



UNIVERSIDAD POPULAR AUTONOMA DEL ESTADO DE PUEBLA.

FACULTAD DE CONTADURIA

PROYECTO DE CONTROL INTERNO APLICADO A UNA ESTACION DE SERVICIO DE PEMEX

TESIS PROFESIONAL

Para Obtener el Título de
LICENCIADO EN CONTADURÍA PUBLICA

Presenta:

SUGENY ANAID ESCUDERO SALAS

Puebla, Pue.

Abril de 2002



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyla**

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 textos, imágenes, gráficas, 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 de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE GENERAL

OBJETIVO	1
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	2
JUSTIFICACIÓN	3

CAPITULO I

INTRODUCCION	4
---------------------	----------

CAPITULO II : CONTROL INTERNO

2.1. DEFINICION DE CONTROL INTERNO	8
2.2. FUNCIONES ADMINISTRATIVAS	10
2.2.1. PLANEACION	10
2.2.2. ORGANIZACIÓN	11
2.2.3. DIRECCIÓN	11
2.2.4. CONTROL	12
2.2.4.1. REQUISITOS PREVIOS.	14
2.2.4.2. ESTABLECIMIENTO DE NORMAS O ESTANDARES.	16
2.2.4.3. INSTALACION DE SISTEMAS DE INFORMACION.	17
2.2.4.4. COMPARACION DE LAS NORMAS CON LOS RESULTADOS REALES.	18
2.2.4.5. CORRECCION DE LAS DESVIACIONES.	19
2.3. REQUISITOS DE UN SISTEMA DE CONTROL.	20
2.4. OBJETIVOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.	24
2.5. CARACTERISTICAS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.	25
2.6. IMPORTANCIA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.	26

CAPITULO III : FRANQUICIA

3.1. FRANQUICIA.	29
3.2. ORIGEN DE LA FRANQUICIA.	30
3.3. ANTECEDENTES EN MEXICO.	33
3.4. DEFINICION DE FRANQUICIA.	36
3.5. PARTES DE UNA FRANQUICIA.	36
3.5.1. FRANQUICIANTE.	36
3.5.2. FRANQUICIATARIO.	37
3.6. EL CONTRATO DE FRANQUICIA.	38
3.7. MARCO JURIDICO DE LA FRANQUICIA.	40
3.8. FRANQUICIA PEMEX Y ESTACIONES DE SERVICIO.	43
3.9. LOS PRODUCTOS PEMEX.	46

CAPITULO IV : PRESENTACION DEL PROYECTO

4.1. PRESENTACION DE LA EMPRESA.	51
4.2. PROYECTO DE CONTROL INTERNO.	57
4.2.1. PARTE ADMINISTRATIVA.	57
4.2.1.1. OBJETIVO GENERAL.	57
4.2.1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.	57
4.2.1.2.1. ADMINISTRATIVOS EN GENERAL.	57
4.2.1.2.2. OBJETIVOS DE VENTAS.	58
4.2.1.2.3. OBJETIVOS DE COMPRAS.	58
4.2.1.3. ORGANIGRAMA.	59
4.2.1.3.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE CADA PUESTO.	60
4.2.1.3.1.1. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	60
4.2.1.2.1.2. ADMINISTRADOR	60

FIGURA 4.1. ORGANIGRAMA	61
4.2.1.4. DELEGACION DE FUNCIONES.	62
4.2.1.4.1. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.	62
4.2.1.4.2. ADMINISTRADOR GENERAL.	62
4.2.1.4.3. EMPLEADOS DESPACHADORES.	63
4.2.1.4.4. EMPLEADOS LAVADORES.	65
4.2.1.4.5. EMPLEADOS VULCANIZADORES.	66
4.2.1.4.6. CAJERO	67
4.2.2. PARTE CONTABLE.	69
4.2.2.1. COMPRAS	69
FIGURA 4.2 DIAGRAMA DE FLUJO DE COMPRAS.	71
4.2.2.2. VENTAS	72
FIGURA 4.3. DIAGRAMA DE FLUJO DE VENTAS.	73
4.2.2.3. MOBILIARIO Y EQUIPO	74
4.2.2.4. EQUIPO DE TRANSPORTE	75
4.2.2.4.1. DEFINICIÓN DE PROYECTO DE INVERSIÓN	76
4.2.2.4.1.1. PROCESO DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS	77
FIGURA 4.4. DIAGRAMA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS	79
4.2.2.4.1.2. MARCO DE DESARROLLO	80
4.2.2.4.1.3. ESTUDIO ECONÓMICO	80
4.2.2.4.1.4. FINANCIAMIENTO DE PROYECTOS	81
4.2.2.4.1.5. EVALUACIÓN ECONOMICA	82

CAPITULO V : CONCLUSIONES

5.1. CONCLUSIONES	88
-------------------	----

ANEXOS

Anexo 1. TARJETA DE ALMACEN.

Anexo 2. HOJA DE SERVICIO.

Anexo 3. CONTROL DE SALDO DE CLIENTES.

Anexo 4. ARQUEO DE CAJA.

BIBLIOGRAFIA

OBJETIVO

Estudiar y evaluar el control interno de una estación de servicios con la finalidad de elaborar e implementar un sistema de información contable y administrativo de acuerdo a sus necesidades.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿La estación de servicios cuenta con un sistema de control interno?
- ¿Cómo se encuentra estructurado el sistema de información contable y administrativo?
- ¿Cuáles son las principales deficiencias que produce el programa de control interno?
- ¿La estación de servicios cumple con los requisitos de una franquicia de PEMEX?
- ¿Cuenta con un adecuado control de los activos?
- ¿Cuáles son las normas en las que la entidad se basa para hacer cumplir sus objetivos?

JUSTIFICACIÓN

El control interno incluye controles contables y administrativos tales como la autorización para realizar determinadas operaciones, facilitar la preparación de estados financieros, lograr la salvaguarda de los activos, tener información oportuna para la toma de decisiones, contar con normas y procedimientos para ayudar a cumplir los objetivos de una entidad, sin embargo, existen empresas que no cuentan con un sistema de control interno.

De aquí la necesidad de estudiar las operaciones que realiza la estación de servicios "La Mesa" con franquicia No. 4082 y analizar el correcto funcionamiento de estas.

En este tipo de empresas es necesario llevar un adecuado manejo, guarda y custodia de los activos, debido a que por su naturaleza tienden a ser de fácil acceso a empleados y clientes, ocasionando esto una variación en los inventarios de dichos activos.

Por otra parte se debe tener en cuenta que la empresa es una franquicia de PEMEX y que además de cumplir con los sistemas de control interno, debe cumplir con los requisitos que una franquicia le exige para estar en servicio.

Teniendo en cuenta los puntos anteriores se determinará la necesidad de elaborar e implementar un sistema de información contable y administrativo de acuerdo a las necesidades de esta estación de servicios.

CAPÍTULO I

Introducción

INTRODUCCION

El Control es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes, todo control implica, necesariamente, la comparación de lo obtenido con lo esperado.

Existen controles administrativos y contables, los cuales están encaminados a cumplir con un plan de organización donde los métodos y procedimientos están diseñados para lograr una mayor eficiencia de las operaciones.

Aplicando los conceptos anteriores podemos definir al Control Interno como las medidas aplicadas dentro de una organización en sí, que comprende un plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de su información, financiera promover eficiencia operacional y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración.

Existen empresas que laboran sin un sistema de control interno establecido, provocando esto que no se obtenga el mayor beneficio de sus operaciones. Como ejemplo tenemos a la Estación de Servicio "La Mesa", la cual no cuenta con un programa contable y administrativo determinado.

Por lo tanto el presente proyecto es una propuesta para implementar un sistema de Control Interno contable y administrativo a dicha Estación de Servicio, de acuerdo a sus necesidades.

Como hemos visto, un sistema de control interno comprende medidas adoptadas dentro de una organización, como son el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de su información financiera, promover eficiencia operacional y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración.

Para realizar el proyecto primero se realizó un estudio en la Estación de Servicios con referencia a sus actividades y se determino que no cuenta con un sistema contable y/o administrativo definido que regule sus funciones.

Con dicho estudio se pudieron de terminar cuales son las debilidades y problemas que enfrenta la empresa, y en base a ello se realizó un sistema de control interno administrativo y contable que propone la solución de acuerdo a las necesidades de la empresa.

CAPÍTULO II

Control interno

II. CONTROL INTERNO

2.1 DEFINICION.

Son aquellas medidas adoptadas dentro de una organización en sí, comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de su información financiera, promover eficiencia operacional y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración. (1)

El control interno incluye controles que se pueden considerar como *contables o administrativos*:

Los controles contables comprenden el plan de organización, los métodos y procedimientos cuya misión es salvaguardar los activos y la fiabilidad de los registros financieros. Y deben diseñarse de tal manera que brinden la seguridad razonable de que:

- Las operaciones se realizan de acuerdo con autorizaciones de la administración.
- Existe una adecuada separación de deberes, relacionados con el mantenimiento de registros e informes de contabilidad.
- Las operaciones se realizan debidamente para:
 - a. Facilitar la preparación de estados financieros de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

(1) Gómez Morfín Joaquín. *El control interno en la Administración de Empresas*. Diana. México. 1998. P.9 (2)
Cepeda Alonso Gustavo. *Auditoría y Control Interno*. Mc Graw Hill. Colombia. 1997. P. 17

- b. Lograr salvaguarda de los activos.
- c. Poner a disposición información suficiente y oportuna para la toma de decisiones.
 - El acceso de los activos sólo se permita de acuerdo con autorizaciones de la administración.
 - La existencia contable de los bienes se compare periódicamente con la existencia física y se tomen medidas oportunas en caso de presentarse diferencias. (2)

Los controles administrativos se relacionan con normas y procedimientos relativos a la eficiencia operacional y la adhesión de las políticas prescritas por la administración, y usualmente se refieren sólo indirectamente a los registros financieros. En general incluyen controles tales como análisis estadísticos, estudios de tiempo y movimiento, informes sobre actuación, programas para el entrenamiento de los empleados, y control de calidad.

La función administrativa del control es la medición y la corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos. La planeación y el control están estrechamente relacionados.

2.2 A continuación se definen las funciones administrativas.

2.2.1. PLANEACION.

Es el elemento de la administración que determina los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa. La planeación fija con precisión lo que va a hacerse. (3)

Que se necesita para que se lleve a cabo:

- Fijar los objetivos o fines que se persiguen.
- Investigar los factores, positivos y negativos, que nos ayudan u obstaculizan de alguna manera en la búsqueda de esos objetivos.
- Coordinar los distintos medios en diversos cursos alternativos de acción, que nos permitan escoger alguno de ellos como base de nuestros planes.

Planear es "hacer que ocurran las cosas que, de otro modo, no habrían ocurrido". Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesarias para su realización.

Equivale a trazar los planos para fijar dentro de ellos nuestra futura acción.

(3) Reyes Ponce Agustín. *Administración de Empresas. Primera Parte. México. 1998 p 164*

2.2.2 ORGANIZACIÓN.

Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. (4)

La organización se refiere:

- La estructura de la empresa.
- Como deben ser las funciones, jerarquías y actividades.
- Nos dice como y quien va ha hacer cada cosa.

Este último inciso nos dice como obtener y articular los elementos materiales y humanos necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo. Aquí nos referimos especialmente a las personas, sistemas y en algunas ocasiones a la maquinaria.

2.2.3 DIRECCIÓN.

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, o delegando autoridad, y se vigila que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas. (5)

(4) Reyes Ponce Agustín. *Administración de Empresas. Segunda Parte.* México. 1998 p 210

(5) Reyes Ponce Agustín. *Administración de Empresas. Segunda Parte.* México. 1998 p 254

Es aquí donde se trata de obtener los resultados que se habían planeado y para los que se ha organizado la empresa.

