



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO  
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM AMECAMECA  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

**“SISTEMAS DE CONTROL INTERNO PARA ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD”  
ESTUDIO DE CASO:  
EN SERVICIO MECÁNICO Y REFACCIONES DIESEL SAN SEBASTIÁN S.A.  
DE C.V., TLAXCALA MÉX.**

**TESIS**

**PARA OBTENER EL GRADO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:  
DOMÍNGUEZ ESCOBEDO ISRAEL**

**NO. DE CUENTA  
1544779**

**BAJO LA DIRECCIÓN DE:  
DRA. EN A. HEIDI MA. DE LA LUZ HERNÁNDEZ ESPÍNDOLA**

**AMECAMECA, ESTADO DE MÉXICO, JUNIO DE 2023**

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	4
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	5
I. Introducción .....	6
<b>CAPÍTULO I. MARCO METODOLOGICO</b>	
1. Antecedentes .....	9
2. Planteamiento del Problema .....	11
2.1 Pregunta de investigación .....	12
3. Objetivos de la Investigación .....	13
3.1 Objetivos Generales .....	13
3.2 Objetivos Específicos .....	13
3.2 Objetivos Específicos .....	13
4. Justificación .....	14
5. Supuesto Hipotético .....	15
6. Metodología .....	16
6.1 Tipo de Investigación .....	16
6.2 Nivel de Investigación .....	16
6.3 Diseño de la Investigación .....	16
6.3.1. Universo de la Investigación .....	16
6.3.2. Muestra de la Investigación .....	16
<b>CAPÍTULO II. GENERALIDADES TEÓRICAS</b>	
2.1 Control Interno .....	18
2.1.1. Concepto de Control Interno .....	18
2.1.2. Componentes del Control Interno.....	18
2.1.3. Importancia del Control Interno .....	19
2.1.4. Tipos de Control Interno .....	20
2.2 Mecanismos de control .....	21
2.2.1. Concepto de Mecanismos de Control .....	21

2.2.2. Concepto de Inventario .....	21
2.2.3. Inventario UEPS y PEPS.....	21
2.2.4. Inventario ABC .....	24
2.2.5. Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal .....	26
2.3 Motivación .....	28
2.3.1. Concepto de Motivación .....	28
2.3.2. Motivación intrínseca y extrínseca .....	28
2.3.3. Teoría Bifactorial Herzberg .....	29
2.4 Canales de comunicación .....	32
2.4.1. Organigrama .....	32
<b>CAPÍTULO III. ANTECEDENTES SERVICIO MECÁNICO Y REFACCIONES DIÉSEL SAN SEBASTIÁN S.A. DE C.V.</b>	
3.1 Antecedentes .....	37
3.2 Dirección y croquis de ubicación .....	39
3.3 Misión .....	40
3.4 Visión .....	41
3.5 Servicios .....	42
3.6 Organigrama .....	43
3.7 Problemática .....	44
<b>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS GRAFICO, DIAGNOSTICO Y PROPUESTAS DESOLUCION</b>	
4.1 Análisis grafico .....	46
4.2 Diagnostico .....	59
4.3 Desarrollo de propuestas .....	60
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>68</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....</b>	<b>70</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>72</b>
<b>INDICE DE IMÁGENES, GRAFICOS, CUADROS Y TABLAS .....</b>	<b>83</b>

## **I. Introducción**

El control interno es de importancia para la estructura administrativa contable de una empresa. Esto asegura que tan confiable es su información financiera, frente a los fraudes, eficiencia y eficacia operativa. En todas las empresas es necesario tener un adecuado control interno, pues gracias a este se evitan riesgos, y fraudes, se protegen y cuidan los activos y los intereses de las empresas, así como también se logra evaluar la eficiencia de esta en cuanto a su organización.

Una característica importante en las organizaciones es la falta de formalidad y organización, carencia de manuales de procedimientos, de políticas que sean conocidas y aplicadas por todos los miembros de la empresa. El control interno es una parte importante que debe quedar clara en la empresa y que todos deben tener presente para una adecuada operación sin riesgos.

