

318508

14
2ES

DOCET ET DOCET



UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

ESCUELA DE CONTADURIA

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

1987-1992

TITULO DE LA TESIS

"IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO DENTRO DE UN
SERVICIO DE LAVADO AUTOMOTRIZ NO AUTOMATIZADO"

TESIS QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA

PRESENTA:

GERARDO ROMERO ZAPATA

ASESOR DE TESIS:

ALBERTO GONZALEZ CARRERA

MEXICO, D.F.

1993

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

Tema	Pag.
METODOLOGIA	1
INTRODUCCION	16
CAPITULO I	19
MARCO TEORICO	20
CAPITULO II	26
CONTROL INTERNO	27
Control Interno	27
Origen y Antecedentes	30
Importancia	31
Elementos del Control Interno	35
Objetivos del Control Interno	40
Alcances y Limitaciones de un Sistema de Control Interno	43
CAPITULO III	44
FLUJO DE INFORMACION Y ACTIVIDADES	45
División Interna por Actividades	45
Departamento de Compras	46
Almacen	48
Departamento Operativo	49

Tema	Pag.
CAPITULO IV	51
SISTEMA DE CONTROL GENERAL RECOMENDADO	52
CAPITULO V	61
SISTEMA PROPUESTO DE CONTABILIDAD Y COSTEO	62
Políticas contables y Administrativas	62
Planeación Estratégica de Operación	63
CONCLUSIONES	68
BIBLIOGRAFIA	72

METODOLOGIA

En términos generales la Metodología son los caminos o métodos que puede seguir el hombre para aprender el conocimiento. Este conocimiento se obtiene mediante diligencias para descubrir un hecho o fenómeno que es el quehacer de la investigación.

Para todo seminario de investigación es fundamental el aspecto metodológico, para organizar el proceso de investigación, controlar resultados y llegar a la solución del problema planteado. La estructura del trabajo queda plasmada en la Metodología, que es conveniente incluir en el trabajo para que el presente estudio tenga una sustentación válida y confiable.

1. - PRIMERA ETAPA.

1. 1 PLANEACION DE LA INVESTIGACION CONTABLE.

Comprendió la formulación de un plan de acción a seguir que involucra los propósitos, actividades y elementos necesarios para su logro.

Se determinó el tipo de investigación contable que se desarrollaría, en el caso presente se eligió la investigación DOCUMENTAL.

1. 2 SELECCION DEL TEMA.

El tema que seleccioné cumplió con los requisitos mínimos que toda selección debe observar:

- a) INTERES PERSONAL
- b) ORIGINALIDAD RELATIVA
- c) IDENTIFICACION PROFESIONAL

1.3 UBICACION DEL TEMA

Para ubicar el tema dentro del campo que la contaduría, se siguió el "MÉTODO DEDUCTIVO" que va de lo general a lo particular, como se indica a continuación:

1. - CARRERA

- Licenciado en Contaduría Pública

2. - AREA DE ESTUDIO

- Rama de contabilidad
 - area: Control Interno
 - Principios Contables
 - Procedimientos de Contabilidad

area: de estudio

area: docente

contaduría

area de especialización

3. - TEMA GENERAL

Control Interno

4. - TEMA ESPECÍFICO

"IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO DENTRO DE UN SERVICIO DE LAVADO AUTOMOTRIZ NO AUTOMATIZADO"

5. - ESPECIFICACION DEL TEMA

Estudio del control interno en un taller de servicio y lavado de autos ubicado en el Distrito Federal.

1.4 MOTIVOS

El tema de control interno ha sido tratado con mucha amplitud. No obstante partiendo de una premisa de la investigación que indica que para que sea válida una investigación el resultado debe de ser conocimiento innédito, un enfoque a lo original y su actualización de lo que ya se ha dado. Limitaciones obligan a dar un enfoque o aplicación de un conocimiento original.

No existe un estudio sobre el control interno en un lavado de autos. No encontraré información precisa en diversas fuentes de datos. Este fue uno de los objetivos de este trabajo y por otra parte estoy involucrado en esta actividad, la que sin duda enriquecerá mis conocimientos y los aprovecharé para utilizar óptimamente los recursos que se verá reflejado en la mejora de las operaciones.

- Considero relevante para escuelas y facultades de contaduría que exista esta información, en las bibliotecas de Tesis, para que personas, estudiantes y propietarios de este tipo de empresa tengan la información necesaria y utilizarla en su provecho.
- Sirva como punto de partida para otras investigaciones más completas relacionadas con este tema.

1. 5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

Las metas para este trabajo de investigación son:

- a) incrementar los conocimientos propios del área
- b) Buscar los beneficios que el estudio del control interno aportan al comercio de los talleres de servicio y lavado de autos
- c) Satisfacer una inquietud personal
- d) Descubrir el comportamiento del control interno por la investigación abordada.
- e) Cumplir con el requisito de la parte escrita del examen profesional para obtener el título de Licenciado en Contaduría.

1. 6 TIPOS DE INVESTIGACION

Antes de planear el problema y su hipótesis se revisó el material documental existente.

De acuerdo a lo anterior se optó por elegir la investigación mixta. Es decir la combinación de la documental y la de campo.

Se recurrió a fuentes directas e indirectas.

1.7 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El aspecto mas importante de una investigación corresponde al planteamiento del problema que nos ayuda a iniciarnos en el conocimiento sobre el mismo y el objeto de la investigación.

Un problema bien planteado proporciona la mitad de la solución del mismo.

De todos los problemas planteados sobre el tema de investigación "El control interno dentro de un taller de servicio y lavado de autos" elegí el que considere mas reelevante:

¿QUE BENEFICIOS APORTA EL CONTROL INTERNO AL COMERCIO DE TALLERES DE SERVICIO Y LAVADO DE AUTOS?

VARIABLE DEPENDIENTE:
SITUACION DE LA EMPRESA

VARIABLE INDEPENDIENTE:
CONTROL INTERNO

1.8 HIPOTESIS DE TRABAJO

Como hemos visto la investigación científica se inicia con el planteamiento de un problema al cual se debe dar una solución tentativa en forma de proposición para ser probada o disprobada. La respuesta tentativa al problema propuesto es la hipótesis.

Después de haber planteado algunas hipótesis se eligió la que se consideró más relevante y será la que se trate de comprobar.

"El control interno dentro de un taller de servicio y lavado de autos nos llevará al óptimo funcionamiento del mismo"

2. - SEGUNDA FASE

RECOPIACION

De los procedimientos o técnicas para obtener información acerca del problema de investigación planteado y de la hipótesis de trabajo, se utilizó la investigación documental, la observación y la entrevista.

2.1 OBSERVACION

Como es bien conocido, la observación posee los mismos caracteres y significado, tanto en las ciencias sociales como en las demás ciencias, ya que ésta técnica ayuda al investigador a discernir, inferir, establecer hipótesis y buscar pruebas para dar solución a los diversos problemas planteados.

Las clases de observación utilizadas fueron:

- a) La observación estructurada o contraladá sirve para establecer de antemano los aspectos a ordenar. Para llevarlo a cabo tomé como apoyo, diversos instrumentos que me ayudaron a estudiar con mayor precisión los datos. Por ejemplo:

- cédulas
- esquemas
- hojas de trabajo
- organigramas
- etc. . .

que permitieron describir el comportamiento de la empresa.

- b) La observación no estructurada o no controlada se utilizó para anotar hechos observados, es decir, consideré importante para poder clasificar y utilizar los datos que requería la investigación .
- c) La observación participante. Me permitió analizar a la empresa de manera muy confidencial en cuanto a su forma de operar, facilitando así el desarrollo del presente tema de tesis.

2. 2 ENTREVISTA

La entrevista es el instrumento más utilizado, o por lo menos complementario para la contaduría.

Las formas de entrevista utilizadas en el desarrollo de esta investigación fueron los siguientes:

2. 2. 1 LIBRE

Permitió que en forma espontánea se profundizara en un tema a manera de interrogatorio.

2. 2. 2 FORMAL

Se utilizó para dirigir la atención a partir de un tema central.

2. 2. 3 INFORMAL

Sirvió para intercambiar puntos de vista sobre un tema y los que se relacionan entre si.

2. 3 RECOPIACION DE DATOS

Para la recolección de la información documental se siguió el procedimiento que a continuación se explica.

Se revisaron un número considerable de libros y artículos sobre el tema y se vaciaron los datos reelevantes en fichas de trabajo, fichas bibliográficas y la concentración de las fichas documentales en ficheros.

El material se localizó principalmente en la biblioteca de la facultad de contaduría y administración, la biblioteca central, en la biblioteca de la Universidad Intercontinental, y la información obtenida en empresas similares.

3 PROCESAMIENTO

Después de haber recopilado la información, se procedió a la fase de procesamiento que consistió en la organización de los elementos obtenidos durante el trabajo de investigación.