Hay dos estratos sustancialmente distintos para obtener dichos resultados:

- El nivel de ejecución (obreros, empleados, técnicos, etc.) se trata de “llevar a cabo” aquellas acciones que habrán de ser productivas.
- El nivel administrativo (jefes) se trata de dirigir y coordinar. El jefe, como tal, no ejecuta, sino hace que otros ejecuten.

La dirección de una empresa supone:

- Que se delegue autoridad, ya que administrar es “hacer a través de otros”.
- Que se ejerza esa autoridad, para lo cual deben precisarse sus tipos, elementos, clases, etc.
- Que se establezcan canales de comunicación, a través de los cuales se ejerza y se controlen sus resultados.
- Que se supervise el ejercicio de la autoridad, en forma simultánea a la ejecución de órdenes.

2.2.4 CONTROL.

Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir mejorar y formular nuevos planes. (6)

(6) Reyes Ponce Agustín. *Administración de Empresas. Segunda Parte. México. 1998 p 356*

El control es la función de todo administrador, desde el presidente hasta los supervisores. Algunos administradores, en especial en los niveles inferiores, olvidan que la responsabilidad principal del ejercicio del control compete a todos los que tienen a su cargo la ejecución de planes. Aunque el alcance del control varía según los administradores, todos ellos, en todos los niveles, tienen responsabilidad sobre la ejecución de los planes y, por consiguiente el control es una función administrativa básica en todas las áreas.

Por lo tanto, para mantener la eficiencia de la administración se requiere disponer de medios que presenten en forma rápida una imagen real de lo que ha llevado a cabo una división, un departamento o un jefe, hacia el logro de los objetivos previstos, así como una evaluación de su desempeño. La dirección necesita de avisos o señales que sean fáciles de discernir sin entrar en pormenores. La excepción sería en el caso de datos que muestren deficiencias en las operaciones y detalles correspondientes.

En realidad, una medición entraña la existencia de una norma que, al compararla con datos reales de la misma naturaleza, puedan éstos resultar favorables o contrarios. De esta manera será posible formar un juicio sobre una situación.

Por otra parte, el control implica el ejercicio de una supervisión, restricción o influencia sobre un individuo, una organización o una función. La combinación de las mediciones con el control que utiliza un dirigente, implica el uso de factores suficientemente precisos para evaluar mediante comparación contra alguna norma. Sin embargo,

deben ser moderados por el juicio y la razón para que no lleguen a ser solamente restrictivos. Ninguna norma, evaluación o cualquier otro tipo de control debe llegar a ser tan formal o mecanizado, que un juicio razonado no sea capaz de invalidar una decisión basada en algún estándar predeterminado.

A continuación se describirán los cuatro aspectos principales que engloban la función de control y que deberán tomarse en cuenta al diseñar un sistema eficiente. Dichos aspectos son los siguientes:

- a. Establecimiento de normas o estándares
- b. Instalación del sistema de información
- c. Comparación de las normas con los resultados reales y
- d. Corregir las desviaciones de los estándares con los planes.

2.2.4.1 Requisitos previos.

Un sistema de control sólo podrá implantarse y mantenerse si las demás funciones del proceso administrativo, planeación, organización y dirección se encuentran operando correctamente.

La base de la administración eficiente es, sin duda, una planeación acertada. Sin planes la empresa o cualquier tipo de institución estarán a merced de las circunstancias y actuará o mejor dicho, sólo reaccionará ante los problemas inmediatos.

La planeación presupone el establecimiento de objetivos y metas. El control se facilitará notablemente cuando todo el personal de la

empresa conozca los principales objetivos que se pretenden y cuando las metas inmediatas de los departamentos y secciones le sean familiares.

Por otra parte, las políticas deberán ser realistas en el sentido de que sean de aplicación práctica y debidamente coordinadas en las distintas áreas de la empresa. Además, deben ser lo suficientemente específicas para servir de guía efectiva, pero no a tal grado que resulten rígidas y de difícil aplicación. Deberán adaptarse a las condiciones cambiantes sin perder de vista los objetivos previamente fijados.

Una estructura apropiada de la organización es un paso previo indispensable para establecer métodos de control, por supuesto que las necesidades varían de acuerdo al tamaño de cada compañía, sin embargo en cualquier situación deberá existir una clara delegación de autoridad con su consecuente fijación de responsabilidades.

El uso de organigramas tanto de tipo general, como exclusivos de cada división y de cada departamento, así como los diagramas de proceso de las actividades que se desarrollan y los instructivos y manuales de operación de control.

Cabe subrayar que todos estos elementos deberán estar elaborados en una forma clara y sencilla, destacando sólo los puntos fundamentales sin pretender abarcar todas y cada una de las partes que forman la organización, ya que pretendiendo hacerlo así, solamente dará lugar a confusiones y por consiguiente, a deficiencias al ejercer la función del control.

Otra condición básica para que pueda ser factible establecer y preservar sistemas de control, es la dirección eficaz de los grupos humanos que forman la empresa. La coordinación de actividades y el manejo adecuado de las relaciones humanas por parte de los dirigentes permitirán la implantación de controles que tiendan a armonizar las acciones individuales hacia la consecución de los objetivos predeterminados.

2.2.4.2 Establecimiento de normas o estándares.

Las normas de operación deben determinarse de tal modo que sirvan a las necesidades particulares de una compañía y teniendo en mente que con su implantación podrán medirse aquellas actividades que son vitales en su funcionamiento. Asimismo cada uno de los elementos que se consideren como medida estándar, deben reunir dos condiciones básicas: que puedan ayudar a la dirección a formular decisiones y que provean suficientes datos de comprobación para fundar una opinión. Detalles accesorios o extraños al asunto deben evitarse, ya que sólo conducirán a demorar o distorsionar la evaluación.

No es posible que exista control si antes no se ha planeado. Por lo tanto, es necesario fijar las normas durante la fase de planeación y, naturalmente, mientras más completos y claros sean los planes, se facilitará el establecer mejores procedimientos de control. Los objetivos contenidos en los planes, así como las normas fijadas que miden su realización, deben comprenderse por todos los miembros de la

organización. El establecimiento de controles, como en el caso de los objetivos, deberá ser una labor conjunta de directivos y subalternos, aplicando los principios de integración y autocontrol.

Así como los planes y objetivos están sujetos a una revisión periódica, las mediciones derivadas de los controles deben ajustarse periódicamente y tener la flexibilidad necesaria para adaptarse a las condiciones cambiantes. Establecer normas no es una operación fácil. Un criterio sano será, en primer lugar, determinar los puntos esenciales en donde es necesario medir la actuación y los resultados. A continuación, establecer una medida sencilla y fácil de interpretar que pueda ser factible de comparación.

2.2.4.3 Instalación de sistemas de información.

La instalación de sistemas de información cae propiamente dentro de la función de organización. La especificación de actividades con las responsabilidades consiguientes debe incluir procedimientos de información adecuados, que muestren los puntos clave donde se indique de lo que está sucediendo y que sean susceptibles de comparación con las normas previamente establecidas.

Un sistema de información en una empresa implica un estudio cuidadoso de toda una serie de elementos que incluyen: sistemas de contabilidad, presupuestos, estadísticas y otro conjunto de informaciones necesarias según las características y necesidades de la institución,

además de la ayuda de aparatos mecánicos o electrónicos que coadyuven a que la información proporcionada sea correcta, oportuna y fácil de entender.

2.2.4.4 Comparación de las normas con los resultados reales.

Esta comparación implica determinar las diferencias más importantes que surgen entre las normas y los resultados reales, así como evaluar las causas que originaron dichas diferencias. Este trabajo debe llevarse a cabo periódicamente en todos los niveles de la organización y en cada una de las actividades principales.

Un sistema adecuado de comunicación que incluya informaciones oportunas y veraces, además de bases de comparación debidamente estudiadas, facilitará enormemente evaluar las causas de las diferencias encontradas. En ocasiones, los informes debidamente analizados proporcionarán las explicaciones necesarias; sin embargo, en varias situaciones será necesario ampliar dichas explicaciones acudiendo a informes adicionales de los responsables. Debe recordarse, que para juzgar cualquier situación de trascendencia, los datos informativos, a pesar de su importancia, no sustituyen por completo a la experiencia y el buen juicio del dirigente.

Aunque este tipo de medición no siempre resulta práctico, la medición del desempeño con los estándares debería hacerse, idealmente en forma anticipada, con el fin de que las desviaciones se detecten antes de que ocurran y se eviten mediante las acciones apropiadas.

Si los estándares se establecen en forma apropiada y se cuenta con medios para determinar con exactitud qué hacen los subordinados, la evaluación del desempeño real o esperado es sencilla. Pero hay muchas actividades para las que resulta difícil elaborar estándares precisos y muchas otras actividades que son difíciles de medir.

2.2.4.5 Corrección de las desviaciones.

Así como la determinación de los motivos que originaron las diferencias entre las normas fijadas y los resultados reales es responsabilidad de la dirección en sus distintos niveles, también la acción correctiva le corresponde. En algunos casos suele bastar un cambio o un simple aclaración de las instituciones; otras situaciones ameritarán cambios de trascendencia en la organización e inclusive una evaluación cuidadosa de las actividades llevadas a cabo por un jefe, sobre todo en el caso de que las desviaciones persistan.

Problemas de muy distinta naturaleza podían presentarse, incluso situaciones emocionales que provocan fallas en la actuación personal. En cualquier caso debe insistirse en la comprensión y aceptación de las metas establecidas, las cuales, deben identificarse con la responsabilidad individual.

Así mismo, debe tenerse en cuenta que es mejor eliminar la causa de una deficiencia que corregir el efecto. Obtener ayuda y cooperación y actitudes favorables hacia el control, viéndolo como un auxiliar valioso hacia la consecución de objetivos, tanto personales como de la empresa,

será una labor de convencimiento de los dirigentes hacia los subordinados con el fin de alcanzar un alto grado de eficiencia en la administración.

Por último, es necesario asegurarse de que los sistemas y procedimientos implantados están funcionando de la manera prevista y el manejo de las transacciones no sufra desviaciones. Para este efecto, la fijación de normas o estándares junto con un sistema de información apropiado, serán los elementos indispensables para ejercer la función de control.

De lo anterior podemos resumir que un sistema de control interno satisfactorio debe cumplir con los siguientes puntos:

- Un plan de organización que proporciona la segregación apropiada de responsabilidades funcionales,
- Un sistema de autorización y procedimientos de registro adecuados para proporcionar control razonable sobre el activo, pasivo, ingresos y gastos,
- Prácticas razonables a seguir en el desempeño de deberes y funciones de cada uno de los departamentos de la organización.
- Un grado de calidad del personal en relación con sus responsabilidades.

El propósito final del control interno es, en esencia, preservar la existencia de cualquier organización y apoyar su desarrollo, es decir, es un mecanismo de apoyo gerencial, orientado a contribuir con los resultados esperados.

El control interno se expresa a través de las políticas aprobadas por los niveles de dirección y administración de la empresa, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, de manuales de funciones y procedimientos, de sistemas de información y de programas de selección, inducción y capacitación de personal.

2.3 REQUISITOS DE UN SISTEMA DE CONTROL (7)

Sin lugar a dudas, debe establecerse que el mejor control es el autocontrol, es decir, los esfuerzos deben encaminarse hacia la integración de los trabajos, de tal manera que los ejecutivos implanten sus objetivos particulares, supervisados y asesorados por la dirección general. Siguiendo este procedimiento, ellos estarán en mejor disposición de alcanzar dichos objetivos y, en consecuencia, también será posible establecer medios de control que ayuden a su consecución.

Todo dirigente o jefe de departamento debe tener la información necesaria para medir su propia labor y recibirla con la oportunidad suficiente para hacer los cambios que sean necesarios a fin de obtener los resultados deseados. De esta manera, se constituye el autocontrol y no un control "desde arriba".

Los controles deben tener sentido positivo, es decir, no estar basados en cosas que no deben realizarse; por el contrario, la realización de hechos positivos debe ser el propósito principal del control, de tal manera que contribuyan a los fines previamente determinados.