Como se observa, el control interno en las organizaciones es de vital importancia para la optimización de los recursos y el desempeño de la empresa, tanto en lo administrativo como en la operación; beneficiando así desde los dueños hasta el propio cliente, debido a que éste tendrá un grado de confianza sobre la empresa y prevalecerá en el tiempo generando utilidades y crecimiento interno en la empresa.

Las pequeñas y medianas empresas tienen particular importancia para la economía de México, no solo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos.

En todas las empresas mexicanas es necesario tener un adecuado control interno, pues gracias a este se evitan riesgos y fraudes, se protegen y cuidan los activos y los intereses de las empresas, así como también se logra evaluar la eficiencia de esta en cuanto a su organización.

La mayoría de las organizaciones no cuenta con el control interno adecuado, debido a que gran parte de ellas son empresas familiares, en la mayoría de los casos, carecen de formalidad, de una organización adecuada y falta de manuales de procedimientos y de políticas que sean conocidas por todos los integrantes de la empresa.

El control interno es una parte importante que debe quedar claro en las empresas y todos deben tener presente para una adecuada operación sin riesgos, por ello es necesario explicar en qué consiste el control interno, cuáles son los objetivos de este y como adecuarlo de manera efectiva en la organización.

Es importante mencionar, cada empresa deberá contar con personal idóneo, que cumplan a la par con los objetivos de la empresa o sus dueños, ya que el solo hecho de contar con un control interno establecido, no significa que la empresa lo esté llevando a cabo, es por eso la importancia de vigilar, evaluar y dar seguimiento al mismo ya que no existe una fórmula para establecer un control interno exitoso, eso dependerá mayormente de las personas que lo ejecutan y evalúan.

Para que una Pequeña y Mediana Empresa funcione de acuerdo a lo planeado al inicio de sus operaciones es necesario que el empresario o dueño de la misma no confunda la propiedad con la capacidad de dirigir, de alguna manera el creer que él es el único que sabe cómo llevar a cabo las operaciones en la empresa, y el querer formar parte de todas las áreas sin delegar funciones, y sin permitir que personas con más conocimiento aporten ideas para la mejora de la empresa, no permite que el control interno sea adecuado.

Es por ello que es de suma importancia el contar con un sistema de control interno en la empresa sin importar su tamaño ya que los beneficios que este con lleva pueden generar la diferencia entre el éxito o el fracaso de la misma.





CAPÍTULO I.  
MARCO METODOLOGICO

## **Antecedentes**

Macintosh & Quattrone (2010), mencionan que el control se entiende como la capacidad que se posee para mantener un dominio armónico sobre los bienes, las acciones, los acontecimientos y las personas, así como sobre todo aquello que puede ser un factor que altere, modifique, dificulte o impida alcanzar el logro de las metas que hayan sido establecidas, trazadas o señaladas en cualquier actividad humana, especialmente circunscritas al ámbito de las organizaciones actuales y de su futuro. De forma general, el propósito del control consiste en asegurarse de que alguien o algo que juega un rol importante sigue el guion previamente establecido.

Ahrens & Mollona (2007), comenta que las prácticas de control de gestión dan lugar a las conexiones entre las diversas actividades de los miembros de la organización, influyendo en las metas, los objetivos y los fines de las mismas.

De acuerdo con Langfield-Smith (1997), las formas de control pueden ser clasificadas en formales e informales. Los controles formales incluyen reglas, procedimientos operativos estandarizados y sistemas presupuestarios, los cuales son retroalimentados y orientados financieramente, aseguran resultados específicos y suponen la supervisión, la medición y la toma de acciones correctivas.

Por su parte, Malmi & Brown (2008), consideran cinco tipos de controles: de planeación, cibernéticos, de recompensa y compensación, administrativos y culturales.