- a) Estructuración del trabajo
- b) Resolución del trabajo
- c) Formulación de referencias documentales

Dicho material se encuentra ordenado en fichas bibliográficas por orden alfabético, de acuerdo con la siguiente clasificación:

- Libros
- Tesis
- Diccionarios
- Notas
- Leyes y reglamentos

La redacción del trabajo de investigación documental es el proceso de desarrollo mediante la expresión escrita, cada una de las partes que componen el índice temático.

Las referencias documentales se consideran para dar crédito al autor y a la obra, cuando se transcribieron definiciones, conceptos o ideas o esquemas gráficos.

Si la investigación es de campo habrá de interpretar y comunicar información directamente de los instrumentos manejados para la recopilación de datos.

Los datos de la investigación, bien que se hayan recopilado por medio del método de observación (fichas de campo, cuestionarios o entrevistas), o bien que se haya colectado a través del método experimental, es necesario procesarlos convenientemente, para lo cual es menester tabularlos, medirlos y sintetizarlos.

INDICADOR

Profesional empleado por las entidades para llevar a cabo un buen control interno

CATEGORIAS

- Licenciado en Administración
- Licenciado en Contaduría
- Indistinto
- Ambos
- Otro profesional
- Abstención

REACTIVO

- Contador Público

Una correcta codificación de datos, propicia, evidentemente un procesamiento eficaz.

MEDICION DE DATOS

También se conoce como cuantificación de datos en una investigación. Es la apreciación de las diferencias que arrojan los fenómenos en estudio, con el fin de llegar a una interpretación objetiva sobre la información obtenida.

Una medición es válida cuando aprecia cuantitativamente las características del fenómeno objeto de la investigación. la confiabilidad de la medición consiste en la posibilidad de que la medida sobre los atributos de un fenómeno permanezcan constantes en el tiempo y que toda persona que proceda a su cuantificación obtenga el mismo resultado. •

La síntesis de datos es la presentación ordenada y resumida de los elementos recopilados durante la investigación.

Existen varios metodos para la presentación sintética de datos:

- a) Tabla de frecuencia
- b) Gráfica de barras
- c) Gráfica circular
- d) Gráfica simbólica
- e) Gráfica cartesiana.

4 FASE INTERPRETACION

La interpretación de la información obtenida en la investigación contable significa someterla a un análisis y explicación con el fin de arribar a conclusiones.

El análisis consistió en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las distintas cuestiones planteadas en la investigación.

La interpretación o explicación es el proceso mental mediante el cual se trata de encontrar un significado más amplio de la información empírica recibida. La investigación documental efectúa la interpretación de la información por medio del análisis de premisas y de la explicación por conclusiones (Teorías).

La investigación de campo realiza la misma tarea mediante el análisis descriptivo o estadístico y de la explicación por conclusiones o teóricas.

En la penúltima fase de la metodología. Consistió en interpretar los resultados obtenidos con la ayuda de los instrumentos en el punto "1". (obtención de datos). Se llevó a cada una comparación cualitativa de los datos teórico . -Documentales con los resultados de la investigación;tratando de encontrar nexos entra la teórica y la realidad.

Toda esta información se utilizó para la comprobación de la hipótesis de trabajo que se podrá leer en las conclusiones. (tesis comentada).

5 COMUNICACION DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACION CONTABLE

La comunicación de resultados en la investigación contable es la información sobre los logros obtenidos durante el trabajo inquisitivo.

ESTRUCTURACION DEL INFORME

Significa integrarlo secuencialmente con elementos necesarios para su lectura y comprensión. Sus elementos son:

1. - PORTADA Cubierta anterior del informe de investigación, debe mostrar todos los elementos que identifique el trabajo, a su autor, a la entidad patrocinadora, el Director del seminario, el año y el lugar de publicación.
2. - PORTADILLA Primera página impresa del trabajo. Incluye fundamentalmente los datos de la portada aunque es posible su reducción o incremento.
3. - DEDICATORIA
4. - INDICE DE CONTENIDO
5. - METODOLOGIA
6. - INTRODUCCION
7. - CUERPO CAPITULAR
8. - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
9. - APENDICES
10. REFERENCIAS DOCUMENTALES

INVESTIGACION DOCUMENTAL

1. - TITULO
2. - INTRODUCCION
3. - HIPOTESIS
4. - METODOLOGIA
5. - METODOS
6. - TECNICAS UTILIZADAS
durante el proceso de investigación
7. - RESULTADOS, CONCLUSION O TERORIA FORMULADA Y EN SU CASO SUGERENCIAS O RECOMENDACIONES, PROPUESTAS.
8. - APENDICES: APARATO PROBATORIO O TESTIMONIAL, TABLAS DE FRECUENCIAS, CUADROS INTERPRETATIVOS, ETC. . .

INTRODUCCION

INTRODUCCION

Dentro del siguiente documento se presenta, el resultado de una investigación basada en el estudio del funcionamiento del control interno, dentro de una empresa de servicio de Lavado Automotriz, dentro del Distrito Federal, siendo esta resultado de una investigación documental y de campo, pero teniendo como una gran limitante la falta de información acerca de este tipo de empresas ya que no hay ninguna referencia en ninguna cámara, y pudiéndose decir que este es un terreno todavía muy virgen.

Otro de los problemas que se presentan, es que siendo este tipo de negocios muchas veces familiares, no existe un buen manejo, y por lo tanto, tampoco un buen sistema de control interno, como resultado de los pocos conocimientos en la aplicación de estos sistemas, por parte de las personas que los manejan y los poseen.

Es otra de las limitantes dentro de esta investigación que cada uno de los responsables del manejo de este tipo de empresas tienen su propio criterio, por lo cual no es posible unificarlos y mucho menos se puede pensar que el funcionamiento entre estas empresas sea siquiera parecido.

Cabe también señalar que en esta rama existen distintos tipos de servicio ya que están los automatizados, los semiautomatizados y los manuales que es precisamente a los que se les dará el mayor enfoque en este trabajo, y pudiendo hacer referencia, en su caso, a alguno de las otras especies.

Uno de los problemas a los que nos enfrentamos también, es que las personas que se dedican al manejo de estos establecimientos, son muy inaccesibles en cuanto a la recopilación de información, lo que es lógicamente de esperarse, ya que ellos piensan que al estarles cuestionando acerca del funcionamiento de sus establecimientos, uno les puede robar ejemplos e ideas para competir contra ellos.

La estructura que se le dió a esta investigación comienza por dar un muy resumido marco teórico debido a todas las limitantes antes mencionadas, seguida por la definición y breve explicación del control interno como un sistema que tiende a evolucionar de acuerdo a las necesidades de las nuevas y futuras organizaciones. También se incluye una parte de los principales instrumentos de control interno que tienen mayor aplicación actual, planteando de manera clara los objetivos que se persiguen, sus alcances y limitaciones en forma genérica.

El control interno encierra un complejo de técnicas que en la actualidad a podido ser definido en una forma satisfactoria, puede decirse que es una valiosa ayuda para la administración, ya que, es uno de los elementos dentro del control administrativo que sirve para que las operaciones de una entidad se encuentren vigiladas y controladas.

En la medida de esta exposición se presentan de alguna manera las bondades del sistema, trayendo como resultado una noción sobre la importancia que tiene en el ámbito de las empresas de Lavado Automotriz, y se trata de presentar en una forma correcta una suposición de adopción e implementación de un sistema de control interno.

Es también uno de los objetivos de la exposición que esta pueda ser de utilidad en un futuro, ya que se tratan de ofrecer perspectivas para el progreso dentro del área en la que se trabaja, aparte de que en un aspecto personal sería una gran satisfacción que algún organismo económico tomara como base esta investigación.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

Las empresas de Lavado Automotriz se ubican muchas veces dentro del rubro que comprende también a las de Servicio Automotriz de Lavado y Engrasado, pero son totalmente diferentes. Las primeras solamente se dedican a lo que es el cuidado de las carrocerías, y las segundas también incluyen el cuidado a motores por medio de cambios de aceite, y lavados de chasis a alta presión por mencionar unos ejemplos.

Esto no quiere decir que las empresas de Lavado Automotriz no se puedan dedicar a prestar estos servicios también, pero solo como eso, como servicio de la empresa, extra, saliendo del fin principal para el que fue creada.

No existen con exactitud hechos históricos acerca del surgimiento de los Lavados de Autos, pero se cree que surgen como una necesidad de los habitantes de las grandes ciudades que por falta de tiempo no lo podían hacer, y de esta manera por una módica remuneración podían contar con la limpieza de sus vehículos. De esta manera en grandes empresas donde muchas veces los veladores no tenían actividad en ciertos horarios ellos mismos se encargaban de prestar estos servicios a las personas que laboraban dentro de las empresas, y el beneficiado era el que decidía la remuneración que el prestador del servicio debía recibir. Después a alguna persona se le ocurre que esto podría ser negocio si en un lugar establecido se daba este servicio y posiblemente a las personas les podría ir mejor en este trabajo que lavando solo uno o dos coches al día.