Así mismo un sistema de control adecuado deberá ajustarse a las necesidades de la empresa de que se trate, estableciendo instrumentos básicos de control según las características de los departamentos.

(7) IMCP. Evaluación y Juicio del Auditor en Relación al Control Interno. México 1992 p 76

Un sistema de control ideal sería aquel que descubriera las desviaciones entre las normas y los resultados reales antes de que se produjeran. Ya que en contadas ocasiones pudiera ocurrir esto, cuando menos el sistema de control debe hacer resaltar lo antes posible las desviaciones. De otro modo si las informaciones se obtienen con retraso, aun a pesar de ser correctas, de poco servirán al dirigente. Si la contabilidad no se lleva al día y, en consecuencia, los estados financieros y demás reportes no se presentan con oportunidad, podemos afirmar que la contabilidad no podrá utilizarse como medio de información necesario de control.

Los controles deben ser flexibles en el sentido de poderse adaptar a planes alternativos que se han dispuesto para viarias situaciones probables.

La simplicidad de la información para efectos de control es otro requisito necesario para que el sistema sea utilizado convenientemente. Gráficas complicadas o resúmenes estadísticos muy elaborados, en lugar de servir a su objeto producen situaciones confusas y dificultades para obtener informaciones útiles. Por supuesto que al diseñar los instrumentos de control deberán tomarse en cuenta la capacidad técnica y la preparación de las personas que vana usarlos.

Los sistemas de control deben justificar su costo y estar proporcionados al volumen de operaciones de la empresa. Es por esta razón que la implantación de controles deberán hacerse sólo después de un estudio concienzudo, que demuestre la necesidad de establecer los a un costo razonable.

2.4 OBJETIVOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO (8)

El diseño, la implantación, el desarrollo, la revisión permanente y el fortalecimiento del sistema de control interno se debe orientar de manera fundamental al logro de los siguientes objetivos:

1. Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante riesgos potenciales y reales que los puedan afectar.

2. Garantizar la eficiencia y economía en todas las operaciones de la organización, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas.

3. Velar por que todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos previstos.

4. Garantizar la correcta y oportuna evaluación y seguimiento de la gestión de la organización.

5. Asegurar la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información y los registros que respaldan la gestión de la organización.

6. Definir y aplicar medidas para corregir y prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presentan en la organización y que puedan comprometer el logro de los objetivos programados.

7. Garantizar que el sistema de control interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación.

8. Velar por que la organización disponga de instrumentos y mecanismos de planeación y para el diseño y desarrollo organizacional de acuerdo con su naturaleza, estructura, características y funciones.

(8) Gómez Morfín Joaquín. El Control en la Administración de Empresas. Diana México. 1998. P 116.

2.5 CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO (9)

Las principales características del sistema de control interno (SCI) son:

➤ El SCI está conformado por los sistemas contables, financieros, de planeación, de verificación información y operación de la respectiva organización.

➤ Corresponde a la máxima autoridad de la organización la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el SCI, que debe adecuarse a la naturaleza, la estructura, las características y la misión de la organización.

➤ La auditoria interna, o quien funcione como tal, es la encargada de evaluar de forma independiente la eficiencia, efectividad aplicabilidad y actualidad del SCI de la organización y proponer a la máxima autoridad de la respectiva organización las recomendaciones para mejorarlo.

➤ El control interno es inherente al desarrollo de las actividades de la organización.

➤ Debe diseñarse para prevenir errores y fraudes.

➤ Debe considerar una adecuada segregación de funciones, en la cual las actividades de autorización, ejecución, registro, custodia y realización de conciliaciones estén debidamente separadas.

➤ Los mecanismos de control se deben encontrar en la redacción de todas las normas de la organización.

➤ No mide desviaciones, permite identificarlas.

➤ Su ausencia es una de las causas de las desviaciones.

(9) Gómez Morfín Joaquín. *El Control en la Administración de Empresas*. Diana México. 1998. P 139

2.6 IMPORTANCIA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

El sistema de control interno forma parte fundamental para una empresa ya que sin este sería imposible administrar adecuadamente, sin errores y malversaciones las actividades y operaciones que realiza una entidad.

Uno de los elementos fundamentales del sistema de control interno es el de tener la tarea básica de crear y mantener un medio ambiente laboral en el que los individuos, trabajando en grupos, puedan alcanzar objetivos y misiones específicas.

Los administradores tienen la responsabilidad de emprender acciones para que sus colaboradores contribuyan de la mejor manera posible a los objetivos del grupo. Una buena administración de negocios requiere conocer con exactitud la operación interna de la empresa a través de las normas, políticas y procedimientos administrativos.

La fórmula para obtener el éxito radica en una administración adecuada del negocio, basada como principio, en reconocer y entender con precisión cuáles son las áreas principales que puede tener la empresa para desarrollar cuidadosamente los procedimientos necesarios antes de empezar a operar una empresa.

Es muy frecuente encontrarse con un empresario que estando inmerso en las operaciones habituales de las empresas, le resulte muy difícil detectar los problemas de su negocio.

En términos generales, quien dirige una empresa debe conocer que forma parte de la solución de los problemas. El empresario debe contar con imaginación, iniciativa e innovación, conocer su negocio y tener grandes deseos de triunfo, enfocando continuamente sus esfuerzos en elevar la rentabilidad de su negocio.

Por lo cual al implementar un sistema de control interno en una compañía se tiene pleno conocimiento de esta y se pueden obtener los fines que persigue, contando con una rigurosa vigilancia para su cumplimiento y así poder obtener los fines que persigue la entidad con eficacia, eficiencia y oportunidad para la mayor toma de decisiones sobre bases consistentes y seguras que impidan las pérdidas. Por lo tanto las empresas ya sean grandes o pequeñas y no importando el giro, necesitan dentro de su organización el empleo de un sistema de control interno para lograr que todas sus operaciones funcionen adecuadamente, bajo revisión para su exacto cumplimiento y así la empresa se beneficie de los servicios que presta el sistema de control interno.

Determinación de las operaciones que estén deficientes en el uso del control interno para así darlos a conocer a los altos funcionarios, dando solución en los rubros deficientes y expresando el grado de seguridad de entidad para el aumento en la eficacia de sus operaciones.

CAPÍTULO III

Franquicia

III. FRANQUICIA

3.1 FRANQUICIA

Las franquicias representan, no sólo para México sino para el resto del mundo, una opción refrescante y novedosa para alentar la creatividad y el espíritu de los inversionistas.

El mundo se ha convertido en un lugar difícil para aquellos que quieren ser dueños de su propio negocio. A pesar de ello, es bien sabido que con todo y las dificultades que enfrenta la pequeña empresa en nuestros días, uno de los fines últimos de cualquier hombre o mujer es la independencia económica; ser dueño de un negocio propio es y será uno de los propósitos más caros del ser humano, y la franquicia es una de las formas más eficientes y menos riesgosas de lograrlo. La clave para el comprador de una franquicia está en saber evaluar las ventajas y desventajas de su decisión, en entender las responsabilidades que un beneficiario de franquicia debe asumir ante quien las otorga y en saber elegir la mejor opción que le ofrece el mercado.

Quizá lo primero que el inversionista debe reconocer en primer lugar acerca de la franquicia es el gran impacto que ha tenido en la economía de muchos países, en la vida de cientos de miles de nuevos empresarios, en el comportamiento de los consumidores, ya que existen franquicias de bienes y servicios, de hoteles, peluquerías,

restaurantes, gasolinerías, venta de bienes raíces, limpieza de residencias, tiendas de fotocopiado e impresión, servicios de cambio de aceites para vehículos y renta de autos, entre muchos otros giros.

3.2 ORIGEN DE LAS FRANQUICIAS (10)

El caso de las franquicias de producto y marca se remontan a mediados del siglo pasado cuando I.M. Singer & Co., se enfrentó a un problema serio en sus famosas máquinas de coser. Su dilema consistía en como distribuir el producto a nivel nacional, con reservas bajas de efectivo y en una época en que sus ventas toda vía no eran buenas, dado lo innovador del producto. En 1851, uno de sus representantes de ventas ubicado en Dayton, Ohio que operaba bajo comisión, logro vender su cuota de dos máquinas y además, generar una lista de personas interesadas en conocer el funcionamiento de las mismas.

Años más tarde, en la última década del siglo XIX, General Motors adopto un sistema básicamente idéntico. En 1898 la compañía se encontraba en una disyuntiva similar a la de Singer, ya que como compañía joven que no contaba con los recursos para abrir puntos de comercialización propios, se vio obligado a conceder concesiones, esquema que como sabemos, se utiliza en la industria automotriz hasta nuestros días.

(10) González Calvillo Enrique. *Franquicias: Revolución de los 90*. Mc Graw Hill . 1992. P 63

Tiempo después, las compañías petroleras y de autopartes también optaron por un sistema primitivo de franquicias, con lo que lograron incrementar la distribución de sus productos, sin capital ni riesgo propios, explotando así el interés generalizado del pueblo por emprender un negocio propio en una industria tan popular en ese momento como la automotriz.

El caso de las gasolineras es interesante, ya que hasta 1930, las compañías petroleras eran dueñas de la mayoría de dichos establecimientos. Acto seguido, las gasolineras independientes que operaban con autorización de las compañías petroleras empezaron a caer en una agresiva guerra de precios. Por el miedo a perder ganancias en dicha guerra, Standard Oil Co. de Indiana optó por rentar sus estaciones a los administradores de las mismas.

Los nuevos concesionarios o franquiciatarios establecieron sus propios precios y generaron sus propios ingresos con los riesgos, beneficios y satisfacciones de un empresario.

La Standard Oil Co. dejó de pagar salarios y prestaciones que le resultaban costosos, y comenzó a cobrar rentas de estaciones que permanecían más tiempo abiertas y se manejaban más eficientemente, lo cual aportó a la compañía petrolera tremendos beneficios a corto plazo. Como ya sabemos, este esquema fue copiado por las demás compañías petroleras y se usa hasta el día de hoy en casi todo el mundo.

La gran explosión de las franquicias se produjo después de la segunda guerra mundial. Una combinación de factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos y legales crearon el clima propicio para esta expansión. También contribuyó el regreso del combate de miles de hombres ambiciosos, con conocimientos básicos, con poca experiencia en la creación y dirección de empresas, pero con muchas ganas de establecer negocios propios.

3.3 ANTECEDENTES EN MÉXICO (11)

La historia de la industria del petróleo en México se inicia en 1900, cuando los norteamericanos Charles A. Candfield y Edward L. Doheny compraron 113 hectáreas de la hacienda "El Tulillo", en el municipio de Ebano, San Luis Potosí, que se extendían hacia los estados de Tamaulipas y Veracruz, en ese año la hacienda paso a ser propiedad de la Mexican Petroleum of California, creada por Doheny, empresa que empezó a perforar en un campo al que denominaron el Ebano, y en 1901, se descubrió petróleo.

Paralelamente a las actividades de Doheny la compañía inglesa "Pearson and Son" que era contratista el gobierno federal de Porfirio Díaz, y cuyo propietario era Weetman Dickinson Pearson, adquirió terrenos para exploración y explotación del petróleo. En 1902, encontró petróleo cerca de San Cristóbal en el Istmo de Tehuantepec, y años después construyó una refinería en Minatitlán, un centro de almacenamiento y un ducto en esta zona .

A la caída de Porfirio Díaz, el gobierno revolucionario del presidente Francisco I. Madero expidió, el 3 de junio de 1912, un decreto para establecer un impuesto especial del timbre sobre la producción petrolera y posteriormente, ordenó que se efectuar un registro de las compañías del país las cuales controlaban el 95% del negocio.