Gray (2002), nos menciona que la esencia del pensamiento de sistemas concibe todo como partes interrelacionadas y reconoce que cada sistema es una parte de sistemas mayores y contiene subsistemas en sí mismo.

Del mismo modo Metzger (2008), menciona que la noción de sistema no se limita únicamente a la interrelación de sus distintos elementos dentro del ambiente interno en que se desarrolla, sino que también exige una interacción y adaptación constantes con el entorno externo.

Otley, (1999); Chenhall (2003), Afirman que no existe un sistema de control de gestión único y adaptable a todas las organizaciones; en contraste, la elección de las técnicas de control dependerá de las circunstancias y de las condiciones específicas a su alrededor, tanto de forma interna como externa.

Chenhall (2003), La definición del sistema de control de gestión ha evolucionado. En el pasado, esta definición se enfocaba en la provisión de información formal y cuantificable financieramente; mientras que en la actualidad incluye información externa relacionada con mercados, clientes, competidores, información no

financiera, información prospectiva, mecanismos de apoyo en las decisiones y controles informales y sociales.

En consonancia, Otley (1999), define un sistema de control de gestión como aquel que “ofrece información que se piensa es útil para los gestores en el desempeño de sus trabajos y ayuda a las organizaciones en el desarrollo y el mantenimiento de patrones de comportamiento viables”.

Con respecto al comportamiento de los empleados, Abernethy & Chua (1996), definen un sistema de control organizacional como “una combinación de mecanismos de control diseñados e implementados por la gerencia para incrementar la probabilidad de que los actores organizacionales se comportarán de acuerdo con formas consistentes con los objetivos de la coalición organizacional dominante”

De acuerdo con Power (2007), los sistemas de control (considerados por el autor como “tecnologías morales”) pueden desarrollar dos grandes potenciales. El primero de ellos se refiere al logro de una mayor eficiencia y coordinación, lo que a su vez repercute en una actuación proactiva ante posibles crisis. El segundo consiste en una mayor sensibilidad sobre los asuntos relacionados con la responsabilidad social corporativa, la cual necesita ser apoyada por un sistema de control de gestión que promueva e institucionalice la toma de decisiones.



## **2. Planteamiento de problema**

En todas las empresas sin importar su giro o actividad es necesario un sano control o vigilancia de sus procesos y de actividades diarias. Estadísticamente, al menos un tercio de las empresas que cierran, lo hacen por graves fallos en los procesos de control que producen un colapso total del sistema.

Por su parte Moran (2015), menciona que centavo a centavo, una Pyme se puede ir descapitalizando en diferentes formas: en desperdicio de material, en horas hombres sin aprovechar, en tareas duplicadas, en personal mal preparado para el trabajo que debe desempeñar, etc, y por eso, la falta de controles clama por una administración de recursos, de tiempo, de personal y de procesos de auditorías

Por ello la economía de recursos es el eje transversal de toda la operación de control de procesos en tu negocio, y es una actividad constante, apremiante y absolutamente imprescindible para mantener una empresa viable desde el punto de vista financiero. Tener el personal apropiado y los métodos de control estandarizados facilita dicha labor.

Un sistema de control interno ineficaz representa un riesgo mayor para alcanzar los objetivos de la organización. Por esta falta de control interno a nivel organizacional se podría presentar: elevados costos innecesarios por controles excesivos o trabajo redundante, deficiencias en la calidad, impactos negativos en la reputación de la organización, multas o sanciones impuestas por los entes reguladores, afectación a la integridad de la información, resultados con errores, estados financieros incorrectos, entre otros.

De esta forma en Servicio Mecánico y Refacciones Diésel San Sebastián S.A. de C.V. ha presentado una serie de problemáticas derivadas de la falta de control y muestran como:

- Falta de líneas de mando
- No hay un sistema de control de inventario
- Falta controlar y supervisar las ventas
- Tiene un inadecuado proceso de reclutamiento y selección del personal
- Muestra ausencia de incentivos y motivación
- Falta de organigrama

De aquí surge la pregunta de investigación.