Esta es la base del surgimiento de este tipo de empresas y de aquí se derivan a las que son automatizadas y semiautomatizadas, pero el problema de estas es que no existe el mismo cuidado para con los coches que el que le pone la mano del hombre. Además de que el costo de un servicio automatizado es miles de veces más elevado que el de un lavado a mano, no por esto desvirtuando al que es a mano ya que existen técnicas para un mejor lavado y sobretodo cuidado de los coches.

Dentro del Distrito Federal existen muchas empresas dedicadas a prestar estos servicios, pero como ya se había mencionado cada una de ellas es responsable del tipo de servicio que presta ya que no existe una unificación de criterios en cuanto a esto. Cada una guarda sus métodos y técnicas que creen mas convenientes para el cuidado automotriz, asi como la compraventa de equipo, accesorios y productos que sirvan a este fin.

Las empresas de lavado automotriz, por más pequeñas que sean deben de tener un plan general de desarrollo y operación para que de esta manera se pueda dar un mejor servicio siguiendo bases ya establecidas y asi poder satisfacer mayormente al consumidor que a fin de cuentas es el que va a obtener el beneficio del servicio.

Una de las bases mas importantes a las que nos debemos de enfocar es a la de la estructura general de la organización ya sea en aspecto de personal como en el aspecto operativo, ya que de aqui vamos a partir para el estudio del control interno. Si existe en la empresa una buena organización y por ende el establecimiento de un buen control interno las cosas van a marchar sobre ruedas porque conociendo este antecedente no nos va a preocupar mucho la creación de nuevas formas de control interno sino que nos podemos avocar al mejoramiento de este y como resultado tendremos una operacion mas eficiente y productiva.

En el Distrito Federal existen muchas variantes de lo que son los lavados de autos y así mismo existen diversos precios, lo que es favorable para el consumidor ya que puede escoger el que mas le acomode a su presupuesto, claro no habiendo la misma calidad en el servicio en todos por igual. Es por esto que es dificil establecer un marco donde situar a este tipo de empresas por las diferencias que marcan la diversidad de estas, pero sería interesante que todas siguieran un plan de desarrollo mas o menos parecido para que hubiera mas competencia en cuanto a calidad y asi beneficiar más al cliente asi como a nosotros mismos.

En el aspecto del procedimiento de operación lo podemos desglosar de una forma muy genérica, dando una explicación amplia y somera acerca de las operaciones que se realizan dentro del lavado de autos.

En primer término necesitamos conocer el equipo con el que debe contar la empresa para prestar el servicio.

Como primer punto debemos de contar con un terreno de una superficie amplia, digamos de 500 a 1000 metros, esta seria una superficie ideal para poder operar. Dentro de este terreno debemos de tener un sistema para disposición de agua, esto se puede resolver con piletas alrededor del terreno o buscar una buena distribución en caso de que el terreno sea de medidas irregulares, esto en base a un estudio de optimización en el tránsito de vehiculos dentro del lavado de autos. También se debe contar con una cisterna con una capacidad aproximada de 75,000 litros, esto es por si llega a haber dificultad en determinado momento para conseguir agua, y seguir prestando nuestro servicio. Algunas de estas empresas cuentan con un sistema de reciclaje para el agua utilizada, pero en nuestro caso no porque en la actualidad ya se cuenta con un servicio de abastecimiento de aguas tratadas por lo que no es necesaria la erogación de dinero en este tipo de equipo.

Dentro del lavado se debe de contar con una pequeña construcción, no muy grande, que nos va a servir para alojar, y através de exhibidores y estantes, mostrar al público los productos que tenemos en venta. En esta área también se va a alojar la caja y una pequeña oficina para llevar a cabo nuestras operaciones administrativas y contables.

Dentro del área construida se debe contar también con un pequeño espacio que nos va a servir como almacén para el resguardo de todos los materiales que usamos para nuestras operaciones. Es importante que el almacén esté al cuidado de una persona para que esta pueda surtir y cuidar la mercancía, y así evitar robos o cualquier otra anomalía.

En el area de lavado se va a colocar una compresora de aire para poder prestar el servicio de lavado a alta presión de rines, y esta misma compresora nos va a alimentar con aire para sacar el polvo del interior de los automóviles. También se necesita una área lechada que va a servir para el encerado de automóviles.

Como lo habíamos señalado antes, y cabe reincidir en esta cuestión, esta empresa de lavado automotriz va a prestar varios servicios. La función principal de la empresa es el prestar el servicio de lavado de autos, pero dentro de este rubro podemos incluir, el lavado de vestiduras, lavado de interiores en general, lavado de cajuela, y el lavado opcional de rines y llantas a alta presión que incluiría la aplicación de protector a las llantas como puede ser el (armor all).

También cuenta con el servicio de púlido y encerado y aquí es donde entra la opción del cliente de que si quiere que este servicio se preste con los productos que habitualmente se usan, o si quiere que se utilice alguno de los productos que tenemos en venta. Esta venta de productos va totalmente relacionada con el giro de la empresa, porque se trata de productos para el cuidado del automóvil, como pueden ser polish, ceras, shampoos para vestiduras, protectores vinilicos etc. . .

En todos los servicios que presta esta empresa se incluye el sopleteado del interior del automóvil para eliminar el polvo, a la llegada del vehículo al establecimiento.

En cuanto a los lavadores, estos son eventuales ya que muchas veces ellos deciden irse a los 15 días un mes de estar trabajando, y se les paga por destajo, es decir, al final del día se hace un recuento de los automóviles que cada uno lavó, y sobre esa cantidad se les paga.

Para evitar conflictos y confusiones tanto del cliente como de los lavadores, el cliente al llegar al establecimiento coloca su automóvil en un lugar previamente destinado, sin

dejar el cliente las llaves dentro del automóvil. Posteriormente el cliente se dirigirá a la caja para pagar él mismo los servicios que el quiera que se presten para con su automóvil, así como la compra de cualquier producto si lo desea.

El talón de servicio cuenta con 3 copias para evitar malos entendidos, los cuales a la hora de pagarse va a quedar uno de ellos en caja, para control de la empresa, y los otros dos se le entregan al cliente. A la hora de que se termina el servicio, el cliente le hace entrega de otra de las partes del talón al lavador y se hace de esta manera para beneficio de las dos partes ya que en este momento el cliente puede hacer cualquier reclamación en cuanto al servicio prestado para aclararlo y corregirlo en ese momento, y también le da oportunidad al lavador de acercarse un poco mas al cliente por cuestiones de propinas sin incinuarla por supuesto ni exigirla mucho menos, ya que esta es a criterio del cliente. La última parte del talón se la queda el cliente como su comprobante.

Por los problemas que se puedan suscitar en cuanto al servicio que prestamos, se contará con un supervisor en el área de lavado, con el cual pueden acudir los clientes para la aclaración de cualquier duda, o la corrección de cualquier anomalía en el servicio prestado, y sobre todo para la optimización de nuestras operaciones, ya que esta persona está íntimamente ligada en el lugar de los hechos y es la que mejor se da cuenta de la calidad en la operación de la empresa en cuanto a dichos servicios.

Este talón contará con un espacio de conceptos donde se detallará el servicio prestado así como también contará con el correspondiente registro federal de causantes (R. F. C.), nombre y dirección de la empresa, subtotal, I. V. A., y total. Y cabe señalar también que las ventas de los productos se van a registrar en facturas independientes a las de los talones de servicios.

En un aspecto muy general y después de esta breve explicación espero que se llegue a identificar un poco mas a esta empresa ya que es al estudio de la misma, a lo que nos avocaremos en toda la presente exposición.

CAPITULO II

CONTROL INTERNO

Concepto de Control Interno

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

Es necesario establecer un control en las empresas para que se lleven a cabo los objetivos de la organización. La forma de llevar correctamente este control es estableciendo una planeación y control adecuados sobre las operaciones, por medio de la contabilidad en donde quedan asentadas las operaciones de la empresa, las cuales al presentarse dentro de los informes le da una idea al dirigente de como se ha llevado a la empresa, mostrando una experiencia sobre el pasado, lo que permite que se pueda planear hacia el futuro, tratando de evitar errores cometidos, así como destacar a las principales actividades de la Contabilidad de la empresa.

El sistema de control interno comprende los procedimientos de los que se vale la Administración de una empresa para vigilar sus recursos, estos procedimientos están encaminados a descubrir errores, desperdicios, ineficiencia, desviación de políticas establecidas y fraude, cabe aclarar que el sistema no impide dichos sucesos pero si puede asegurar su pronto descubrimiento considerandose como un incentivo para el mantenimiento eficiente de las operaciones y la adhesión a las políticas administrativas.

A medida que el control interno ha ido evolucionando, varios autores han abordado el lema tratando de llegar a un concepto más exacto. En seguida se citan algunas definiciones del control interno:

Comisión de Procedimientos de Auditoria

Es el sistema por el cual se da efecto a la ADMINISTRACION de una ENTIDAD ECONOMICA, entendiendlo por ADMINISTRACION el conjunto de actividades necesarias para lograr el objeto de la ENTIDAD ECONOMICA. (Boletín No. 5 febrero de 1957).