(11) <http://www.pemex.com.mx>

Posteriormente Venustiano Carranza creó en 1915 la Comisión Técnica del Petróleo, y en 1918 estableció un impuesto sobre los terrenos petroleros y los contratos para ejercer control de la industria y recuperar en algo lo enajenado por Porfirio Díaz, hecho que ocasionó la protesta y resistencia de las empresas extranjeras. Con el auge petrolero, las compañías se adueñaron de los terrenos con petróleo. Por ello, el gobierno de Carranza dispuso que todas las compañías petroleras y las personas que se dedicaran a la exploración y explotación del petróleo deberían registrarse en la Secretaría de Fomento.

En los años cuarenta la industria petrolera inició el camino de su crecimiento. Este aumento productivo se debió a una labor intensa en la exploración cuyo resultado más espectacular fue el descubrimiento en 1952 de los primeros campos petroleros.

En 1951 empezó el funcionamiento de una planta petroquímica básica en Poza Rica, con lo cual se iniciaba la industria petroquímica en México. Entre 1964 y 1970, se impulsaron las actividades exploratorias y la perforación.

El 18 de marzo de 1978 el Presidente Lázaro Cárdenas del Río decretó la expropiación de la industria petrolera.

México se mantuvo por años ajeno al desarrollo explosivo que la franquicia alcanzó durante los últimos años a nivel mundial y sin embargo, podemos decir que la franquicia es hoy en nuestro país, uno de los sectores del comercio que registran un mayor crecimiento.

En realidad los antecedentes de la franquicia son, en el caso de México, sumamente recientes. Al referirnos a la historia de la franquicia en México, resulta imposible no hacer alusión aunque sea breve al caso de McDonald's. Sin temor a equivocarnos podríamos decir que, de alguna u otra forma McDonald's le abrió paso a otras franquicias extranjeras al mercado mexicano.

A finales de 1987 se marcó el inicio de la explosión de las franquicias extranjeras en México.

Otro interesante ejemplo nos lo ofrecen las estaciones de servicio de gasolina, las que durante muchos años aparadas en un monopolio constitucional ofrecieron una imagen deplorable y un pésimo servicio, hoy la red de estaciones de servicio PEMEX es un moderno sistema de franquicias con instalaciones de primera con altos niveles de eficiencia y calidad.

3.4 DEFINICIÓN

La franquicia es un sistema o método de negocios en donde una de las partes denominada franquiciante, le otorga a la otra, denominada franquiciatario, la licencia para comercializar bienes y/o servicios, además de los conocimientos técnicos y experiencias para la efectiva y consistente operación de su negocio, que le permiten a este, comercializar dichos bienes y servicios con métodos comerciales y administrativos uniformes.

3.5 PARTES DE LA FRANQUICIA

En un contrato de franquicia intervienen dos partes que son:

3.5.1 FRANQUICIANTE

Es una persona física o moral que otorga a otra persona el derecho del uso de una marca reconocida para comercializar y distribuir sus bienes o servicios, por medio de un contrato de franquicia, en el cual se transfieren estos derechos de uso, para que dicha persona opere su negocios bajo la marca del franquiciante. (12)

(12) González Calvillo Enrique. *Franquicias: Revolución de los 90*. Mc Graw Hill. 1992. P 81

3.5.2 FRANQUICIATARIO

Es la persona física o moral que adquiere o compra los derechos de uso de marca, mediante el contrato de franquicia, con el cual le otorgan los derechos de a comercializar un bien o servicio, además de todos los conocimientos técnicos, manuales de operación, capacitación e instrucciones para el manejo del negocio bajo un nombre o marca reconocida en el mercado. (13)

(13) González Calvillo Enrique. *Franquicias: Revolución de los 90*. Mc Graw Hill . 1992. P 82

3.6 EL CONTRATO DE FRANQUICIA

Como se sabe, la relación entre el franquiciante y franquiciatario se plasma en un contrato que se denomina contrato de franquicia. En él se establecen en forma detallada las obligaciones y derechos de las partes, y se definen con claridad las reglas a las que ambas partes se someten.

La relación entre el franquiciante y franquiciatario se basa en las obligaciones y derechos que prevé para ambos el contrato de franquicia. El cumplimiento exacto de este es, para el franquiciante la garantía de que se preservará el buen nombre y éxito de la franquicia.

Por otra parte, es justo decir que la redacción del contrato de franquicia no le corresponde ni es responsabilidad del sujeto interesado en adquirirla sino del que la ofrece. En la preparación y adopción de un modelo de contrato de franquicia, el franquiciante debe saber evaluar todo aquello a lo que estará dispuesto a obligarse ante sus franquiciatarios e incluir todo aquello que estará resuelto a exigir de estos últimos con el propósito de cumplir dos objetivos fundamentales: obtener la retribución justa por la licencia de su marca y la transferencia de su tecnología y la adecuada protección y mejoramiento de su sistema que incluye a sus marcas, que constituyen una columna vertebral de la franquicia.

El contrato de franquicia es un contrato mercantil bilateral, oneroso y de trato sucesivo en virtud del cual el franquiciante le otorga al franquiciatario el derecho no exclusivo para usar su marca o nombre

comercial y le transfiere su tecnología para la operación de un negocio. Por su parte, el franquiciatario se obliga al pago de una regalía y al estricto apego de todos y cada uno de los estándares y requisitos impuestos por el franquiciante. (14)

(14) González Calvillo Enrique. *Franquicias: Revolución de los 90*. Mc Graw Hill . 1992. P 129

3.7 MARCO JURIDICO DE LA FRANQUICIA

Es necesario conocer totalmente la dimensión legal de las franquicias; después de todo, a pesar de que se trata de un fenómeno mercadológico, no olvidemos que la franquicia es también producto de una relación jurídica que queda plasmada en un convenio.

Con la llegada de la Franquicia como esquema comercial a México, se creó un marco jurídico que la norma regula, por lo que se puede afirmar que la Franquicia es una figura aceptada y reconocida por la Legislación Mexicana.

El artículo 142 de la Ley de la Propiedad Industrial define a la Franquicia de la siguiente manera: "Existirá franquicia, cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se le conceda pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los mitos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que persigue".

La definición de la Franquicia incluida en la Ley de Propiedad Industrial transcrita en el párrafo anterior, no es la única disposición jurídica con injerencia en la operación de una Franquicia; en realidad existe un marco jurídico muy completo, integrado por una considerable número de disposiciones que tienen relación con la Franquicia PEMEX.

A continuación se plasman las normas que integran el marco jurídico fundamental de la Franquicia PEMEX:

- Constitución política de los Estado Unidos Mexicanos.
- Ley de la Propiedad Industrial.
- Ley Reglamentaria del Artículo 27 Constitucional en el ramo del Petróleo.
- Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios.
- Ley Federal de Derechos de Autor.
- Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente.
- Ley Federal de Competencia Económica.
- Ley General de Sociedades Mercantiles.
- Ley Federal de Protección al Consumidor.
- Código de Comercio.
- Código Fiscal de la Federación.
- Ley de Impuestos Sobre la Renta.

Comentaremos ahora la Ley de Transferencia de Tecnología y la influencia que ésta tuvo sobre las franquicias desde la fecha de su promulgación el 11 de enero de 1982.

La Ley de Tecnología fue concebida dentro de un contexto económico y político totalmente distinto al que vivía nuestro país. En los años setenta, la economía de los países latinoamericanos y México, iniciaban su despliegue económico a través de su industrialización; los proyectos de inversión, principalmente en el caso de las compañías

multinacionales, incluía en todos los casos transferencia de tecnología a la compañía (subsidiaria) local.

En el caso de México se pretendió resolver el problema mediante la Ley de Tecnología, en virtud de la cual se instituyó el registro de todos y cada uno de los contratos de tecnología que tuvieran efectos en México. Para los efectos de la Ley, un contrato de franquicia se considera como transferencia de tecnología.

Se presenta en los últimos años en México una política de desregulación y apertura de la economía. El 16 de mayo de 1989, se publicó un Reglamento de la Ley de Inversión Extranjera, que desregula y facilita los trámites necesarios para la inversión de empresas extranjeras en el país y el 9 de enero de 1990, un Reglamento de la Ley de Tecnología , en donde se prevén las reglas más claras para el registro de contratos de tecnología, se relajan los criterios previstos en la Ley, y se reduce la facultad discrecional que las autoridades ostentaron durante los últimos años en el área de las franquicias.

3.8 FRANQUICIA PEMEX Y ESTACIONES DE SERVICIO

(15)

La franquicia PEMEX se define como un sistema de comercialización mediante el cual Petróleos Mexicanos autoriza a inversionistas mexicanos como personas físicas o morales a expender en su nombre los productos petrolíferos, utilizando la imagen corporativa de una estación de servicios, marcas comerciales y su tecnología para el manejo de combustibles; poniendo a su alcance los medios para modernizar y diversificar la actividad comercial en beneficio de los usuarios.

La franquicia PEMEX se sustenta principalmente en el aspecto técnico, a través del cual se alcanzan los objetivos básicos establecidos en materia de seguridad y protección al medio ambiente. Incluye además, aspectos complementarios que enriquecen el concepto y permiten la modernización de las gasolineras hasta configurar verdaderas Estaciones de Servicio tales como tiendas de conveniencias, refaccionarias, comercialización de aditivos, hielo, agua, expendidos de comida rápida, etc.

La presencia de PEMEX en el mercado se identifica al abastecer los combustibles automotrices que demanda la sociedad mexicana, realizando inversiones e innovaciones para satisfacer el mercado de combustibles automotrices, aumentando la capacidad de respuesta en la calidad y variedad de los productos y agregando valor a cada etapa de la operación. La imagen de la empresa se despliega en las estaciones de servicio, en los autotanques que distribuyen el producto y en los tanques de almacenamiento.

En las estaciones de servicio es donde PEMEX interactúa cotidianamente con los clientes, en las miles de operaciones que día a día se realizan ininterrumpidamente a lo largo del país, es ahí donde se encuentran también los retos más amplios y la razón de ser de la franquicia PEMEX.

(15) <http://www.pemex.com.mx>

La comercialización de combustibles es más efectiva al contar con Estaciones de Servicio modernizadas, bajo el esquema comercial de la Franquicia PEMEX en la que participan los inversionistas, bajo los marcos regulatorios que se tienen establecidos. La Franquicia PEMEX orienta sus prácticas comerciales a ofrecer un mejor servicio al cliente y hacer más eficiente la operación de la Estación de Servicio.

La relación entre el franquiciante y/o el franquiciatario que implica la Franquicia PEMEX se apega a lo establecido en derecho y se encuentra fundamentado en el marco legal existente en México. PEMEX formaliza las relaciones con los interesados mediante la celebración de contratos de Franquicia y Suministro en los que se establece una relación comercial a largo plazo y la definición clara y equilibrada de derechos y obligaciones de franquiciante y franquiciatario fundamentadas en las leyes y reglamentos.

En esta relación, PEMEX, como licenciataria de las marcas de Petróleos Mexicanos, tiene establecidos sistemas y medios de información al franquiciatario sobre la licencia de uso de marca, la transmisión de conocimientos técnicos y proporcionar asistencia técnica para que la persona a quien se le concede, pueda vender bienes o servicios de manera uniforme y con los métodos operativos,

comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue.

Por su parte el franquiciatario reconoce y conviene en que cada Franquicia es esencial para la operación del sistema y por lo tanto es requisito fundamental apegarse a los estándares y políticas del franquiciante para el manejo uniforme del sistema de la Franquicia, así como cumplir con los estándares y políticas de la misma conexión con el uso de las marcas.

3.9 LOS PRODUCTOS PEMEX (16)

PEMEX enfrenta los desafíos que la sociedad demanda realizando inversiones e innovaciones para satisfacer el mercado de combustibles automotrices, aumentando la capacidad de respuesta en la calidad y variedad de los productos y agregando valor en cada etapa de la operación.