## **2.1 Pregunta de investigación**

¿A través de la implementación de un sistema de control en la refaccionaria se logrará controlar el inventario, elevar las ventas, mejorar la contratación del personal y aplicar incentivos que favorezcan el crecimiento de la empresa?

### **3.Objetivos de la Investigación**

#### **3.1. Objetivo General**

Establecer un sistema de control para elevar la productividad en la empresa Servicio Mecánico y Refacciones Diésel San Sebastián S.A. de C.V. de Tlaxcala.

#### **3.2. Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la empresa
- Identificar las áreas de oportunidad.
- Desarrollar un sistema de control que brinde mecanismos para mejorar las actividades.

#### **4. Justificación**

Contar con un adecuado sistema de control de inventarios permite que las actividades y procesos de las empresas se efectúen de la mejor manera, ayudándoles a solventar los problemas que surjan. Aplicando la mejora continua para lograr la eficacia y eficiencia que tanto buscan.

Por ello, el objetivo de la presente investigación radica en implementar un sistema de control en Servicio Mecánico y Refacciones Diésel San Sebastián S.A. de C.V., para mejorar el control de inventarios, elevar las ventas, implementar inventivos y perfeccionar el proceso de contratación de personal.

## **5. Supuesto Hipotético**

Si, a través de la implementación de un sistema de control en Servicio Mecánico y Refacciones Diésel San Sebastián S.A. de C.V. se logrará controlar el inventario, elevar las ventas, mejorar la contratación del personal y aplicar incentivos que favorezcan el crecimiento de la empresa.

## **6. Metodología**

### **6.1. Tipo de Investigación**

La investigación será de tipo **Mixto** (cualitativa y cuantitativa), puesto que en la investigación se llevará a cabo procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos para resolver la problemática que se plantea, proponiendo mecanismos de control que ayuden a la empresa a mejorar su forma de trabajo.

### **6.2. Nivel de Investigación**

La presente investigación se realizará a nivel **Descriptivo**, pues en el proceso se desarrollará y analizará la información de manera conjunta e individual sobre conceptos y variables que se propondrán.

### **6.3 Diseño de la Investigación**

Por la naturaleza de la investigación el diseño de esta será **Transaccional**, puesto que se realizará en un tiempo determinado, que cubre un lapso de 6 meses en los que se investigara el objeto de estudio y se harán las pruebas pertinentes para conseguir la resolución del mismo.

#### **6.3.1. Universo de la Investigación**

Actualmente el Municipio de Calpulalpan Tlaxcala cuenta con 8 talleres que se dedican al servicio pesado y 6 refaccionarias de tracto camiones.

#### **6.3.2. Muestra de la Investigación**

Servicio Mecánico y Refacciones Diésel San Sebastián S.A. de C.V. cuenta actualmente con 20 empleados y con 4 servicios:

- Taller mecánico
- Rescates carreteros
- Refaccionaria
- Tracto lava





CAPÍTULO II.  
GENERALIDADES TEÓRICAS



## **2.1 Control Interno**

### **2.1.1. Concepto de Control Interno**

Mejía, (2006), define el control interno como un proceso, ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización.

Por otra parte Chiavenato, (2004), nos menciona que el sistema de control interno significa, todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por la administración de asegurar, hasta donde sea factible la ordenada y eficiente conducción del negocio, incluyendo la adherencia a las políticas de la administración, la salvaguarda de archivos, la prevención y detección de fraudes y errores, la exactitud e integridad de los registros contables y la oportuna preparación de la información financiera confiable.