El C. P. Joaquin Gomez Morfin define en su obra titulada "El Control Interno en los Negocios":

Control Interno. - Consiste en plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de un negocio pueda depender de estos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión de la política administrativa preescrita.

Montgomery dice: Los procedimientos de control interno son aquellos que protegen el activo de la compañía, comprueban la exactitud y eficiencia de sus datos contables, mejoran la eficiencia de operaciones y alimentan el apego de la política prescrita por la gerencia.

George E. Bennett, define el control interno de la siguiente manera:

Un sistema de comprobación interna puede definirse como la coordinación del sistema de contabilidad y de los procedimientos de oficina, de tal manera que el trabajo de un empleado llevando a cabo sus labores delineadas en una forma independiente compruebe continuamente el trabajo de otro empleado, hasta determinado punto que pueda involucrar la posibilidad del fraude.

En base a lo anterior podemos concluir diciendo que el control interno es la implantación de un sistema contable y una organización administrativa cuyos objetivos son los de evitar malos manejos de los activos, evitar duplicidad de funciones y desperdicios, así como obtener fácilmente información oportuna necesaria para la marcha del negocio, y en general, un control efectivo de todas las operaciones de la empresa, que permitan confiar al administrador de que son adecuados completos y que estén exentos de errores de importancia

ORIGEN Y ANTECEDENTES

El desarrollo de las empresas y su expansión han traído como consecuencia la imposibilidad por parte de los ejecutivos de controlar y supervisar las operaciones confiando en la observación como técnica para evaluarlas, por lo que ha sido necesario un nuevo instrumento de control.

Los resultados de esta aplicación de control, indican a la administración si las políticas establecidas se están llevando a cabo, si la situación financiera es saludable y la producción es buena, lo que llevará a lograr una mejor dirección y una adecuada toma de decisiones. La constante supervisión de los controles va a permitir a los ejecutivos depositar mayor confianza en la información obtenida.

IMPORTANCIA

La importancia del control interno surge en el momento en el que el alcance y la magnitud de las empresas ha llegado a un punto en el que su organización estructural se ha vuelto compleja y extensa, y sus operaciones no pueden ser controladas por una sola persona sino que es necesaria la colaboración de varias que estén capacitadas para proteger los intereses de la empresa, proporcionar la información oportuna, completa y constante y elevar la eficiencia en el desarrollo de las operaciones.

Siendo justificable la implantación de un Sistema de Control Interno que abarque las áreas de: Producción, Ventas, Finanzas, Administración, Personal etc. . . , para que puedan reducirse las posibilidades de un error, disminuir desperdicios en tiempo y en materiales, buscar ahorros, así como elevar las utilidades que es el objetivo principal de la empresa.

Por medio del control interno se puede estar seguro del cumplimiento de las políticas previamente establecidas por la entidad de tal manera que los datos proporcionados por la contabilidad sean confiables y acordes con ella, para poder tomar decisiones que lleven a un desarrollo integral de la empresa.

Es necesario hacer notar que la importancia del control interno es de interés para todas las personas que giran alrededor de la empresa y de esta manera se ha hecho la siguiente clasificación:

- I. - Personas relacionadas directa y constantemente
 - Propietarios
 - Administradores
 - Empleados
 - Trabajadores
 - Fisco

2. - Personas relacionadas directamente y en forma irregular

- Acreedores
- Auditores Externos
- Auditores Internos

3. - Personas relacionadas indirectamente

- Público en general

PARA LOS PROPIETARIOS. - Es importante porque de esta manera se garantiza en gran parte el buen manejo de sus aportaciones, así como se salvaguardan constantemente los bienes de la empresa que son de su propiedad.

PARA LOS ADMINISTRADORES. - Porque con el control interno se logra la eficiencia de las operaciones y la adhesión a la política administrativa, por constituir la mejor forma de auxiliar la administración.

Para la implantación de un control interno se debe señalar primero lo que se quiere lograr o cual es el objetivo que se quiere alcanzar.

La administración debe formular planes, los cuales deben incluir al control interno, este deberá ser adecuado a las necesidades de la empresa, ya que por medio del control se lograrán los objetivos antes fijados. Un dirigente no puede controlar sino establece primero una planeación del control interno.

El segundo paso del control interno consiste en medir las actividades, esto es, lo que se ha hecho. Esta fase puede llamarse etapa de organización y consiste en una serie de investigaciones que se pueden realizar en las siguientes formas:

1. - Por medio de observaciones directas, cerciorándose personalmente del estado de determinada situación.
2. - Los informes orales, entrevistas y las conversaciones con el personal encargado de determinada actividad.
3. - Los informes escritos, estos son los más convenientes ya que no desvirtuan la información. Estos son más precisos y tienen carácter de permanentes.
4. - Mediante los registros, ya que estos facilitan las acumulaciones de datos, para la determinación de tendencias.
5. - Por medio de instrumentos y dispositivos mecánicos que ayudan a evitar errores tales como: contadores automáticos, tiras y discos de registros.

El tercer paso del Control Interno, es una mera revisión, y consiste en verificar que lo que se planeó sea acorde con lo que se realizó y esto, debe de ser de acuerdo con las normas establecidas. Mediante la determinación y análisis de las evaluaciones se valúan las actuaciones poniendo mayor atención en aquellas variaciones más significativas.

En el último paso se aplican las corrientes en los casos en los que haya desviaciones. Esta acción puede tener efecto sobre las actividades o sobre los planes si estos no son adecuados.

PARA LOS EMPLEADOS Y LOS TRABAJADORES. - Porque se limitan las responsabilidades y gozan las de la división del trabajo, asegurándose a su vez, el desarrollo con cifras previamente confirmadas por cifras de control.

PARA EL FISCO. - Al fisco le interesa que exista un adecuado sistema de control interno ya que esto le facilitará el proceso de revisión de información comprobatoria, así como un gran auxiliar para la determinación adecuada y justa tanto para el contribuyente como para la entidad fiscalizadora.

Además un adecuado sistema de control interno permite agilizar tanto los análisis como las interpretaciones administrativa-financieras y contables, tanto para el que elabora los documentos como para el que sanciona o fiscaliza evitando con esto incurrir en contravenencias con las disposiciones legales fiscales establecidas para tal fin.

PARA LOS ACREEDORES. - Porque bien es sabido que en la actualidad todas las empresas utilizan el crédito los que lo otorgan generalmente exigen el máximo de garantías. Al apreciar la existencia de un buen control interno en la empresa a la cual va a otorgar financiamiento, los acreedores obtienen la confianza suficiente de que sus recursos están seguros.

PARA LOS AUDITORES EXTERNOS. - Porque la existencia del control interno es uno de los requisitos indispensables para la práctica de auditoría tendiente a dictaminar sobre los estados financieros.

PARA LOS AUDITORES INTERNOS. - Quienes constantemente revisan el sistema de control interno de su empresa para ver que éste funcione adecuadamente y que sus procedimientos se cumplan.

PARA EL PUBLICO EN GENERAL. - Considerando a este como un inversionista potencial, porque la existencia del control interno con su objetivo principal de eficacia en el funcionamiento de la empresa, significa un progreso en el mismo, lo cual la motiva a partir de los beneficios que provoca dicho progreso.

ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO

Los elementos del Control Interno que intervienen en la organización pueden agruparse en cuatro clasificaciones como sigue:

- a) La organización estructuralmente adecuada varia de acuerdo con el tipo de empresa, con su tamaño, con sus operaciones o con cualquier otro factor. Un plan satisfactorio debe de ser simple, siempre y cuando dicha simplicidad sea ventajosa desde un punto de vista económico, deberá ser flexible en tal forma que la expansión o el cambio de condiciones, no rompan o desorganicen el orden existente, y debe prestarse por si mismo al establecimiento de claras líneas de autoridad y responsabilidad. Lo conveniente de cualquier plan de organización, es el grado en el que proporciona independencia a los departamentos de operación, de custodia y de contabilidad.

El trabajo de todos los departamentos debe de quedar estrechamente integrado y coordinado; para este fin la cooperación es esencial. La base para la separación descansa en la premisa de que ningún departamento deberá controlar todos los registros contables relativos a sus propias operaciones.

Sin dicha separación, los registros contables pueden ser manipulados en tal forma que la localización de errores y malos manejos sería muy difícil si no es que imposible.

Después de una adecuada división funcional de las actividades de una empresa, el siguiente paso es establecer responsabilidades dentro de los departamentos, para la eficiente conducción de las operaciones, de acuerdo con las necesidades prescritas por las políticas administrativas.

La responsabilidad y la delegación de autoridad deben de quedar perfectamente definidas y, hasta donde sea posible, dejarlas aclaradas ya sea en un organigrama o en una carta de organización accesible a todos los interesados.

b) El sistema de autorización y procedimientos de registro.