Las gasolinas y diesel producidos por PEMEX son de alta calidad, equiparables a los producidos en el mercado de Norteamérica, al poner especial cuidado en la conservación y regeneración del medio ambiente. Además, dentro del programa para mejorar la calidad del medio ambiente, se ha impulsado el cambio de la mezcla comercializada a favor de los productos de más alta calidad:

➤ En gasolinas, es relevante el desplazamiento del mercado de la gasolina con plomo, con el impulso del consumo de las gasolinas sin plomo PEMEX Magna y PEMEX Premium .

➤ En diesel, se disminuyó el contenido de azufre y actualmente se comercializa PEMEX Diesel de muy bajo contenido de azufre, producto que por su calidad y alto número de octano, es reconocido como uno de los mejores del mundo.

Los pedidos de combustible se hacen a Pemex-Refinación mediante la elaboración de un programa fijo de suministro que convenga el cliente con el asesor comercial de la Terminal de almacenamiento y distribución de la gerencia comercial de zona correspondiente a la ubicación de la Estación de Servicio.

Para ello, el cliente presenta por escrito al Asesor Comercial asignado su requerimiento mensual de producto especificando en éste lo siguiente:

- Producto solicitado
- Volumen
- Fecha de entrega
- Horario de entrega
- Número de Vehículo y nombre del chofer con el que se realizará el retiro del producto

A partir de que empieza a operar la Estación de Servicio, la solicitud de suministro de combustibles se realiza sin ningún programa; el único requisito para suministrarle es que lo solicite en el turno anterior a su pedido. Este procedimiento se mantiene por dos meses, los cuales se tomarán como referencia histórica para la elaboración de su programa de reparto.

Para actualizar el programa de reparto permanente , se toman como base los tres últimos meses de consumo. De requerir ajuste, el asesor comercial cita la cliente para revisar conjuntamente las desviaciones, acordándose un nuevo programa permanente en base a sus requerimientos semanales. El objeto es programar pedidos,

procurando el servicio diario a las Estaciones de Servicio para evitar incrementos en los pedidos adicionales.

Una vez aplicado el modelo de programación de reparto, el cliente tiene posibilidad de cancelar su pedido, siempre y cuando lo solicite con un día hábil de anticipación a la fecha programada. En caso de que cancele durante el turno que va a recibir el combustible, sin que el autotank haya sido enviado a la Estación de Servicio, se acepta la cancelación extemporánea con un cargo, elaborándose la factura de servicios correspondiente.

➤ Lubricantes, el franquiciatario adquiere la obligación contractual de comercializar grasas y aceites lubricantes marca Pemex o de cualquier otra marca, que sea propiedad de Pemex Refinación o de sus empresas afiliadas o de aquellas en las que tenga participación social, quedando prohibido que el franquiciatario anuncie o venda grasas y aceites lubricantes de otras marcas.

➤ Otros productos. Se hace sugerencia a las Estaciones de Servicio de una serie de productos que pueden ser vendidos al público en general, como son:

- Aditivos automotrices
- Líquidos anticongelantes
- Líquido para frenos
- Refrescos
- Agua embotellada
- Cigarros
- Dulces, chocolates y otras golosinas
- Botanas, etc.

La adquisición y abastecimiento de estos productos y algunos otros similares no tienen restricción alguna y podrá efectuarse con el proveedor que a elección de la Estación de Servicio le ofrezca mejores condiciones, ya sean descuentos por volumen, crédito, ofertas y promociones especiales.

➤ Productos automotrices. Se refiere concretamente a toda la amplia línea de aditivos y líquidos para mejorar la combustión de motores, para reducir las emisiones contaminantes o el desgaste de motores, limpiadores de inyectores, etc.

Existen varios proveedores que en general trabajan por medio de agentes vendedores que visitan periódicamente a las Estaciones de Servicio y se encargan de verificar las existencias y sugerir el reabastecimiento de acuerdo a los consumos del período entre sus visitas.

El personal de la Estación de Servicio deberá verificar que el pedido sugerido por el vendedor se ajuste al sistema de control de almacén en el que se tienen establecidos máximos y mínimos prefijados de conformidad con la experiencia adquirida en la venta de dichos productos.

CAPÍTULO IV

Presentación del Proyecto

IV. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

4.1 PRESENTACIÓN

La Estación de Servicio “La Mesa”, es una franquicia tres estrellas con No. 4082 que se encuentra ubicada en la prolongación avenida Reyes García s/n de la población de Metlatoyuca estado de Puebla.

“La Mesa” ES 4082 pertenece a la superintendencia de ventas Poza Rica de la gerencia comercial zona sur. Es de ahí donde obtiene el abastecimiento de combustibles.

Esta empresa empezó a operar en el mes de agosto de 1994, bajo la dirección de un Administrador, quien tenía a su cargo tres empleados.

Dicha estación cuenta con el servicio de abastecimiento de combustibles PEMEX Magna y PEMEX Diesel, así como de grasas, aceites lubricantes y aditivos de las marcas permitidas.

Además cuenta con otros servicios como son lavado de automóviles y vulcanizadora.

La estación de servicio cuenta una superficie de 15 mts. de frente por 25 mts. de largo, dentro de los cuales se encuentran distribuidos todos los servicios de la siguiente manera, en el centro se encuentran los dispensarios de combustible PEMEX Diesel y PEMEX magna, del lado izquierdo al frente se encuentran los tanques de depósito de combustible, seguido del cuarto de controles, arriba de este se encuentra la oficina, posteriormente están los baños para clientes, seguidos de las bodegas y los baños para los empleados y regaderas. Al final se encuentra la rampa para el lavado de automóviles y al fondo de lado derecho se encuentra la vulcanizadora.

Por otra parte, la empresa no tiene especificada una planeación de acuerdo a sus actividades, es decir, no cuenta con un objetivo claro y definido, políticas, etc.

Actualmente al frente de la empresa se encuentran laborando tres personas que tienen el poder de un administrador, los cuales tienen a su cargo cuatro empleados despachadores de medio tiempo; de los cuales dos trabajan en el primer turno y los otros dos en el segundo y uno de tiempo completo, los cuales pueden laborar al mismo tiempo en el servicio de lavado, además de dos empleados vulcanizadores de tiempo completo y un empleado encargado de la limpieza.

Como se puede ver, son tres las personas que dirigen esta empresa, ocasionando con esto grandes problemas de comunicación entre ellos mismos y los empleados. Ya que en ocasiones se contradicen entre una orden y otra; creando confusión entre ellos.

Esto se debe a que no se encuentran definidos los niveles jerárquicos y por consecuencias una adecuada delegación de funciones; todo esto es a causa de una mala organización.

Dentro de las operaciones que realiza la empresa, se encuentran:

Comprar combustibles en la ciudad de Poza Rica, Veracruz, conforme a los lineamientos establecidos por PEMEX; los aceites lubricantes, grasa y aditivos se compran con los distribuidores autorizados.

La compañía PEMEX, divide el país en zonas comerciales y es así como se realiza la distribución de combustible.

Los materiales para la vulcanizadora y el servicio de lavado son abastecidos por diferentes proveedores, según la calidad y los precios que manejen.

Es aquí en los almacenes de aceites lubricantes, grasas, aditivos, y en los materiales para el área de vulcanizadora y

lavado donde se encuentra, un mal manejo de existencias debido a la falta de un adecuado control de inventarios, que nos proporcione información al día sobre los productos, es por eso que en ocasiones se tiene estancamientos de algunos productos y escasez de otros.

De acuerdo a las condiciones, características de la empresa y a la demanda de los productos, se considera poco factible la contratación de personal para desempeñar únicamente las funciones de almacenista, ya que esto representaría un costo innecesario.

En cuanto a los combustibles si se tiene un control de existencia en los tanques de almacenamiento, debido al sistema de medición que PEMEX solicita a los dueños de las Estaciones de Servicio.

PEMEX también solicita un software, mediante el cual se pueden revisar desde la oficina las ventas realizadas en cada uno de los dispensarios, sin tener la necesidad de estar supervisando cada vez que un automóvil llega a cargar combustible. Este programa es muy, útil ya que así se puede tener un control de lo que vende cada empleado, sin que este pudiera no entregar completo el dinero de las ventas realizadas. Aún así, la Estación de Servicio no cuenta con este sistema, debido a que tiene un costo elevado, y en este momento no cuenta con la suficiente liquidez para realizar la inversión.

Ventas, la mayoría de las ventas se realizan al contado, aún que, también realiza ventas a crédito, con un plazo de ocho días o fecha de pago del siguiente fin de semana, a partir del día de la venta. Este sistema de cobro no siempre resulta eficiente ya que, la empresa en ocasiones se encuentra con clientes morosos que retrasan su pago por mas de una semana. Lo cual ocasiona pérdidas a la Estación de servicio, debido a que, como es sabido el combustible sube de precio cada día 1 del mes. Cuando esto sucede y la cuenta sigue sin ser cobrada, la empresa cobra la cantidad vendida en litros con el nuevo precio.

Los servicios de vulcanizadora y lavado de automóviles, se realizan al contado.

La empresa cuenta con los gastos de operación más comunes como son teléfono, papelería, salarios, energía eléctrica, mantenimiento de equipo y mantenimiento de equipo de transporte, adaptación y mejoras, supervisión, refacciones, uniformes, etc., siendo fletes el gasto más importante, ocasionado por la falta de un equipo para transportar el combustible, es decir un camión pipa, el cual no se ha comprado. Debido a que, como ya se ha mencionado la empresa no cuenta con la suficiente liquidez para realizar una inversión de esa magnitud.

El camión pipa es un equipo que debe cumplir con algunas reglas de seguridad que PEMEX requiere, ya que transporta material peligroso. Por lo cual la inversión sería aún mayor.

El efectivo en Caja y Bancos no se maneja conforme a los ingresos y depósitos diarios debido a que en la localidad de Metlatoyuca; Puebla no existen sucursales bancarias, es por eso que los depósitos se hacen cada dos o tres días.

Como se puede ver, se han estudiado las operaciones que realiza la Estación de servicio "La Mesa" y se determinó que no cuenta con un sistema de control interno efectivo.

Es por eso que mediante este trabajo recepcional se hace una propuesta a la empresa, para implementar un sistema de control interno contable y administrativo, esperando con esto, cubrir todas sus necesidades.

4.2 PROYECTO DE CONTROL INTERNO.

Como hemos en el punto anterior, la Estación de Servicio “La Mesa” cuenta con varias deficiencias en el área administrativa y contable, debido a la falta de un Sistema de Control Interno establecido, por lo cual, tomando en cuenta dichas deficiencias, se elabora la siguiente propuesta para implementar un Sistema de Control Interno de acuerdo a sus necesidades.

4.2.1 PARTE ADMINISTRATIVA

4.2.1.1 OBJETIVO GENERAL

Proporcionar al cliente la máxima calidad en el servicio de abastecimiento de combustibles, lubricantes y servicios.

4.2.1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

4.2.1.2.1 ADMINISTRATIVOS EN GENERAL

- Cumplir con los requisitos de una Franquicia PEMEX.
- Mantener las instalaciones en buen estado.

- Contar con personal suficiente.

4.2.1.2.2 OBJETIVOS DE VENTAS

- Ofrecer a los clientes un servicio rápido y eficiente en el abastecimiento de combustible, en el menor tiempo posible.
- Tener siempre en existencia los aceites lubricantes, grasas y aditivos, de mayor demanda en el mercado y que además pueden ser vendidos dentro de las instalaciones de la empresa.
- Llevar a cabo los servicios de lavado de autos y vulcanizadora en el menor tiempo posible.
- Manejar únicamente ventas al contado.

4.2.1.2.3. OBJETIVOS DE COMPRAS

- Verificar que la compra de combustibles se realice antes de que los tanques de abastecimiento lleguen a un 30% de su capacidad.

- Asegurar la compra de aceites, grasas y aditivos antes de que se registren faltantes en inventarios.
- Verificar que los lubricantes que se compran sean únicamente de las marcas permitidas por PEMEX.