Del mismo modo Chacón, (2002), define como la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los estados financieros. Una debilidad importante del control interno, o un sistema de control interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable

### **2.1.2. Componentes del Control Interno**

Charry-Rodríguez (2013) considera los siguientes componentes del Control Interno:

- Entorno (o ambiente) de control

Este componente es la base para el resto de los componentes del control; un ambiente de control débil origina que, sin importar el adecuado diseño del resto de los componentes, no se pueda confiar totalmente en estos. El ambiente de control fija el nivel de disciplina y estructura que hay en la empresa.

- Proceso de valoración de riesgo de la entidad

El proceso de valoración de riesgo de la entidad consiste en que el auditor evalúe lo adecuado del proceso interno de la entidad para identificar los riesgos de negocio de la empresa (relevantes para la información financiera), las estimaciones de la importancia de los mismos, la evaluación de la probabilidad de ocurrencia y la toma de decisiones respecto a dichos riesgos.

- Sistemas de información

Un sistema de información se integra por la infraestructura, software, personas, procedimientos y datos con los que cuenta un negocio o empresa para dirigirla, alcanzar sus objetivos e identificar y responder a los factores de riesgo.

- Actividades de control

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices de la administración se lleven a cabo. Estos controles se refieren a riesgos que, si no se mitigan, pondrían en riesgo el llevar a cabo los objetivos de la empresa.

- Seguimiento (o monitoreo) de los controles

Argandoña, (2012) , nos menciona que el seguimiento o monitoreo evalúa la eficacia de la ejecución del control interno en el tiempo y su objetivo es asegurarse de que los controles trabajen adecuadamente o, en caso contrario, tomar las medidas correctivas necesarias. El seguimiento le permite a la dirección de la empresa saber si los controles internos son eficaces, están implementados adecuadamente, se usan y se cumplen diariamente, o si necesita modificaciones o mejoras.

### 2.1.3. Importancia del Control Interno

El Control Interno es una herramienta que contribuye a combatir la corrupción, fortalece a una entidad para conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad y prevenir la pérdida de recursos.

El Control Interno facilita el aseguramiento de información financiera confiable y asegura que la entidad cumpla con las leyes y regulaciones, evitando pérdidas de reputación y otras consecuencias.

En conclusión se puede establecer que el control interno ayuda a una entidad a cumplir sus metas, evitando peligros no reconocidos y sorpresas a lo largo del camino.

#### 2.1.4. Tipos de Control Interno

- Control interno preventivo

Este tipo de control interno, como su nombre lo indica, busca prevenir errores o fraudes dentro de una organización. Sin embargo, un control preventivo debe ir más allá de solo evaluar las áreas financieras; esta prevención debe tomar en cuenta todos los departamentos que hacen que la operación diaria funcione.

- Control interno de detección

El control de detección ayuda a descubrir posibles riesgos, errores, omisiones o actos deliberados que podrían suponer una amenaza para cualquier organización. Son un complemento del control interno preventivo; es decir, ve aquello que en la primera evaluación no fue percibido.

- Control interno correctivo

El control interno correctivo lleva a cabo las acciones necesarias para revertir un evento no deseado. En otras palabras, este tipo de control establece las soluciones adecuadas a aquellos problemas o situaciones que surgieron y fallaron. Además de esto, tiene que ofrecer nuevas medidas que ayuden a que no vuelva a suceder.

## **2.2 Mecanismos de Control**

### **2.2.1. Concepto de Mecanismos de Control**

Macintosh & Quattrone, (2010), los mecanismos de control, definidos como el conjunto de planes, métodos, principios, parámetros y normas de verificación y evaluación de un sistema, se utilizan para motivar, supervisar, medir y sancionar las acciones de los gestores y los empleados.

### **2.2.2. Inventario**

Veloza Paez, (2018), dice que los inventarios son bienes físicos que tienen como objetivo ser distribuidos como objeto de negocio, para ser elaborados como bienes o servicios para su posterior entrega, los productos se encuentran en diferentes formas de producción para la respectiva distribución, lo cual todo este proceso está en modo de inventario.

El inventario es por lo general, el mayor activo en el balance de una empresa y como consecuencia, los costos generados por los inventarios representan uno de los mayores rubros de estas.

