Mediana 1983-1984, la Sección 4V y 19 del Reglamento Interior de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial y

CONSIDERANDO

que por Decreto del Ejecutivo Federal publicado en el Diario Oficial de la Federación el 11 de abril de 1983 se aprobó el Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Mto. Pequeña y Mediana 1983-1984 en el que participan 25 firmas conexas y concertadas con ciertos puntos fijos y previsto a fin de apoyar y promover la instalación y operación de las empresas de este subsector.

que el artículo 50 del decreto antes citado que aprueba el Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Mto. Pequeña y Mediana 1983-1984 publicado en el Diario Oficial de la Federación el 11 de abril de 1983, establece las definiciones de micro industria, industria pequeña e industria mediana que se aplican a fin de definir las acciones necesarias para corregir las deficiencias detectadas, lo tendido a fin de aplicar el siguiente:

ACUERDO

ARTÍCULO ÚNICO. Se modifican las definiciones de Micro industria, industria Pequeña y Mediana y Mediana contenidas en el **Apéndice I denominado "Definiciones del Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Mto. Pequeña y Mediana 1983-1984"**, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 11 de abril de 1983, a la siguiente forma:

Microindustria: son las empresas que ocupan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas anuales no exceden el equivalente a \$12 000 000.

Industria Pequeña: son las empresas que ocupan hasta 100 personas y el valor de sus ventas netas anuales no exceden el equivalente a \$15 000 000.

Industria Mediana: son las empresas que ocupan hasta 250 personas y el valor de sus ventas netas anuales no exceden el equivalente a \$15 20 000 000.

De conformidad con el Apéndice I numeral 2 del Programa citán las cifras de personal y ventas serán las correspondientes al punto 14 (Requisitos) de la empresa de que se trate. En caso de empresas de nueva creación las ventas anuales se estimarán en función del número de trabajadores y de la actividad que ejercen.

TRANSITORIOS

ÚNICO. El presente Decreto entrará en vigor el día siguiente al de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

México, D. F., a 14 de febrero de 1983. 14
 Jaime Sierra Pughé, Secretario de Comercio y Fomento Industrial.
 Jaime Sierra Pughé, Secretario de Comercio y Fomento Industrial.

ACUERDOS a la Norma Oficial Mexicana NOM-028-SE/1983, Información Comercial. Elementos normativos del servicio de tiempo compartido, publicado el 19 de noviembre de 1983.

En la página 14 primera columna Número Oficial del día a publicar.

Se han creado los requisitos mínimos requeridos por las partes en el servicio de tiempo compartido, entre los cuales se encuentran los siguientes: a) los requisitos de la prestación de servicios, b) el tiempo de

conexión que deberá ser de 30 segundos de 1983 para que los usuarios de servicios de tiempo compartido que deseen utilizar los servicios de tiempo compartido, c) el tiempo de conexión que deberá ser de 30 segundos de 1983 para que los usuarios de servicios de tiempo compartido que deseen utilizar los servicios de tiempo compartido, d) el tiempo de conexión que deberá ser de 30 segundos de 1983 para que los usuarios de servicios de tiempo compartido que deseen utilizar los servicios de tiempo compartido.

A.2 Obligación de asociarse a una cámara



REG.: 1670
VOL.: 352/96

DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS JURÍDICOS
DIRECCIÓN DE LEGISLACIÓN
SUBDIRECCIÓN DE LO CONTENIDOSO
ADMINISTRATIVO
110-III-A /96 011/16740

ASUNTO. SE CONTESTA CONSULTA

México, D.F., a 22 de febrero de 1996

LIC. JOSÉ DE JESÚS CASTELLANOS
DIRECTOR GENERAL DE LA CONFEDERACIÓN
DE CÁMARAS DE COMERCIO, SERVICIOS Y
TURISMO
P R E S E N T E.

En atención a su escrito de fecha 7 de febrero, por el que solicita la orientación con respecto a la vigencia de la Ley de Cámaras de Comercio y de las de Industria (LCCI), le comento lo siguiente:

- I. Hasta el momento la LCCI, se encuentra vigente y sin ninguna modificación.
- II. El hecho de que la Suprema Corte de Justicia de la Nación haya establecido jurisprudencia de inconstitucionalidad del artículo 50, que establece la obligación por parte de los comerciantes e industriales de inscribirse ante las Cámaras de Comercio o de Industria, no significa que dicha situación ampare a los comerciantes e industriales en general, sino sólo a aquellos que fueron protegidos por sentencia ejecutoriada dictada en juicio de amparo, por así disponerlo los artículos 107 fracciones I y II de la Constitución General de la República, y 75 de la Ley de Amparo.
- III. Por lo anterior se concluye, que en tanto sigan vigentes los ordenamientos de la LCCI, su aplicación y observancia es de carácter general y obligatorio, sin menoscabo de los medios de defensa que los particulares tienen a su alcance.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para reiterarle la seguridad de mi atenta y distinguida consideración.