4.2.1.3. ORGANIGRAMA

Un organigrama es una representación gráfica de los niveles de autoridad y responsabilidad, los organigramas nos revelan:

- La división de funciones
- Los niveles jerárquicos
- Los canales formales de comunicación
- Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en su caso de cada departamento o sección.

La organización lineal es aquella en la que la autoridad y responsabilidad correlativas, se transmiten íntegramente por una sola línea para cada grupo de personas; se crea con firme disciplina por que cada jefe adquiere toda su autoridad.

4.2.1.3.1 CARACTERISTICAS GENERALES DE CADA PUESTO

4.2.1.3.1.1 CONSEJO DE ACCIONISTAS.

El consejo de administración es el órgano supremo de las empresas, pudiendo por lo tanto, acordar y ratificar todos los actos y operaciones de la misma.

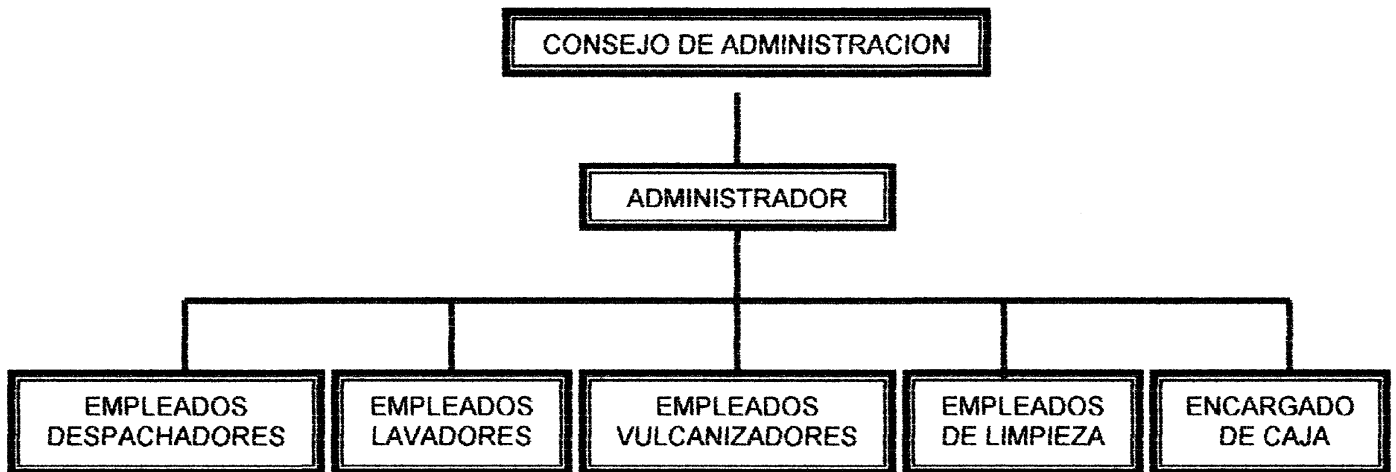
Las facultades que tiene la asamblea de accionistas son las siguientes:

- Discutir, aprobar o modificar el informe de los accionistas
- Tomar las medidas necesarias para el mejor funcionamiento de las operaciones y negocios sociales

4.2.1.3.1.2 ADMINISTRADOR

Es la persona que tiene como objetivo principal el lograr el propósito de la empresa, formando equipos humanos y dirigirlos adecuada y eficazmente mediante estrategias, normas y procedimientos.

FIGURA 4.1 ORGANIGRAMA



4.2.1.4. DELEGACION DE FUNCIONES

4.2.1.4.1. CONSEJO DE ADMINISTRACION.

El Consejo de Administración es el órgano encargado de recibir y estudiar todas las operaciones que desea realizar la empresa, para así poder determinar los acuerdos y funciones que se llevarán a cabo.

4.2.1.4.2. ADMINISTRADOR GENERAL.

El Administrador es la persona que tiene como función principal lograr que se cumplan los objetivos de la empresa, estableciendo el vínculo entre la empresa y los empleados, formando equipos humanos y dirigiéndolos eficazmente.

4.2.1.4.3. EMPLEADOS DESPACHADORES.

Los empleados despachadores se encargarán de suministrar el combustible a los clientes en el menor tiempo posible, agilizando el servicio de una forma más eficiente.

Al mismo tiempo ofrecerán a la venta los diferentes productos de aceites lubricantes, grasas y aditivos, los cuales, en algunas ocasiones serán suministrados en ese momento y en otras, los clientes los comprarán para llevar y suministrarlos en otro momento.

El empleado despachador se encarga de realizar la suma de lo vendido, informando al encargado de caja el monto de la venta acompañado del efectivo.

Los vendedores deben consultar al administrador cuando un cliente solicite una venta a crédito, ya que se tiene establecido que todas las ventas se deben realizar al contado y sólo en ocasiones muy especiales el administrador podrá otorgar un crédito por un plazo no mayor de una semana.

En cuanto a los inventarios de aceites, grasas y lubricantes deberán llevar un control de dichos inventarios mediante tarjetas de almacén (anexo 1) para determinar día con día la existencia de los productos, teniendo como máximo en existencias 250 unidades de cada uno de los productos que manejan, solicitando al encargado de

caja realice una nueva compra cuando dichas existencias lleguen a un mínimo aproximado de 70 unidades de los productos en cuestión.

Los inventarios de combustibles se determinan automáticamente cada vez que se realiza una venta, debido al sistema de medición de tanques de almacenamiento con que cuenta la empresa. Este sistema funciona mediante un flotador que se encuentra dentro de cada uno de los tanques, el cual, muestra a través de una computadora, la lectura del volumen en litros que se encuentran almacenados en dichos tanques. Teniendo en cuenta que la capacidad de los tanques es de 20,000 litros la requisición de compra se realizará cuando estos lleguen a un volumen aproximado de 6,000 litros de combustible.

4.2.1.4.4. EMPLEADOS LAVADORES

Por otra parte, los empleados lavadores serán los encargados de llevar a cabo el servicio de lavado de automóviles en un tiempo promedio de 45 minutos por auto, este control se realizará mediante una hoja de servicio (anexo 2). Este servicio implica el lavado y engrasado, y sólo cuando el cliente lo solicite se realizará el cambio de aceite.

Así como de asegurarse de tener siempre en existencia los productos y químicos que utilizan para dar el servicio, se deberá llevar un control de inventario de estos materiales, teniendo como máximo 300 litros de cada uno de estos productos y químicos e informar al encargado de caja cuando las existencias lleguen a un mínimo aproximado de 50 litros de cada uno de los productos.

Además deberá informar al cajero el monto total del servicio para que pueda realizar el cobro.

4.2.1.4.5. EMPLEADOS VULCANIZADORES

Los empleados vulcanizadores se encargan de dar el servicio de reparación de llantas.

Así como de mantener un control de los inventarios de su material de trabajo, estableciendo máximos y mínimos de un rango de 180 a 30 unidades de cada uno de los materiales, informando al encargado de caja cuando las existencias lleguen a su mínimo aproximado y solicitar al mismo tiempo una requisición de compra.

Por otra parte, cada división de empleados se hará responsable de su herramienta y material de trabajo, así como de mantener siempre limpia y en buen estado su área donde labora. Debido a que los empleados de limpieza sólo se encargarán de las zonas generales como son oficinas, baños, regaderas, jardines y bodegas.

4.2.1.4.6. CAJERO.

El encargado de caja es la persona que lleva a cabo los cobros de las ventas realizadas, así como de los servicios prestados. Además de realizar los pagos de los gastos y compras que tiene la empresa.

Además de corroborar que los empleados estén manejando bien sus inventarios y solicitando a tiempo las requisiciones, para no caer en la falta de productos y materiales, solicitando al administrador realizar la nueva compra o pedir la autorización para realizar la compra.

Dentro de otras funciones, está la de manejar la cartera de clientes a crédito y realizar el cobro exactamente al siguiente fin de semana de haberse llevado a cabo la venta. Si un cliente no cumpliera con el pago se informará al administrador para que este realice el cobro con los intereses correspondientes, además de retirarle el crédito.

Así como de realizar la facturación cuando el cliente lo solicite.

Además de mantener al día la información administrativa para control de la empresa como la demás información que se manda a contabilidad, como son:

- Ventas. Realizar facturas, hacer relaciones de venta, cotejar que las ventas reportadas por los empleados correspondan a lo realmente vendido.
- Compras. Pedir al administrador su autorización para realizar una requisición de compra a los proveedores, llevar relaciones de consumo de materiales de trabajo para el área de servicios así como de los combustibles y lubricantes.
- Almacén. Llevar un control de las mercancías por medio de tarjetas de almacén aplicando el método UEPS.
- Gastos. Tener un control de los gastos como son: teléfono, luz, fletes, materiales, etc.
- Bancos. Mantener un riguroso control de los depósitos realizados así como de los cheques emitidos, para poder determinar diariamente el saldo disponible en bancos y así poder programar los pagos a los proveedores y acreedores.
- Clientes. Llevar una relación de la cartera de clientes (anexo 3), para determinar las fechas de cobro y determinar quienes han perdido su línea de crédito.
- Caja. Realizar el corte de caja (anexo 4) diariamente.

* Anexo 3, 4

4.2.2 PARTE CONTABLE

4.2.2.1. COMPRAS.

En el área de compra de combustible hemos encontrado que no existe deficiencia, dado que la empresa cuenta con un sistema de medición de los tanques de almacenamiento, el cual permite verificar la cantidad existente de combustibles, y por lo tanto, las compras se realizan antes de que los tanques lleguen a un 30% de su capacidad.

En cuanto al abastecimiento de aceites, grasas y aditivos se manejarán únicamente compras de los productos permitidos por PEMEX.

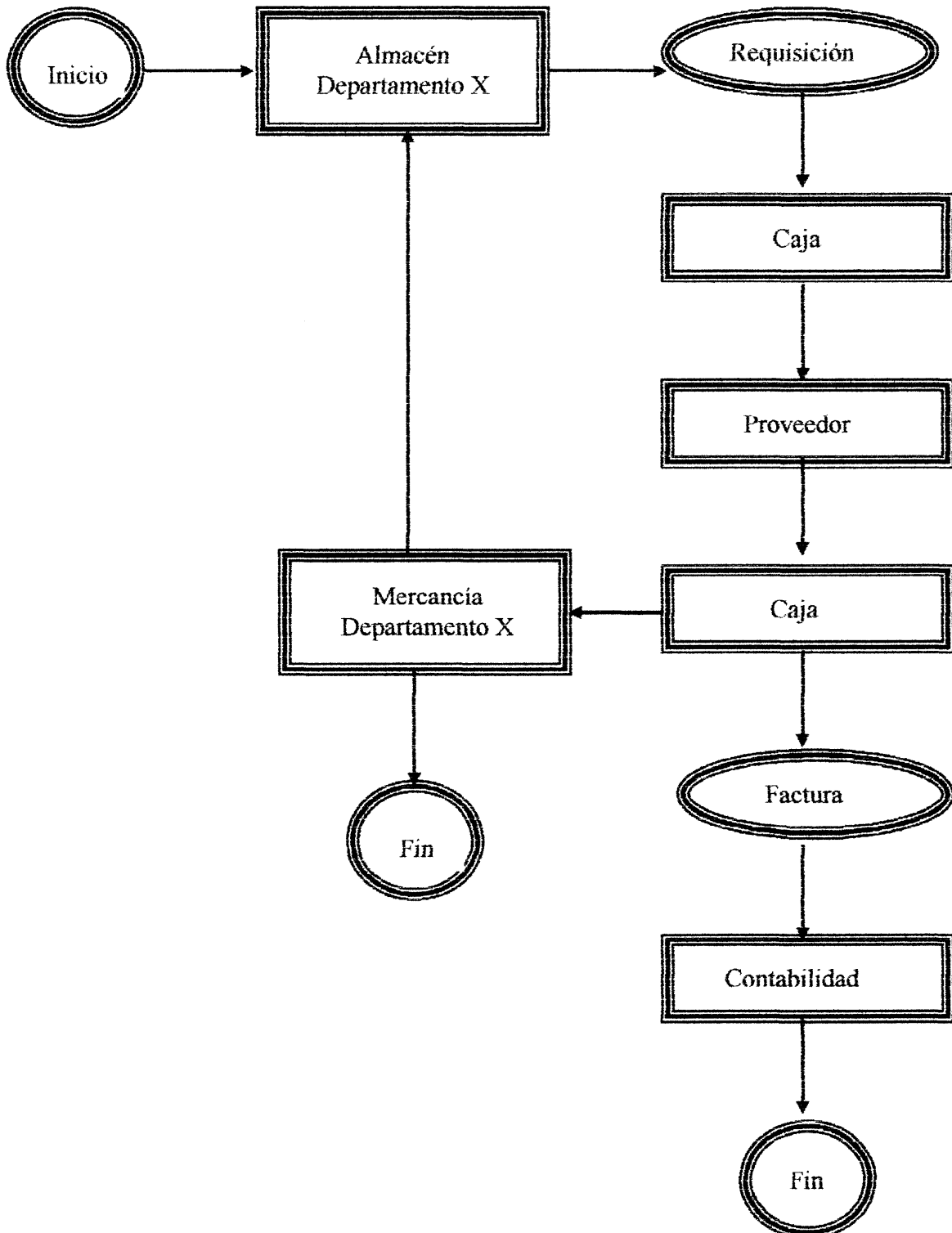
Las compras de grasas, aceites lubricantes y aditivos no siempre se realizan a tiempo, debido a que no se cuenta con un manejo adecuado de inventarios.