### **2.2.3. Inventario UEPS y PEPS**

El UEPS es un método de inventario basado en «últimas entradas, primeras salidas», el cual consiste en vender primero lo que entró al último al almacén. Viene del término en inglés «last inputs, first outputs», y sus siglas son LIFO. Este sistema se aplica a mercancías que no caducan o no se corrompen con el tiempo.

Específicamente se destina para ese tipo de productos, pues de lo contrario la mercancía se perdería. Por ejemplo, se usa para artículos metálicos, plásticos o de vidrio; otro gran caso es el de los materiales de construcción que pueden durar mucho tiempo almacenados sin sufrir alteraciones o descomponerse. Es imposible ajustarlo con alimentos o productos químicos, a excepción de productos añejos como el vino

Cabe mencionar que este sistema es de los menos usados, en comparación con el de primeras entradas, primeras salidas (PEPS) o el «precio medio ponderado» (PMP). Además, ha sido prohibido en muchos países por las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), ya que permite una gran capacidad de manipulación al momento de realizar los registros de entradas y salidas de una empresa. Aun así, en algunos países los especialistas han solicitado una transición gradual hacia otros sistemas.

¿Para qué sirve el sistema UEPS?

El sistema UEPS sirve para vender a un precio diferente la mercancía que ya está almacenada; al basar su costo en las últimas entradas, el costo de las primeras entradas se eleva. Es decir, los productos más antiguos pierden su valor inicial, que aumenta conforme entran nuevos productos al inventario.

Por lo regular este método es utilizado en pequeñas y medianas empresas que no manejan grandes volúmenes de mercancía, además de ser productos que no tienen fecha de caducidad o que no se descomponen fácilmente. También en el caso de negocios donde la rotación de mercancía es muy constante, por lo que la variación de precios no es muy alta. Así que la aplicación del UEPS depende del modelo de negocio y las actividades de la empresa.

Ventajas y desventajas del método UEPS

- Ventajas del método UEPS

El método UEPS cada vez más cae en desuso; sin embargo, cabe destacar las ventajas que ofrece principalmente a los comerciantes.

Impuestos bajos. Al sacar primero los productos que entraron al final no habrá mucha utilidad, porque por lo general la mercancía más reciente tiene un precio más alto, por lo que el pago de impuestos de los productos anteriores se verá reducido.

Productos aumentan valor. Conforme entra nueva mercancía, la mercancía más antigua adquiere el precio de las recientes entradas, por lo cual aumenta considerablemente su valor.

Baja devaluación. En situaciones de crisis o de alta inflación, el sistema UEPS no se ve afectado, ya que el constante aumento de sus precios le permite amortiguar los efectos negativos y mantener su precio en el mercado.

- Desventajas del método UEPS

Altos precios. Debido a que los productos antiguos toman el precio de los productos nuevos (regularmente más altos), los primeros se vuelven costosos. Por lo que se podrían tener menos ventas.

Estancamiento de mercancía. Como la mercancía que más se mueve es la más reciente, es probable que la más antigua quede relegada u olvidada en el almacén. Además, por muy resistentes que sean los productos, tras un tiempo sí se pueden dañar. Un buen ejemplo es el metal, que se oxida por la humedad.



No representa el valor real. Los productos cambian su precio original por los productos nuevos; por lo tanto, el valor representado no es real. Al momento de declarar impuestos se paga menos de lo que debería ser.

El sistema PEPS es un método de inventario que se basa en primeras entradas, primeras salidas. Esto quiere decir que las mercancías que inicialmente fueron adquiridas son las que primero serán vendidas. Sigue un orden cronológico que permite llevar un registro de los productos comprados, vendidos y en existencia.

Es un sistema de contaduría que retoma el término en inglés «first inputs, first outputs», y sus siglas son FIFO. Se aplica para la venta de productos perecederos o que requieren estar en constante movimiento. Por ejemplo, los alimentos que tienen una fecha de caducidad o la ropa que se cambia de los aparadores conforme va pasando la moda en cada estación del año.