Una vez que la administración ha determinado sus objetivos ha proporcionado un plan de organización y delegado la responsabilidad para el logro de los objetivos, debe tener los medios para establecer, primero, los registros de control de operaciones y transacciones consecuentes y, segundo, la clasificación de datos dentro de una estructura formal de cuentas. Al segundo elemento se le conoce como "Catálogo de Cuentas". Este catálogo de cuentas preparado cuidadosamente, tiene propósitos más útiles que el proporcionar unicamente casilleros en los que se coloquen las transacciones. Las cuentas seleccionadas y su secuencia deben por lo menos, reunir las siguientes condiciones:

1. - Facilitar la preparación económica de los estados financieros o informes.
2. - Incluir aquellas cuentas que se necesitan para reflejar adecuada y exactamente las partidas de activo, ingresos y costos suficientemente analizadas, a fin de que sean útiles a la administración en el control de operaciones.
3. - Describir exacta y concientemente lo que debe contener cada cuenta, es pertinente que se tenga un manual de contabilidad bastante generalizado que explique lo que debe ser incluido en las cuentas en particular.

Los títulos claros de las cuentas y un sistema adecuado de numeración servirán para evitar errores de clasificación y distribución.

4. - Definir tan claro como sea posible, las partidas de costos operacionales.
5. - Proporcionar cuando sea necesario, cuentas controladoras.

Algunos de los principios que se aplican al adoptar formas o registros en particular son:

1. - Deben servir a una función útil en su relación con los procedimientos planeados y cumplir los objetivos de la administración.
2. - Deben ser lo suficientemente sencillos, como para que puedan ser comprendidos con claridad por aquellos que los van a usar, permitiéndoles registrar con exactitud y prontitud los datos y con un costo mínimo.
3. - Deben de estar diseñados de acuerdo con todos sus posibles usos, de tal manera que el número de formas diferentes se mantengan en el mínimo.
4. - Deben estar elaborados de tal forma que su correcto manejo se apegue a los procedimientos de control establecidos y por lo tanto, dentro de la forma o registro mismo, proporcionen un adecuado grado de control interno.

c) Las Prácticas Correctas.

Lo adecuado en las prácticas seguidas en la ejecución de las obligaciones y funciones de cada uno de los departamentos de la organización, determinará la efectividad del control interno y la eficiencia resultante de las operaciones.

Los procedimientos adoptados deberán proporcionar los pasos por los cuales las transacciones sean autorizadas, registradas y responsabilizadas la custodia de las partidas del activo.

Esto generalmente se obtiene por medio de la división de deberes y responsabilidades, en tal forma que ninguna persona maneje por completo una transacción desde el principio hasta el fin. La persona que autoriza o inicia una transacción, no debe tomar parte en el registro, o en el dominio y manejo del activo. Con la división antes mencionada, se proporciona una revisión automática del trabajo y se aumentan grandemente las posibilidades de encontrar rápidamente errores y fraudes. Esta división se aplica tanto a departamentos como a individuos y deberá practicarse en toda la organización y en todos los niveles de autoridad.

d) Capacidad de Personal.

El funcionamiento adecuado de un sistema de control interno, descansa solamente en la organización efectiva de la planeación y en que los procedimientos y prácticas sean correctas, sino también en la selección de jefes de departamento con habilidad y experiencia, y personal capaz de cumplir con los procedimientos establecidos en una forma eficiente y económica. La importancia que se le da a la selección para evitar constante rotación con las consecuentes pérdidas, se manifiesta con el uso muy generalizado de un departamento de personal, ya que es un área crítica en relación al control interno la del entrenamiento del empleado en la ejecución de los procedimientos.

El trabajo del empleado debe ser revisado cuidadosamente para determinar que los procedimientos se están siguiendo, o en caso contrario, con toda prontitud determinar los motivos y llevar a cabo las medidas correctivas. Esto puede llevarse a cabo por medio de un bien preparado sistema de informes para entregar a la administración, y una vez que

estén perfectamente elaborados y analizados, se señalan las debilidades mostradas por la cadena de responsabilidades.

OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

Los objetivos del control interno basicamente son los siguientes:

1. - La protección de los activos del negocio.

Los activos son los recursos propios y ajenos con los que cuenta la entidad. Lo que hace que ésta cuente con un apropiado sistema de control interno, para ofrecer mayor protección a sus propiedades, la cual se obtiene estableciendo una serie de medidas tendientes a evitar desperdicios, sustracciones de dichos activos en la entidad, así como siniestros o situaciones similares que traigan como consecuencia el desfaldo de la entidad. Estas medidas pueden ser:

Un plan de seguros para dar protección a todos los activos fijos de la empresa, dicha protección se da de acuerdo con las necesidades de cada negocio.

Los activos pueden perderse, deben tenerse siempre bajo la custodia de empleados que estén afianzados; de otra manera, siempre habrá el riesgo de que haya fuga de los activos del negocio, también debe evitarse el acceso a estos activos a otras personas que no desempeñen función alguna con los mismos.

En el departamento de contabilidad se deben llevar los registros auxiliares apropiados a fin de verificar la corrección de la existencia física de los activos.

2. - Promoción de eficiencia operacional.

Estas deben de ser a nivel de áreas contables, es decir, en la forma de registro de sus operaciones se le puede hacer sugerencia.

Es el objetivo que mas preocupa a los hombres de negocios, ya que permite eliminar desperdicios y consecuentemente mejorar la efectividad de la empresa.

El cuidado de los costos y los gastos, la calidad y cantidad de los servicios o productos que venden las empresas, son en la actualidad aspectos sobre los cuales se tiene un cuidado especial. Por tanto el progreso de la empresa, se va a ver influido por cuidados adecuados e informaciones oportunas de los conceptos antes mencionados.

Por tal motivo las empresas de tamaño regular ya cuentan con programas de selección y entrenamiento de personal así como estudios sobre tiempos y movimientos, control de calidad, estadísticas de ventas, etc. . .

Todo esto va a originar que la toma de decisiones sea oportuna a favor de la entidad.

3) Obtención de información financiera, correcta, oportuna y fehaciente.

Este objetivo descansa en el establecimiento de adecuados y eficientes métodos, procedimientos de registro apoyados por un eficaz catálogo de cuentas complementado a su vez, por un instructivo de contabilización y así mismo através de una escrupulosa distribución de funciones y medición de las cargas de trabajo de cada uno de los miembros de los departamentos que tienen a su cargo el registro de las transacciones y la incorporación de ellos a estados financieros.

La información mientras sea más completa y oportuna será de mayor utilidad a la administración de cualquier empresa dependiendo de la capacidad de los funcionarios autorizados para emitirlas. Esta información completa y oportuna provocará tener elementos de juicio para estar en mejores condiciones de trazar la política a seguir dentro de la empresa y lograr con esto el progreso de ésta.

4. - Adhesión a las políticas generales de la Dirección.

La estructura orgánica de la empresa, se fortalece cuando se tiene una estrecha vigilancia en la adaptación del personal a

las políticas determinadas por la empresa, ya que considera que estas son las más convenientes para la consecución del objetivo del negocio.

ALCANCES Y LIMITACIONES DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO

El sistema de control interno requiere de la ayuda y participación de unidades del personal y de sistemas que de alguna forma se integren a las políticas generales señaladas por las autoridades, para el mejor desarrollo de las funciones que se le han encomendado.

El aspecto técnico o las bases teóricas para el diseño del sistema de control interno implica un periodo de estudio y análisis, para ser adecuada a la organización con la funcionalidad que se requiere, por eso es necesario establecer bases muy sólidas, que modifiquen de una manera correcta su estructura.

Los resultados al principio no podrán estimarse en una forma muy precisa, lo que podrá lograrse a medida que se va operando el sistema, esto también sucede con las previsiones de insumos de las necesidades futuras, y que serán más precisas conforme prosiga la implantación.

Uno de los obstáculos más difíciles de afrontar, es el miedo y la resistencia al cambio, pero esto se puede atacar guiando a las personas sobre las virtudes y las limitaciones del nuevo sistema y dando a conocer los beneficios directos que podrán alcanzarse a corto y mediano plazo.

CAPITULO III

FLUJO DE INFORMACION Y DE ACTIVIDAD

División Interna por Actividades. -

Para un mejor control de las operaciones de la empresa, esta se divide en distintas áreas a las que llamaremos departamentos. Cada uno de estos departamentos se encargará de realizar diversas actividades, específicas por departamento.

Estos departamentos estarán coordinados por el administrador único que en este caso es el dueño de la empresa, y verificará que todas las operaciones de la empresa se realicen de acuerdo a los planes establecidos y de esta forma lograr los objetivos que él mismo persigue.

El administrador estará en frecuente comunicación con los encargados de cada área a través de juntas de funcionamiento, en donde cada uno de los encargados podrá exponer su punto de vista en cuanto al manejo y funcionamiento de su área, y en cuanto a la coordinación de todas las áreas en su conjunto. En estas juntas se tratará de optimizar las operaciones proponiendo arreglos, soluciones, y se tomará en cuenta cualquier consejo o crítica constructiva que cualquier miembro de la junta mencione mientras sirva para el mejoramiento de las operaciones de la empresa.