Por lo cual se propone comprar un equipo de computo para implementar el manejo de inventarios perpetuos mediante el sistema ultimas en entrar primeras en salir (UEPS), y así tener un control e información más eficiente en cuanto a inventarios y costos al finalizar el día y poder determinar anticipadamente la existencia de productos y el momento en que debe realizarse una nueva compra.

Para poder implementar el método UEPS, primero se debe tomar un recuento físico de los inventarios, ya que no se tiene registrada al día la cantidad en existencias. Y ya una vez instalado este método, se debe realizar una nota de remisión por parte del empleado despachador cada vez que realice una venta, para que la persona encargada de caja, realice el registro correspondiente a la salida del producto.

El flujo de las operaciones se lleva a cabo de acuerdo a lo señalado en la figura 4.2.

FIGURA 4.2 DIAGRAMA DE FLUJO DE COMPRAS

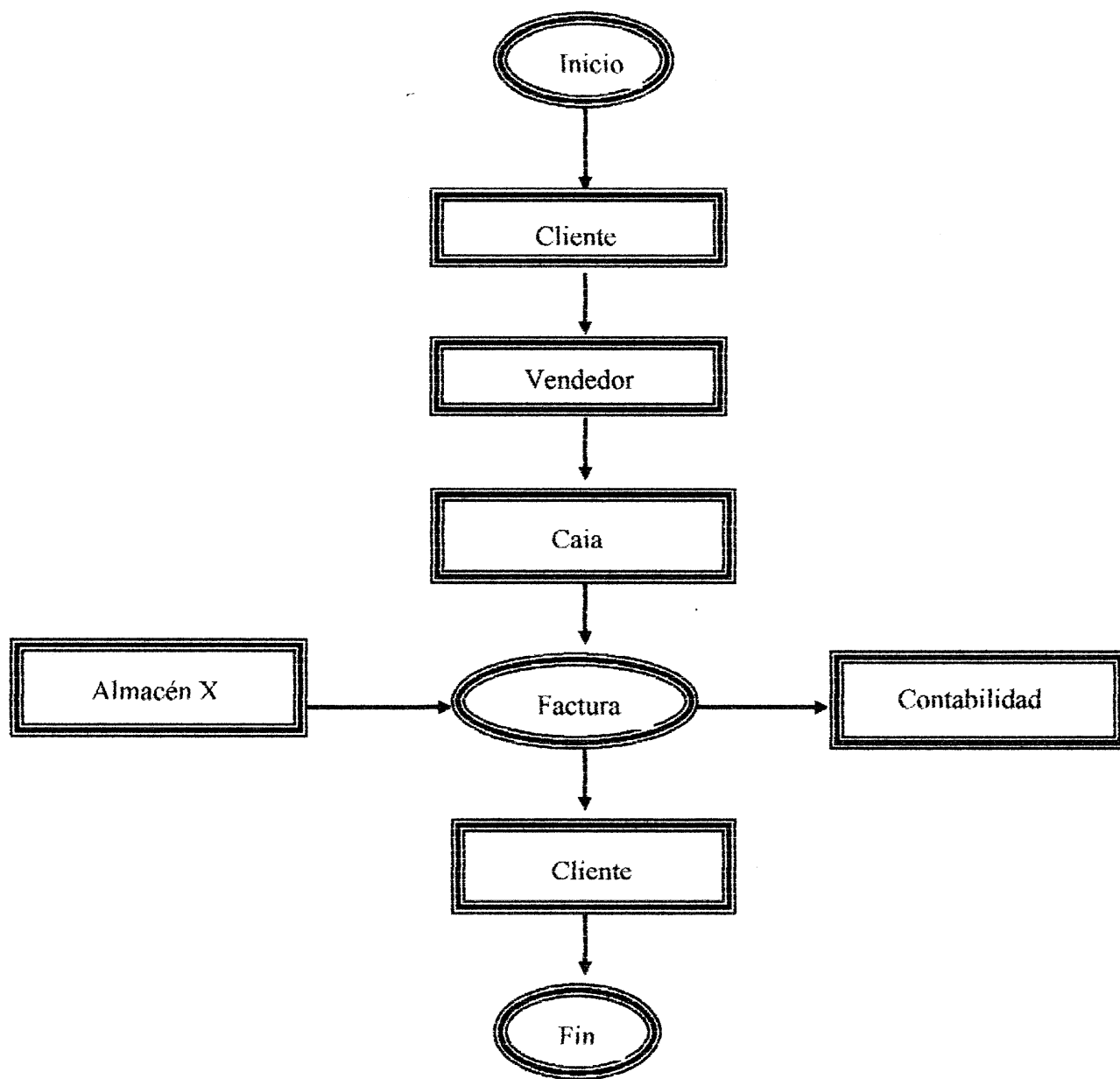


4.2.2.2. VENTAS.

En cuanto a las ventas, se considero que lo mejor es retirar el crédito a los clientes que consumen una mínima cantidad de combustibles, ya que esto provoca una disminución en el poder adquisitivo de la empresa, debido a que estos son mayormente los clientes que retrasan su pago por más de una semana, realizando así, únicamente ventas al contado, y solo mantener la línea de crédito con los clientes que consumen una gran cantidad de combustibles y que cumplen con el pago semanalmente, sin dejar a un lado la medida de aplicar el nuevo precio a las cuentas por cobrar que pasen de un mes a otro.

Las operaciones que se llevan a cabo al realizar una venta están reflejadas en la figura 4.3.

FIGURA 4.3. DIAGRAMA DE FLUJO DE SERVICIOS Y VENTAS DE COMBUSTIBLE Y LUBICANTES.



4.2.2.3. MOBILIARIO Y EQUIPO.

Se ha comentado que la empresa necesita manejar un adecuado control de sus inventarios y ventas realizadas, para lo cual es necesario comprar un equipo de computo y el software que PEMEX requiere, para que no sea necesario verificar físicamente cada vez que un auto es abastecido de combustible.

Por otra parte, también se ha dicho que la empresa no cuenta con la suficiente liquidez para realizar inversiones muy costosas.

Sin embargo, la compra un equipo de computo no ocasionaría una descapitalización a la empresa, como lo haría la compra del software ya que este tiene un costo de 130,000.00. debido a que es un paquete que sólo lo utilizan las Franquicias de PEMEX y no se encuentra en venta al público en general.

Por lo cual se propone solicitar a PEMEX un financiamiento dentro de su línea de crédito a franquiciatarios, para así poder realizar la inversión sin que se realice un desembolso de capital.

4.2.2.4. EQUIPO DE TRANSPORTE

Hemos visto que la Estación de Servicio tiene un gasto muy importante que es fletes, esto como consecuencia de la falta de una unidad propia.

Se consultaron algunas empresas automotrices para realizar cotizaciones y determinar el costo de una unidad completa, es decir, el costo del camión incluyendo el tanque de una pipa, que cumpla con los lineamientos de seguridad que requiere el material para ser transportado.

Las empresas automotrices cuentan con un sistema de crédito a 12, 24 y hasta 36 meses. Con lo cual se hace más accesible realizar la compra de un camión.

Dentro de las diferentes cotizaciones se encuentra la de una empresa que maneja el tipo de camión que más se acerca a las necesidades de la Estación de Servicio, incluyendo si el cliente lo desea la conversión del camión en una unidad de pipa.

La forma de pago es:

Un enganche de 128,896.00

Con mensualidades de \$20,441.00

A pagar en 24 meses.

Teniendo en cuenta que la empresa gasta mensualmente alrededor de \$17,000.00 en fletes. Se considera muy favorable la inversión en esta unidad, ya que solo requerirá de un esfuerzo menor, tomando en cuenta que ya no se realizará dicho gasto, ese dinero se utilizará para realizar el pago de las mensualidades del camión.

Para respaldar la viabilidad de la operación, A continuación se presenta un pequeño proyecto de inversión.

4.2.2.4.1. DEFINICIÓN DE PROYECTO DE INVERSIÓN

El proyecto de inversión es un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, podrá producir un bien o un servicio, útil al ser humano o a la sociedad en general; es decir es una técnica de planeación.

La evaluación de un proyecto de inversión tiene por objeto conocer su rentabilidad económica y social de tal manera que se asegure resolver una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable. Sólo así es posible asignar los escasos recursos económicos a la mejor alternativa.

Una inversión inteligente requiere una base que la justifique. Dicha base es precisamente un proyecto bien estructurado y evaluado que indique la pauta que debe seguirse. De ahí, la necesidad de elaborar los proyectos.

El hecho de realizar un análisis que se considere lo más completo posible, no implica que, al invertir el dinero estará exento de riesgo. El futuro siempre es incierto y por esta razón el dinero siempre se estará arriesgando.

Aunque cada estudio de inversión es distinto de los demás, la metodología que se aplica a cada uno de ellos tiene la particularidad de poder adaptarse a cualquier proyecto. Las áreas principales en las que puede aplicarse la metodología de la evaluación de proyectos son:

- Instalación de una planta
- Elaboración de un nuevo producto
- Ampliación de la capacidad instalada o creación de nuevas sucursales
- Sustitución de la maquinaria por obsolescencia o capacidad insuficiente

4.2.2.4.1.1 PROCESO DE EVALUACION DE PROYECTOS

Existen tres niveles de estudio, que son:

- 1) Identificación de la idea. La cual se elabora a partir de la información existente, el juicio común y la opinión que da la experiencia. En términos monetarios sólo presenta cálculos

globales de la inversión, los costos y los ingresos sin entrar a investigaciones de terreno.

- 2) Estudio de prefactibilidad o anteproyecto. Este estudio profundiza la inversión en fuentes secundarias y primarias en investigación de mercado, detalla la tecnología que se empleará, determina los costos totales y la rentabilidad económica del proyecto, y es la base en que se apoyan los inversionistas para tomar una decisión.

Es decir, es la administración y dirección del proyecto la cual tiene como misión materializar y profundizar en las mejores condiciones posibles.

- 3) Proyecto definitivo. Aquí no solo deben presentarse los canales de comercialización más adecuados para el producto, sino que deberá presentarse una lista de contratos de venta ya establecidos; se deben actualizar y preparar por escrito las cotizaciones de la inversión, etc.

Es aquí donde se lleva a cabo la puesta en marcha, es una etapa crítica, que requiere ser planificada y coordinada por las partes que intervienen. El objetivo primordial de esta fase es preparar al personal y ejecutar los procedimientos técnicos.