SUFRAGIO EFECTIVO NO REELECCIÓN
EL DIRECTOR GENERAL


ANTONIO CANCHOLA CASTRO.

- cc.p. Dr. Hermilio Blanco Mendoza - Titular del Ramo - Para su superior conocimiento.
Lic. Eugenio Cárdena Rodríguez - Subsecretario de Comercio Interior - Presente.
Lic. Félix Aguilar Castrón - Director General de Fomento al Comercio Interior - Presente.
Lic. Héctor Ricardo de la Rosa Durmán - Director de Legislación - Presente.

ACCA: G/12ZR
CANAC/DOZ

Bibliografía

Libros

ADKINS WOOD, Dorothy, Elaboración de tests. 1ª Edición en español 1965, (3ª Reimpresión), Editorial Trillas, México, 1971, 159 pp. Biblioteca personal.

BARREYRE, Pierre-Yves, La pequeña y mediana empresa frente al cambio. Estrategias de innovación industrial. Editorial Hispano Europea, España, 1978, 287 pp. Biblioteca de la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México. Clasificación 338.642/B37p ej.2.

BENNETT, Aureen M., Guía para el crecimiento de la pequeña empresa. 1ª Edición, Compañía Editorial Continental, México, 1992, 186 pp. Biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración, C.U., U.N.A.M. Clasificación HD62.7/B5218 ej.4.

CAMARA NACIONAL DE COMERCIO DE LA CIUDAD DE MEXICO, Compendio de datos y estadísticas 1994. México, 1994. Biblioteca del Centro de Información INEGI D.F.

CARVAJAL, Manuel J., Fiedler, Anne M. González N. Florencio y otros, La microempresa en México: problemas, necesidades y perspectivas. 1ª Edición, Instituto de Proposiciones Estratégicas A.C., México, 1990, 240 pp. Biblioteca de la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México. Clasificación 338.642/C37m.

CONALEP, Introducción a la integración de microempresas. 1ª Edición, Talleres de la Editorial Osuna de Cervantes, México, 1992, 148 pp. Biblioteca de la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México. Clasificación 338.634/C66i ej.4.

DICKSON, J. Franklin, El éxito en la administración de las empresas medianas y pequeñas. 1ª Edición (8ª Impresión), Editorial Diana, México, 1985, 315 pp. Biblioteca personal.

ESPINOSA VILLARREAL, Oscar, El impulso a la micro, pequeña y mediana empresa. 1ª Edición, Fondo de Cultura Económica, México, 1993, 152 pp. Biblioteca de la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México. Clasificación 338.642/E86i.

GRABINSKY, Steider Salo, El perfil del pequeño empresario. 1ª Edición, Editorial Edicol, México, 1987, 116 pp. Biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración, C.U., U.N.A.M. Clasificación HD62.5 G73

GRABINSKY, Steider Salo, Ideas para pequeñas empresas y sus dueños. 1ª Edición, Editorial del Verbo Emprender, México, 1991, 235 pp. Biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración, C.U., U.N.A.M. Clasificación HD62.7 G73.

GRABINSKY, Steider Salo, La empresa familiar. Guía para crecer y sobrevivir. 1ª Edición, Editores e impresores FOC, México, 1991, 171 pp. Biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración, C.U., U.N.A.M. Clasificación HD62.7 G72.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA, GEOGRAFIA E INFORMATICA, Censos económicos 1994. Resultados oportunos imágenes económicas. México, 1994. Biblioteca del Centro de Información INEGI D.F. Clasificación número de catálogo 150243.

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, A.C. Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría, Normas y procedimientos de auditoría. 16ª Edición, Organización Veromart, México, 1996, TOMO I 5130-8 pp. y TOMO II 6080-8 pp. Biblioteca personal.

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, A.C. Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría, Control interno por objetivos y ciclos de transacciones y el muestreo estadístico en auditoría. 3ª Edición 1989 (1ª Reimpresión), Resendiz Editores, México, 1990, 265 pp. Biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración, C.U., U.N.A.M. Clasificación HFS667 C56 1989 Ej.2.

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, A.C., Principios de contabilidad generalmente aceptados. 10ª Edición 1992 (2ª Reimpresión), Talleres de Equus Impresores, México, 1995. Biblioteca personal.

LARIS, Casillas Francisco Javier, El futuro del mañana de México. Técnicas para la planificación de la pequeña y mediana empresa. 1ª Edición, Editorial Limusa, México, 1979. Biblioteca "Antonio Carrillo Flores" del Instituto Nacional de Administración Pública, A.C. Clasificación T658.402/L36.

NACIONAL FINANCIERA S.A. FOGAIN Fondo de garantías y fomento a la industria mediana y pequeña, Características de la industria mediana y pequeña en México. México, 1974, Tomo I 611 pp. Biblioteca "Miguel Lerdo de Tejada" de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Clasificación 338.0972 C37.