Regularmente es usado por empresas o negocios que cuentan con un kardex o un inventario permanente de todos los productos. Así se facilita el control por fechas de las unidades de entrada, costo por unidad, costo total de compras, unidades de salida, costo total de ventas, así como los saldos finales de todas estas operaciones.

¿Para qué sirve el sistema PEPS?

Debido a su naturaleza, el sistema PEPS representa una gran ayuda para llevar un control de la mercancía que sale y entra de la empresa. Con ello también se obtienen las cifras totales de la inversión, los gastos y las ganancias que se van generando día con día. Asimismo, se lleva un reporte de los productos que fueron devueltos, tanto de proveedores como de los mismos compradores.

También el PEPS funciona para hacer que la mercancía esté en constante movimiento. Con ello se evita que pase mucho tiempo almacenada y que cuando se encuentre a la venta esté en mal estado o ya no sea demandada por los consumidores. Así, al sacar los productos más antiguos primero, se asegura que estos no se vuelvan obsoletos con el tiempo.

#### 5 características del sistema PEPS

1. Llevar un registro, control y un manejo de cantidades con este tipo de sistema es muy versátil. Entre las principales características del método PEPS destacan:
2. Establece que la mercancía más antigua es la que primero debe ser vendida.
3. Lleva un registro ordenado cronológicamente de los productos o unidades que entran y salen.
4. Refleja el valor del inventario actual con las mercancías que han sido adquiridas recientemente.

5. El inventario final es el resultado de la suma del inventario inicial más las compras totales, menos los costos de la mercancía vendida.

#### Ventajas y desventajas del método PEPS

- Ventajas del método PEPS

Permite el flujo de la mercancía para que no se vuelva obsoleta.

Si se presenta un constante aumento de la inflación, sirve para dar precios más bajos a los compradores, ya que los productos fueron adquiridos con antelación a precios más bajos que el actual.

Es un sistema realista y práctico, que refleja con claridad las cifras de cada una de las operaciones realizadas cronológicamente, lo que permite llevar un orden secuencial.

De todos los tipos de inventarios es el que genera menor gasto, ya que reduce el mantenimiento de registros antiguos.

Permite que, cuando los costos de compra anteriores son menores, los beneficios brutos aumenten.

- Desventajas del método PEPS

Por lo mismo que puede producir más ganancias, también se tienen que pagar más impuestos.

Dentro de su marco, los precios no van de acuerdo con la inflación en el momento en los productos fueron adquiridos: si esta disminuye, eso se traduce en pérdidas. Por esta razón, este método solo es conveniente con la inflación a la alza.

Representa un riesgo significativo. No necesariamente los productos antiguos sean los que se vendan primero o tengan más demanda en el mercado, por lo que igualmente pueden caducar o vencer antes de que sean comprados; en ese caso, tampoco habrá ganancias.

#### 2.2.4. Inventario ABC

El método ABC para la gestión de almacenes es una estrategia de clasificación de la mercancía en función de su valor y nivel de rotación.

Se trata de un sistema de optimización logística destinado a mejorar los tiempos de entrada y salida de los productos del inventario, priorizando aquellos que otorgan una mayor ganancia.

El método ABC aplica la teoría de Pareto en un almacén, bajo la cual el 20% de la mercancía será la responsable de traer el 80% de los beneficios empresariales.

De esta manera, los artículos se distribuyen estratégicamente para que el aporte económico a la empresa sea máximo, siendo los artículos categorizados como A los más rentables y los de clase C los más ineficientes de gestionar.

- Mercancía de categoría A

Los productos clasificados como A son los más importantes en el método ABC y corresponden al 20% del inventario, pero aportan el 80% de los ingresos empresariales.