**FIGURA 4.4 DIAGRAMA DEL PROCESO DE EVALUACION
DE PROYECTOS**



El proceso concluye con la satisfacción de una necesidad humana o social, que fue lo que en un principio dio origen a la idea y al proyecto.

4.2.2.4.1.2. MARCO DE DESARROLLO

En una breve reseña histórica del desarrollo y los usos que se pueden dar al producto o bien, además de precisar cuales son los factores relevantes que influyen directamente con la utilización de este.

El estudio del marco de desarrollo debe ser situado en las condiciones económicas y sociales del entorno, y se debe aclarar básicamente por que se pensó en emprenderlo, que beneficios ofrece, qué problema específico va a resolver.

Además deberán especificarse los objetivos y limitaciones del proyecto.

4.2.2.4.1.3. ESTUDIO ECONOMICO

En el estudio económico se ordena y sistematiza la información de carácter monetario y se elaboran los cuadros analíticos que sirven de base para la evaluación económica.

Comienza con la determinación de los costos totales y de la inversión inicial, continua con la determinación de la depreciación y amortización de toda la inversión inicial.

Otro de sus puntos importantes es el cálculo del capital de trabajo.

Los aspectos que sirven de base para la determinación de la evaluación económica son la determinación de la tasa de rendimiento mínima aceptable y el cálculo de los flujos netos de efectivo. Ambos tasa y flujos, se calculan con y sin financiamiento.

También es importante incluir en esta parte el cálculo del nivel de producción o ventas en el que los costos totales igualan a los ingresos totales, llamado punto de equilibrio.

La parte del análisis económico pretende determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, cuál será el costo total de la operación, así como otra serie de indicadores que servirán como base para la parte final y definitiva del proyecto, que es la evaluación económica.

4.2.2.4.1.4. FINANCIAMIENTO DE PROYECTOS

El desarrollo de inversiones obliga normalmente a las empresas a recurrir a fuentes de financiamiento externas para su implementación. Una decisión de inversión que requiera implementar algún paquete de financiamiento para su materialización, necesitará abordar al menos las siguientes etapas, secuenciales:

- Formulación de políticas de inversión y endeudamiento.
- Planificación financiera del proyecto.
- Implementación del paquete de financiamiento.

Formulación de políticas financieras. Estas políticas giran en torno a criterios para evaluar decisiones de inversión, tasa de descuento aplicables, evaluaciones de riesgo, niveles de endeudamiento , etc.

Planificación financiera del proyecto. La planificación financiera sólo tiene sentido una vez que los estudios de factibilidad han concluido.

Implementación del paquete de financiamiento. El desarrollo de una estrategia de financiamiento realista se basa en el conocimiento cabal del proyecto y sus necesidades, de las fuentes disponibles con sus características y restricciones propias, y de la capacidad del equipo de finanzas.

4.2.2.4.1.5. EVALUACIÓN ECONOMICA

Aquí se propone describir los métodos de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, como son la tasa interna de rendimiento y el valor presente neto. El principal elemento de un proyecto es su análisis con respecto al financiamiento.

La metodología establecida para decidir sobre la conveniencia o no de financiar un determinado proyecto se denomina evaluación.

Para formarse, toda empresa debe realizar una inversión inicial. El capital que forma esta inversión puede provenir de varias fuentes, y cualquiera que estas sean, cada una de ellas tendrá un costo asociado al capital que aporte.

Todo inversionista tiene en mente una tasa mínima aceptable de rendimiento. Para un inversionista no es atractivo mantener el poder adquisitivo de su inversión, sino más bien que está tenga un crecimiento real, es decir, le interesa un rendimiento que haga crecer su dinero más allá de haber compensado los efectos de la inflación.

La tasa interna de rendimiento, mide la factibilidad financiera de un proyecto determinado al considerar la inversión y los beneficios o utilidades que obtienen los que aportan el capital.

El método del valor presente neto establece la relación de rentabilidad y toma en consideración el valor actual de las futuras utilidades.

Por otro parte, existe el periodo de recuperación, este método se utiliza para conocer el número de periodos en que se recuperará la inversión.

TOS

VALOR DEL ACTIVO	619,480.00
FORMA DE PAGO	
ENGANCHE	128,896.00
24 MENSUALIDADES	20,441.00
VALOR DE SALVAMENTO	250,000.00
TASA DE DEPRECIACION	25%
AUMENTO ACTIVOS	619,480.00
AUMENTO PASIVOS	<u>490,584.00</u>
CAPITAL DE TRABAJO	128,896.00

ACTIVO	619,480.00				
	25%	25%	25%	25%	
	1	2	3	4	
DEPRECIACION	154,870.00	154,870.00	154,870.00	154,870.00	

LA RENTA PROMEDIO MENSUAL ES DE 17,000.00, LA CUAL SE ANUALIZÓ PARA REALIZAR EL PROYECTO

TOMANDO EN CUNETA QUE LA INFLACION ESPERADA ES DEL 5%, SE INCREMENTO EL GASTO ANUAL EN DICHO PORCENTAJE

	1 AÑO	2 AÑO ESTIMADO	3 AÑO ESTIMADO	4 AÑO ESTIMADO	5 AÑO ESTIMADO
RENTA PROMEDIO ANUAL	204,000.00	214,200.00	224,910.00	236,155.50	247,963.28
INVERSION CAPITAL	<u>245,292.00</u>	<u>245,292.00</u>			
-	41,292.00	- 31,092.00	224,910.00	236,155.50	247,963.28

FLIJOS DE ENTRADA	1	2	3	4	5
TASA AUTORIZADA	25%	25%	25%	25%	0%
FLUJO DE EFECTIVO	- 41,292.00	- 31,092.00	224,910.00	236,155.50	247,963.28
DEPRECIACION	154,870.00	154,870.00	154,870.00	154,870.00	-
	113,578.00	123,778.00	379,780.00	391,025.50	247,963.28
TASA 35%	39,752.30	43,322.30	132,923.00	136,858.93	86,787.15

FLUJOS DE ENTRADA	1	2	3	4	5
FLUJOS DE EFECTIVO	113,578.00	123,778.00	379,780.00	391,025.50	247,963.28
VALOR DE SALVAMENTO					250,000
	113,578.00	123,778.00	379,780.00	391,025.50	497,963.28

INVERSION ORIGINAL (619,480) =	113,578	123,778	379,780	391,026	497,963
	$.(1.12)^1$	$.(1+.12)^2$	$.(1+1.12)^3$	$.(1+1.12)^4$	$.(1+.12)^5$
-619,480.00	101,408.93	98,675.06	270,319.90	248,503.77	282,557.74

619,480 = 1,001,465.40
N\$381,985.40

VPN = 381,985.40 EL PROYECTO ES VIABLE

TIR = 15%

Tomando en cuenta que un equipo de transporte se deprecia en su totalidad en cuatro años, a una tasa de depreciación del 25%, quedando un valor en libros de cero. En el proyecto se estimó realizar la venta del activo transcurridos estos años, con un valor de salvamento estimado de 250,000.00 pesos. Con lo cual se recuperara un 30% de la inversión.

Como podemos ver, debido a que el proyecto cubre las expectativas de inversión, dando como resultado una reducción en los costos de suministro de combustible se determino que el proyecto es viable para la empresa.

Otro punto a favor del proyecto es que el monto de las mensualidades a cubrir se incrementa en solo una mínima cantidad con relación al gasto promedio mensual. Con la diferencia de que la erogación que se realiza mensualmente, no será una gasto para la empresa, sino que estará pagando un activo propiedad de la empresa.

CAPÍTULO V

Conclusiones

CONCLUSIONES

En base al estudio realizado en la Estación de Servicio "La Mesa", se determinó que dicha empresa no cuenta con un sistema de control interno establecido.

Lo cual ocasiona que dentro de las funciones de la empresa en algunas ocasiones se distorsione la información y que las actividades que se realizan sean menos productivas.

En la investigación se determinaron varios puntos los cuales generan inestabilidad en las operaciones de la empresa, ocasionados por la falta de los siguientes puntos:

- Niveles jerárquicos establecidos de acuerdo a las funciones que desempeña cada persona tanto en la parte administrativa como en la laboral.
- Procedimientos para realizar las operaciones normales de la empresa como son las ventas, compras, servicios, etc.
- Un adecuado control de sus inventarios.
- Establecimiento de una línea de crédito, debido a que la empresa no cuenta con un control de los créditos otorgados, lo

cual ocasiona una disminución del poder adquisitivo a corto plazo.

Y es en base a esto que en el presente trabajo recepcional se propone un proyecto contable y administrativo para establecer un sistema de control interno en base a las necesidades de la Estación de Servicios, que contempla el establecimiento de:

- Jerarquías lo cual origina una mejor delegación de funciones.
- Proceso del desarrollo de compras.
- Proceso del desarrollo de ventas.
- Proceso del desarrollo de servicios.
- El método de inventarios propuesto para tener un control mas adecuado es ultimas entradas primeras salidas (UEPS).
- Se eliminó el crédito a los clientes morosos, dejando así sólo aquellos que cumplen con el pago oportuno.

Dentro de la propuesta se realizó un pequeño proyecto de inversión el cual resultó ser factible para la empresa de acuerdo a los estudios realizados, dado que con esto se cumple con el objetivo de la inversión el cual es reducir costos en el suministro de combustibles, a partir del momento que se realice la inversión.

Después del quinto año de haber llevado a cabo el proyecto, la empresa empezará a obtener un rendimiento sobre la inversión, dado que en los primeros 5 años, se estará cubriendo el costo de la unidad.

Estas son las medidas tomadas para dar solución a los problemas que se observan en la empresa esperando con esto mejoren sus actividades y al mismo tiempo sean más productivas tanto para ofrecer un mejor servicio a los clientes así como para que el dueño del establecimiento pueda obtener mejores resultados.

ANEXOS

No. _____			
Estación de Servicio "La Mesa"			
Hoja de Servicio			
Cliente _____	RFC _____		
Dirección _____			
Unidad _____			
Hora de Entrada _____	Hora de Salida _____		
Descripción del Servicio			
Costo del Servicio _____ \$			
Productos Utilizados en el Servicio			
Unidades	Descripción	P. Unitario	Total
Total a Pagar _____			

Estación de Servicio "La Mesa"			
Arqueo de Caja del 30 de Septiembre de 2001			
Monedas	Unidades	Total	Suma
Billetes			\$
Cheques			\$
			\$
Suma Total			
Hecho Por: _____			
Cajero			

BIBLIOGRAFIA

- El Control en la Administración de Empresas (Control Interno). Gómez Morfín, Joaquín. Ed. Diana. México. 1988.
- Auditoria y Control Interno. Cepeda Alonso, Gustavo. Mc Graw Hill Interamericana. Colombia. 1997.
- Normas y Procedimientos de Auditoria. 18 a. Edición. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. México D.F. 1998.
- Contabilidad Administrativa. Ramírez Padilla, David Noel. Mc Graw Hill. México. 1990.
- Evaluación y Juicio del Auditor en Relación al Control Interno. Theodore Mock y Jerry L. Turner. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. México. 1989.
- Administración de Empresas Teoría y Practica. Primera parte. Reyes Ponce, Agustín. Noriega editores. México D.F. 1998.
- Administración de Empresas Teoría y Practica. Segunda parte. Reyes Ponce, Agustín. Noriega editores. México D.F. 1998.
- Franquicias: Revolución de los 90. González Calvillo, Enrique. Mc Graw Hill Interamericana de México. 1992.
- Evaluación de Proyectos. Baca Urbina, Gabriel. Tercera Edición. Mc Graw Hill. México. 1995.
- Administración y Dirección de Proyectos. Segunda Edición. Briceño L. Pedro. Mc Graw Hill. Chile. 1996.
- <http://www.pemex.com.mx>
- Manual Administrativo de PEMEX vol. IV Editado por Petróleos Mexicanos. 1999.