NACIONAL FINANCIERA S.N.C., Programas de Apoyo Crediticio a la Micro y Pequeña empresa. Reglas de Operación. México, 1992. Biblioteca de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

NACIONAL FINANCIERA S.N.C./INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA, GEOGRAFIA E INFORMATICA, La micro, pequeña y mediana empresa: principales características. 1ª Edición, México, 1993, 120 pp. Biblioteca del Banco de México. Clasificación 338.9 (08) N118 N07.

NADELSTICHER MITRANI, Abraham, Técnicas para la construcción de cuestionarios de actitudes y opción múltiple. Instituto Nacional de Ciencias Penales, México, 1983, 158 pp. Biblioteca personal.

SIMON, Domínguez Nadima, Diseño de muestreo, un enfoque administrativo. Fondo editorial FCA, México, 1987, 166 pp.

Tesis

ARCINIEGA FLORES, José Antonio, José Velázquez González, Enrique Cárdenas Servin y María de la Luz Ponce Rosado, Empresa integradora como un nuevo esquema para la micro, pequeña y mediana empresa y su aspecto fiscal. (Seminario de investigación para obtener el título de Licenciado en Contaduría-UNAM), México, 1994, 141 pp. Biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración, C.U., U.N.A.M. Clasificación LC35.1994.

BENITEZ, Cedillo Teresita del N.J., Lugo de la Fuente Marcela y Sánchez García Miriam, La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa en México. (Seminario de investigación para la obtención del título Licenciado en Administración-UNAM), México, 1987. Biblioteca "Antonio Carrillo Flores" del Instituto Nacional de Administración Pública, A.C. Clasificación T658.4035/B46.

CARRERA, Fierro Gerónimo, Chacón Sosa Misael y Maguay Sánchez Miguel Angel, La empresa pequeña un proyecto empresarial. (Seminario de Investigación Administrativa para obtener el título de Licenciado en Administración-UNAM), México, 1988. Biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración, C.U., U.N.A.M. Clasificación 104.1988.

HERNANDEZ, Félix Claudia y Pérez Cosío Juan Heriberto, La auditoría administrativa para evaluar a la empresa familiar. (Seminario de Investigación Administrativa en opción al grado de Licenciado en Administración-UNAM), México, 1991. Biblioteca de la Facultad de Contaduría y

Administración, C.U., U.N.A.M. Clasificación 43.1991.

HERNANDEZ, Plaza Esmeralda, Un sistema de solidaridad entre las empresas micro, pequeñas y medianas. (Tesis para obtener el grado de Maestría en Administración (Organizaciones)-UNAM), México, 1988, 217 pp. Biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración, C.U., U.N.A.M. Clasificación Pos 13.1988.

ROSETE, Hernández Nicolás Benigno y García Pineda Clara Silvia, Análisis administrativo de la situación actual de la pequeña y mediana industria. (Seminario de Investigación administrativa para obtener el título de Licenciado en Administración-UNAM), México, 1984, 102 pp. Biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración, C.U., U.N.A.M. Clasificación 351.1984.

SANTIBAÑEZ, Moreno Rosalba, El control interno de las pequeñas y medianas empresas. (Seminario de Investigación contable en opción al grado de Licenciado en Contaduría-UNAM), México, 1984, 88 pp. Biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración, C.U., U.N.A.M. Clasificación 600.1984.

VILCHIS, García Miguel Angel y Cisneros Rivas José Antonio, La Consultoría administrativa en la empresa pequeña y mediana. (Seminario de investigación para la obtención del título Licenciado en Administración-UNAM), México, 1984. Biblioteca "Antonio Carrillo Flores" del Instituto Nacional de Administración Pública, A.C. Clasificación T658.46/V54.

Otras publicaciones

COMERCIO (revista CANACO) Septiembre-Octubre 1995.

EMPRENEDORES (revista) México, Septiembre-Octubre 1988.

EXCELSIOR (periódico) Viernes 2 Junio 1995.

EXPANSION (revista) Julio 6, 1994 Vol. XXVI No. 644

F.C.A. (gaceta) Vol. III Núm. 22 Marzo 1996.

FINANZAS (revista) México, Septiembre 1995.

LA JORNADA (periódico) Miércoles 7 Agosto 1996.

LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA. México, 1996.

Lo que usted desea saber sobre las empresas integradoras (folleto SECOFI) México 1995
Talleres de artes gráficas de SECOFI.

NUEVO CONSULTORIO FISCAL (revista F.C.A. U.N.A.M.) Año 9 Número 142 16 Julio 1995, 95 pp.

THOMAS LORENZO. Experiencias de Nacional Financiera en el Fomento de Parques Industriales y Apoyo Crediticio a la Microindustria Regional (informe)