Cada uno de los encargados de las distintas áreas será responsable del funcionamiento de esta y por lo tanto tendrá que poner mucho cuidado en la implantación de sus controles para un óptimo funcionamiento, porque en esta empresa se trata de alcanzar una perfecta operación, y por esto es muy importante la delegación de autoridad para que así los encargados sean responsables de sus actos y decisiones, y de esta manera deslindar o evitar el paternalismo que la mayoría de los jefes de departamento buscan con sus superiores. Así también se busca que los jefes de área alcancen cierto grado de madurez en el trabajo, y

de verdad lo tomen como su *modus vivendi* y no como una obligación más que se tiene que cumplir a como dé lugar.

También de esta manera el jefe de área es responsable de estimular al personal que está bajo su supervisión de que realicen y tomen su trabajo con aceptación y no como si fuera forzado. Así el personal se sentirá alentado a trabajar realizando sus tareas con más gusto y efectividad, y poco a poco se irá alcanzando mayor grado de madurez, y mejor realización de las tareas através de este metodo que yo le llamaria descentralización de responsabilidades.

Departamento de Compras. -

Este departamento, representado por su jefe de área, se encargará de que el abastecimiento de materiales para el funcionamiento de la negociación sea suficiente en todo momento, previniendo algún contratiempo que pudiera surgir en el abastecimiento de estos.

Los materiales para que la empresa pueda funcionar son en términos generales los siguientes. . .

Los principales productos para que la empresa pueda operar son la materia prima que es el shampoo para el lavado de los automóviles, el shampoo para el lavado de vestiduras, cubetas, paños para la limpieza de los automóviles, botas impermeables para las personas que se ocupan de esta labor, agua (la cual es suministrada por medio de pipas de agua tratada como ya lo habíamos mencionado), cepillos especiales para el lavado de rines y el sacudido de interiores, y cualquier otro material que sea indispensable para el fin primordial de la empresa que es el lavado de automóviles.

Los productos secundarios, de cuyo abastecimiento se tiene que hacer cargo el departamento de compras son los productos que se tendrán a la venta en aparador como pueden ser las ceras automotivas, polish, pulidores especiales en liquido para cristales, limpiadores en gel para rines, limpiadores en espuma para rines y para llantas, limpiadores líquidos para rines y llantas, ceras de uso rápido, protectores vinilicos para tableros, protectores para el cuidado de las llantas, protectores y limpiadores para el cuidado de la piel, productos para ahorrar gasolina, productos para la mayor duración del aceite, aceites de todas clases, líquidos para frenos y una gama inmensa de productos para el cuidado del automóvil. Estos productos estarán controlados por medio de un stock el cual marcará un mínimo de existencia en almacén y dependiendo también de su movimiento dentro del mercado.

Otros de los productos de los que se tiene que hacer cargo el departamento de compras son de la papelería que se utiliza en la empresa, como por ejemplo el abastecimiento de las facturas, de talones de servicio etc. . . y también de cualquier otra cuestión que implique y este vinculada con el óptimo funcionamiento del establecimiento. Como ejemplo podemos citar un foco para la oficina.

Las compras de estos tres distintos grupos de materiales necesarios para el funcionamiento de la empresa se realizarán bajo una política de stocks (máximos y mínimos) los cuales se marcarán de acuerdo a la experiencia y a la práctica que la empresa experimente a través del tiempo.

Las compras se realizarán elaborando primeramente una orden de compra. En la mayoría de las empresas esta orden de compra muchas veces está respaldada por una requisición de compra que llega del almacén, pero en el caso de nuestra empresa se hará directamente la orden de compra ya que como comentábamos, queremos que el personal tome mucha conciencia de la responsabilidad de el puesto que individualmente desempeña.

y también buscamos una simplificación y optimización en las operaciones para que estas se realicen libres de entorpecimientos.

El departamento de compras tendrá la obligación de contar con listas de proveedores procurando tener por lo menos 3 proveedores distintos por cada producto que manejemos, para así evitar que los proveedores hagan tácticas de venta (el acaparamiento para vender mas caro después, puede ser un ejemplo) y para la sustitución de un proveedor en alguna emergencia por negligencia de este o por carencia del producto requerido.

En general este es todo el funcionamiento del departamento de compras y se procurará corregir cualquier anomalía dependiendo, como ya lo habíamos mencionado, en la práctica de la empresa.

Almacén. -

El almacén es una de las bases mas importantes para el funcionamiento de nuestra negociación ya que este es el que se va a encargar de que tengamos disposición de materiales para realizar nuestras labores. El departamento de compras es el que se encarga del suministro de estos, pero es el almacén en si el que va a enterar al departamento de compras, acerca de las necesidades que deben de ser cubiertas para que nosotros podamos operar.

Es muy importante el vínculo que existe entre el almacén y el departamento de compras, y se podría decir que la coordinación de estos dos es la parte mas importante para el correcto funcionamiento de nuestra negociación.

El almacén va a estar a cargo de una persona de confianza que es la que se va a encargar del resguardo de la mercancía, y de surtir internamente a la negociación de los materiales que se necesiten para operar.

El almacenista estará al pendiente de las necesidades de los diversos materiales para así poderse coordinar con el departamento de compras, pero la importancia radica en que el almacén debe tener un perfecto control en cuanto a sus stocks para hacer la requisición a tiempo de sus necesidades al departamento de compras.

Es de vital importancia que esta persona sea de confianza ya que es muy común que en todas las empresas se den robos en diferentes magnitudes, y anomalías de diversas especies, y esta persona nos va ayudar a que estos factores disminuyan en una gran medida, y nos va ayudar también a que el funcionamiento del negocio sea óptimo.

Departamento Operativo. -

Este departamento estará a cargo de una persona que además de ser el responsable del cumplimiento de las tareas que deben de ser realizadas por este departamento, tendrá también la función de ser supervisor del personal que esté a su cargo para de esta manera tener la certeza de que las operaciones se están realizando de acuerdo a lo establecido, y así también evitar conflictos que se pudieran suscitar en la relación empresa, cliente y servicio.

Este departamento se encargará de la coordinación de los automóviles dentro del establecimiento por medio del supervisor. El supervisor a la llegada de un automóvil le asignará un lugar a los cuales para términos de la empresa le llamaremos cajones. Ya que el cliente se estacione en el cajón correspondiente, el supervisor le pedirá que retire las llaves de su automóvil y también le preguntará cuál es el servicio que quiere que se le

realice a su automóvil. Ya que están de acuerdo las 2 partes, el supervisor le pedirá al cliente que por favor pase a la caja a pagar dicho servicio, y mientras tanto el supervisor asignará a uno de sus subordinados que realice la tarea correspondiente.

El que se le pida al cliente que retire las llaves de su automóvil es una medida de seguridad para la empresa y para el cliente, ya que de esta manera nos evitaremos conflictos a causa de choques o de fallas mecánicas que pudieran surgir en ese momento, y de esta manera el cliente sigue siendo el único responsable de su unidad, ya que bajo ninguna circunstancia permitiremos que ninguno de los lavadores haga movimientos con los coches. Por esto es que se necesita una perfecta coordinación en las entradas y salidas de vehículos del establecimiento, recayendo esta responsabilidad en el supervisor.

Es importante señalar también que el supervisor deberá hacer una relación con todos los nombres de sus subordinados para llevar un control de las tareas que cada uno realiza al día. Esta relación también servirá para cotejar con los recibos que tenemos en caja y así poder determinar el pago a cada uno de los lavadores.

Este reporte se realizará diariamente y se irá archivando día a día para que al final del mes se haga un análisis de los servicios que estamos prestando y de esta manera nos podremos dar cuenta fácilmente de dónde es donde más estamos fallando, o donde estamos mejor, y quienes del personal que tenemos son los que más están rindiendo, y quienes los que menos, y así poder aplicar medidas correctivas a estas situaciones.

Debemos aclarar también que a cada lavador se le asignará una isla y que en caso de alguna inasistencia por parte del personal se acomodará el personal para no quitar eficiencia al servicio.

CAPITULO IV

SISTEMA DE CONTROL GENERAL RECOMENDADO

A continuación con el fin de aportar una herramienta que nos pueda servir de ayuda para el mejor manejo de la empresa, se detallan una serie de características, de forma general, que van estrechamente relacionadas con lo que es la administración general de la empresa, la contabilidad y el control interno.

NOMBRE O RAZON SOCIAL

Es el nombre con el que se da de alta a la empresa, este nombre es diferente al nombre comercial ya que este último solo sirve de imagen corporativa y el primero es con el que se realizan todas las operaciones incluyendo las legales.

CAPITAL

Es el capital social o la aportación que va a tener cada uno de los socios para poder constituir la empresa, y por consiguiente, es con el que la empresa va a empezar.

ACTIVIDAD O GIRO DE LA EMPRESA

Es el conjunto de funciones a los que la empresa está enfocada, en este caso es a lavado y cuidado de autos.

TIPO DE EMPRESA

En este rubro existen 2 grandes tipos de empresas, las familiares, y las sociedades con socios diferentes, en este caso se plantea una empresa de tipo familiar.

ZONA SOCIOECONOMICA

Es la especificación de la zona donde se va a poner el negocio. Esto es importante ya que en una empresa comercial, esto marca el tipo de personas a las que el negocio esta dirigido. Se dividen en baja, media, media alta y alta.

TIEMPO DE ESTABLECIDA LA EMPRESA

Esto nos va a servir para en un futuro aplicar diversos tipos de análisis, pero en este caso es una empresa de nueva formación.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO

En este rubro se marca si las fuentes de financiamiento son propias, es decir si el dinero proviene de las mismas personas que forman a la empresa, o si el dinero proviene de fuentes de financiamiento exteriores que no pertenecen a la empresa, por ejemplo, instituciones bancarias, arrendadoras etc. . .

MERCADO

Aquí es donde se detalla mas a fondo el tipo de clientela a la que va dirigida nuestra empresa, o en otras palabras es el tipo de mercado al cual vamos a satisfacer sus necesidades.

NUMERO DE EMPLEADOS

Se llevará un control de cada uno de los empleados para así poder distinguirlos individualmente en un aspecto contable, ya que en este se llevará un record de su vida en el negocio.

QUIEN ES EL QUE MANEJA LA EMPRESA

Aquí se detallará quién es el que lleva el control de la empresa, ya que puede ser un consejo de administración o un administrador único, en este caso es un administrador único que es el dueño.

EL DUERO DE LA EMPRESA REALIZA ACTIVIDADES DE TODO TIPO

En muchas ocasiones el dueño de la empresa no está ligado estrechamente con las operaciones de la empresa a causa de sus diferentes ocupaciones, y existen casos en los que el propietario es también empleado de la empresa.

EXISTE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Es preferible y casi indispensable que en una empresa de cualquier tipo, exista un manual de procedimientos, y también que este manual vaya experimentando cambios conforme va madurando la empresa.

COMO SE DAN A CONOCER LOS PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES DEL NEGOCIO

Es preferible, como se acaba de mencionar, que exista un manual de procedimientos, y en caso de que no exista se debe describir de que forma se dan a conocer los procedimientos y funciones en la empresa.

HAY UN PROFESIONISTA O TECNICO EN EL AREA DE CONTABILIDAD O ADMINISTRACION

Este punto se refiere a que debe existir una persona capacitada que sea responsable de los rubros de contabilidad y administración.

HAY ALGUNA PERSONA ENCARGADA DEL ALMACEN

Forzosamente debe existir una persona responsable del almacén ya que es uno de los puntos más críticos en donde la empresa puede perder, es muy importante ya que es una parte del activo y se deben de salvaguardar los activos de la empresa. También es importante que sea una persona de confianza.

CONTROL EXISTENTE EN LOS PRODUCTOS

Debe existir un control en la entrada, salida y calidad de los productos, así como un sistema de valuación de inventarios adecuado a la forma de trabajo y adecuado a los materiales que se manejan dentro de la negociación.

REALIZACION O FORMAS DE LLEVAR LA CONTABILIDAD

La forma de llevar la contabilidad en esta negociación es por medio de un sistema de contabilidad general llevando los libros y registros correspondientes, llevando en estos los asientos contables respectivos a las operaciones de la empresa.

EXISTENCIA DE SISTEMAS DE CONTROL EN LAS AREAS Y SI HAY CON QUE FRECUENCIA SE REALIZAN PRESUPUESTOS

Con respecto a los sistemas de control, por una parte tiene que existir un global que respalde al control general, y por otro lado, este mismo se tiene que desglosar para detallar el manejo de cada uno de los rubros. En cuanto a los presupuestos es política interna la regularidad con la que se realicen los presupuestos.

<u>Inventarios</u>	En este caso se lleva un sistema UEPS con una revisión mensual.
<u>Planeación Financiera</u>	Depende del mercado por tratarse de una nueva empresa y en el futuro por experiencia propia.
<u>Planeación Fiscal</u>	El contador general debe de estar pendiente de esta y se coordinará con el administrador.

RECIBE ALGUN TIPO DE ASESORIA EXTERNA

Es muy recomendable que después de empezar operaciones, se reciba algún tipo de asesoría externa.

EXISTE UNA SEPARACION DE LAS AREAS CONTABILIDAD Y PRODUCCION

Son dos aspectos individuales que ninguno le resta importancia al otro pero se deben de manejar de forma separada, dándole producción los reportes correspondientes al departamento de contabilidad.

EN BASE A QUE CRITERIOS SE ABASTECE DE MATERIA PRIMA

Se debe de manejar un sistema que este basado en los stocks establecidos, esto es, de acuerdo al movimiento de cada producto, se deberá establecer un mínimo y un máximo de éste en un determinado tiempo de movimiento, para que cuando llegue al mínimo se levante el pedido, y el máximo nos indicará que por el momento no necesitamos más de ese producto en un lapso determinado de tiempo.

SE LLEVA UN CONTROL DE LAS CUENTAS POR PAGAR Y POR COBRAR

Por inicio de actividades, se trata de evitar la existencia de cuentas por cobrar y por pagar, enfocandonos, por prestarse el giro a hacer todas sus operaciones de compra venta al contado.

HAY UN SISTEMA DE CONTROL PARA EL DINERO

Existe en el establecimiento una máquina de comprobación fiscal que nos ayuda a controlar las entradas de dinero, y también un sistema de caja chica que es reembolsable una vez comprobados los gastos, y la existencia de cuenta en el banco con su respectiva chequera.

CUANTAS PERSONAS ESTAN EN CONTACTO DIRECTO CON EL DINERO

En este caso existe la cajera, el jefe de contabilidad y el administrador único, en este caso.

HAY QUIEN SUPERVISE A ESTAS PERSONAS

El administrador mismo en este caso por ser el que debe tener la mayor atención en los intereses de la negociación.

HAY UN BANCO PARA HACER LOS DEPOSITOS DE LAS VENTAS DEL DIA Y CON QUE FRECUENCIA

Debe de existir una cuenta corriente en algún banco ya que de este se va a partir para la consulta de saldos y es una de las fuentes más importantes dentro de cualquier empresa ya que nos muestra la situación monetaria en un momento determinado dentro de una empresa sea cual sea.

HAY UNA CAJA CHICA EN LA EMPRESA

Se establece una caja chica solo con el dinero suficiente que circule bajo especiales circunstancias, como por ejemplo algún proveedor que no acepte mas que pagos en efectivo porque nos vende de vez en cuando y no son cantidades muy fuertes, o también transporte de algún empleado, así como cualquier otra situación en la que se necesite esta disponibilidad de efectivo.

QUE TIPO DE CONTROL SE TIENE SOBRE LA CAJA CHICA

Más que nada la utilización de vales provisionales o comprobantes de gastos para así poder proceder a la reposición de caja chica.

CUAL ES EL SISTEMA DE CONTROL DE PERSONAL

Existen muchos factores que intervienen pero algunos de los más importantes dentro de esta empresa es su relación de asistencia al trabajo y obviamente el desempeño de sus labores.

ACEPTACION PARA LA REALIZACION DE UN AUDITORIA

Siempre se debe de estar abierto a esta posibilidad, por lo que es bueno anticipar, porque si llevamos un buen control interno desde el principio, la auditoria no tiene porque aventarnos errores de importancia.

En caso de que con el tiempo, y através de la experiencia se encuentre alguna anomalia o insuficiencia en las medidas que anteriormente se citan, se cambiarán o se adoptarán a las necesidades de la empresa, para que de esta forma se eficiente cada vez mas el control interno.

CAPITULO V

SISTEMA PROPUESTO DE CONTABILIDAD Y COSTEO

Políticas Contables y Administrativas

Cabe señalar que los puntos que a continuación se presentan, están estrechamente relacionados con todo lo que se expone en este documento, y por lo tanto, puede haber algún punto que se llegue a omitir en este lema, pero se haya mencionado en alguno de los otros capítulos.

Frecuentemente se da el mismo significado al concepto de AUDITORIA INTERNA y al de CONTROL INTERNO, la primera consiste en el trabajo material de revisión hecho por los auditores, mientras el último es una función administrativa para el apoyo contable de cualquier entidad.

La contabilidad da información para que pueda ejercerse la función del control interno, que además requiere de otros tipos de información para llevarse a cabo.

Mencionan algunos autores al control interno como parte de la organización, por estar íntimamente ligado con la misma, al eslabonarse con los procedimientos de organización.

Debe ser aplicado un sistema de control expreso para cada empresa, no es posible que se lleve a cabo en forma estandarizada, incluso hablando de empresas del mismo giro y tamaño, es tan ineficaz la implantación en forma generalizada, como lo sería el que no se aplicara ningún sistema.

Considerando que toda erogación debe justificarse para cumplir en esta forma lo que denuncia el control interno, vigilar los activos de la empresa y por ende sus intereses, debemos cuidar al máximo cumplir una obligación de gran responsabilidad, la de

salvaguardar los bienes de la empresa, que es una de las más importantes finalidades de los ejecutivos de la misma.

Importante es mencionar en cuanto a la vigilancia del estricto cumplimiento del control interno, el evitar posibles fugas, tanto del efectivo, como de materiales o cualquier tipo de activos, que repercutirá en pérdidas. Los sistemas de seguridad deben aplicarse en forma positiva, los cuales rendirán protección a la empresa en términos generales.

Hablando de materiales, es necesario cuidar que los desperdicios injustificados no se presenten, y refiriéndose al personal, tampoco es normal el tiempo ocioso. La eficiencia de operación debe promoverse en beneficio de la empresa y de los empleados, ya que la equidad es fundamental. La producción por destajo da al empleado un importe mayor por unidad producida, y a la empresa una cantidad de trabajo suficiente para poder cubrir la demanda que requiere, pero posiblemente se encuentre que en un futuro, gran número de ellos han sido descuidados en un control de calidad, y así con estímulos a la producción podemos obtener el nivel de calidad adecuado para satisfacer los requerimientos que la misma clientela nos exige.

Necesitamos contar con información suficiente para tomar decisiones, la contabilidad debe proporcionar los datos necesarios para la realización de este objetivo del control interno que consiste en informar. Debemos contar con informes veraces, claros, precisos y oportunos para que puedan servir en forma eficiente.

Planeación Estratégica de Operación

La planeación representa la primera etapa del proceso administrativo, y como tal consiste en prever el futuro y descubrir los cursos de acción alternativos. De acuerdo con esto es evidente la necesidad de que en esta empresa se aplique para determinar con

anticipación lo que se debe hacer, sin pasar por alto, que dicha planeación tendrá que ajustarse, además de los aspectos operativos propios del negocio, a los cambios económicos de la actividad y las condiciones del país en general.

Para empezar a poner en juego dicha planeación, se cuenta con diversas técnicas que podrían ser la comercialización, el control presupuestario, el control de la producción, la determinación de los costos de operación, la delegación de autoridad, y la capacitación y adiestramiento proporcionados al personal.

COMERCIALIZACION

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

¿ de acuerdo a los objetivos planteados, se dedica nuestra empresa al giro apropiado ?

¿ se encuentra dentro de un mercado en crecimiento ?

¿ se conoce cuál es el potencial del establecimiento para participar en el mercado ?

Estas preguntas nos van a permitir meditar acerca de que si el producto que se vende es lo que realmente quiere el consumidor. En este sentido es necesario tener presente que uno de los objetivos principales, es el relacionado con el servicio que desea proporcionar al cliente, esencialmente en función de lo que quiere y busque como consumidor, más que venderle lo que la empresa puede hacer.

Otra consideración es el conocimiento sistemático que se tenga sobre el crecimiento del mercado, esto permite establecer las estrategias más adecuadas, sobretodo si se trata de establecer políticas que permitan a la empresa participar competitivamente dentro del mismo. De las políticas pueden enunciarse precios, plazos de crédito (en su caso), y la oportunidad de entrega.

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

CONTROL PRESUPUESTARIO

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

Aunque en una empresa pequeña, por lo general el dueño es la persona que funge como principal administrador, y por lo mismo, quién centraliza todas las actividades, esto no significa que se deseche la oportunidad de hacer una planeación formal. Como proceso es una necesidad, no importando así el gran o pequeño tamaño de la empresa.

Por otro lado, es posible formular planes sin utilizar la técnica presupuestaria; pero hay que tomar en cuenta que una planeación bien definida, como la que ofrece un presupuesto debidamente fundamentado, permite que los resultados sean mucho mejores.

Además, la magnitud y tamaño de una empresa nada tiene que ver con la necesidad de la planeación, ésta se justifica por sí misma y quizá en un negocio pequeño sea más sencillo hacerlo, pero no significa que dicha tarea tenga una menor importancia.

DELEGACION DE AUTORIDAD ASIGNANDO RESPONSABILIDADES

La organización interna, en la mayoría de las pequeñas empresas, se caracteriza porque las actividades administrativas se concentran en una sola persona, así que dependiendo de la actuación de dicha persona, resulta el éxito o fracaso de la empresa.

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

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

La mecánica recomendable, para preparar un ejecutivo de segundo nivel, consiste en permitir al respecto la adaptación progresiva con las nuevas responsabilidades y autoridad que se le delegue, añadiéndole nuevos retos e interesándolo en los diversos problemas, conforme se vayan presentando.

El éxito reside en darle la oportunidad bajo una revisión de logros alcanzados, evitando la supervisión directa o diaria de cada toma de decisión, además de que la

inyección de ánimo influirá al desarrollar su iniciativa, creatividad y confianza en lo que puede hacer.

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

Para algunos negocios pequeños, el adiestramiento tiene que hacerse sobre la marcha, y generalmente sino se dispone de recursos suficientes para un tipo de adiestramiento profesional, las experiencias y habilidades requeridas, pueden ser fácilmente como parte del trabajo diario.

Otro método de capacitación y adiestramiento es el que se apoya en la rotación de puestos, ya sea por horas del día, varios días, sustituyendo ausencias, o varias semanas, dependiendo de las características del trabajo, y de la organización de la empresa.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

- A) La adopción de un sistema de control interno nos permite obtener información con altos índices de certidumbre, oportunidad, calidad y cantidad necesaria a fin de controlar tanto a nivel analítico o detalle de operaciones, como a nivel de informes de alta gerencia y estar en condiciones de tomar mejores decisiones de control o proyección.
- B) La aplicación de un control interno a las cuentas contables más importantes de una entidad permite un mejor control, análisis e interpretación de estados financieros activos y en general eficiente el manejo contable administrativo.
- C) El diseño o adecuación de un sistema de control interno debe tomar en cuenta la infraestructura, su actividad económica, recursos con que cuenta y las ventajas y desventajas que implica su adopción así como la relación costo beneficio.
- D) Un sistema de control interno podrá ser más eficiente en la medida que se consideren principios y criterios objetivos evitando juicios de valor, es decir tomando en cuenta los aspectos de razonamiento y lógica, como en el caso de los principios contables que le dan un marco normativo al control interno contable.
- E) Todo tipo de control interno deberá de considerar las variables internas y externas a efecto de detectar cuales podrían ser los factores que perturben o distorsionen nuestro sistema.
- F) El control interno nos permite obtener información adicional sobre las responsabilidades y obligaciones de cada partícipe de este proceso.
- G)

El control interno permite el planteamiento de diversas alternativas para la selección de la mejor solución optimizando beneficios y costos através de un plan específico de acción a seguir.

- II) A través de este sistema se agiliza y eficiente la comunicación interna, logrando una mayor participación del personal involucrado, así como reforzar el seguimiento de la información.

Alcances mas significativos en un sistema de control interno.

- Permite el uso, control y distribución racional de los recursos escasos de una entidad.
- Se basa en técnicas, principios contables y organizativos a efecto de tomar las previsiones necesarias en un proceso de control o gestión.
- Da una visión mas clara y detallada de una entidad a fin de aprovechar y distribuir los recursos disponibles de acuerdo a las políticas de control que se determinen.
- Nos sirve de base proyectiva para orientar la tendencia futura de la entidad de acuerdo a la situación actual e histórica.
- Proporciona elementos lógicos y objetivos para la tome de decisiones.
- Proporciona por si mismo información oportuna y permanente, el grado de avance de las operaciones efectuadas además de permitir identificar posibles desviaciones, incumplimiento o malos manejos.

- Nos sirve para simplificar los procesos de control y registro de información compleja.
- Contribuye por si mismo a la coordinación e interacción con otras técnicas financieras, administrativas y de control a efecto de formar un sistema integral que cuantifique las actividades de una entidad.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

Alvarez, A.J.

Auditoria Administrativa

F.C.A. / U.N.A.M.

México, 1980

Meings, W.B.

Principios de Auditoria

Ed. Diana

México, 1980

Instituto Mexicano de Contadores Públicos

(I.M.C.P.)

Control Interno

(Comité de Procedimientos de Auditoria)

México, 1948

Argumedo, R.M.A.

El Control Interno de la Organización, en la Contabilidad, y en la Auditoria

Tesis de Licenciado en Contaduria

U.N.A.M.

México, 1985

Denny, D.J.

El Control de la Empresa através de los Datos Contables

Ed. Sagitario, S.A.

Barcelona 1961

Gutiérrez, L.J.

El Contador Público Como Consultor en Administración

de la Pequeña y Mediana Empresa

Tesis Escuela Bancaria y Comercial

México, 1974

Subdirección General de Estudios Económicos y Programación

Industrial

Características de la Industria Mediana y Pequeña en México

Tomo I FOGAIN

México, 1979

I.M.C.P.

Revista Dirección y Control

No. 202 I.M.C.P.

México, 1979

León, L.V.J.

La Problemática Administrativa Dentro de la Pequeña y Mediana

Empresa en México

Tesis para Lic. en Administración de Empresas

U.N.A.M.

México, 1980