El objetivo de la empresa es priorizar la buena rotación de estos artículos en todo momento, ya que suelen ser aquellos con una alta demanda. Por otro lado, cualquier problema de escasez o falta de unidades supondrá una gran pérdida para la empresa.

En cuanto a la ubicación, según el método ABC toda mercancía categorizada como A debe colocarse en zonas de almacén de fácil acceso.

- Mercancía de categoría B

La categoría B se aplica a aquellos productos de importancia media y cuya rotación dentro del inventario no es prioritaria. Suponen un 30% del almacén y pueden llegar a generar hasta el 20% de los ingresos.

Esta mercancía también debe ser tratada con cierta diligencia, siempre y cuando su optimización no entorpezca o limite los recursos destinados a la mercancía de categoría A.

Su ubicación debe ser la siguiente más accesible una vez toda la mercancía de categoría A esté cubierta. Lo más habitual es colocarlos en zonas intermedias del inventario.

- Mercancía de categoría C

Los productos de categoría C suponen el 50% del almacén, pero su impacto en el beneficio no supera el 5%, por lo que deben ser gestionados con una prioridad mínima.

Como es lógico, sólo se destinará tiempo y recursos en este tipo de mercancías cuando el resto del almacén ya esté optimizado. Además, su ubicación dentro del almacén es la más apartada de todas.

En ocasiones habrá que valorar si mantener este tipo de stock es realmente rentable, puede que los costes de mantenimiento sean excesivos o que entorpezcan otros procesos logísticos del almacén.

- Tipos de clasificación de la mercancía con el método ABC

Clasificación por rotación: la clasificación se realiza atendiendo al ritmo de entrada y salida de los productos dentro del inventario, lo que se conoce como rotación del stock. Los productos con un mayor movimiento se colocarán en las zonas más accesibles del almacén

Clasificación por precio unitario: cada artículo se categoriza en función de su valor. Aquellos con un alto valor serán clasificados como A y viceversa

Clasificación por total valor del inventario: este método clasifica las mercancías por el valor grupal de cada categoría de artículos y no por el precio unitario. Si bien es cierto que puede ser muy útil, también requiere un mayor control del stock

Clasificación por valor y rotación: la estrategia más completa de todas, pues busca un balance entre la frecuencia de movimiento y el precio de las unidades

Ventajas y beneficios del sistema ABC

- Agiliza los procesos de gestión y preparación de pedidos
- Reduce los cuellos de botella en el almacén
- Optimiza el control del stock y mejora el conteo de unidades
- Minimiza costes y reduce el tiempo de trabajo de los operarios
- Facilita la rotación de stock y asegura el aprovisionamiento de las mercancías
- 

#### 2.2.5. Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal

El reclutamiento y selección de personal es un proceso por el cual las empresas contratan al personal adecuado para ocupar un puesto. El programa de reclutamiento y selección de personal debe estar dentro de la planeación estratégica de la empresa para que se encamine a cumplir los objetivos de la empresa. Este proceso cuenta con 4 pasos básicos: análisis de necesidades de la empresa, reclutamiento, selección e incorporación a la organización.

Cuervo García, (1994), dice que el reclutamiento es el proceso mediante el cual una organización trata de detectar empleados potenciales, que cumplan los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo, atrayéndolos en cantidad suficiente de modo que sea posible una posterior selección de algunos de ellos, en función de las exigencias del trabajo y de las características de los candidatos; teniendo en cuenta que el primer paso para atraer candidatos reside en conocer la empresa y sus necesidades.

Por otra parte, Chiavenato, (1999) nos dice que la selección del personal es la elección del hombre adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño laboral.

## 2.3 Motivación

### 2.3.1. Concepto de Motivación

Según el diccionario de la Real Academia Española la motivación es la “acción y efecto de motivar”, y motivar es “dar causa o motivo para algo, dar o explicar la razón o motivo que se ha tenido para hacer algo y disponer del ánimo de alguien para que proceda de un determinado modo”.

Robbins S,(1999) menciona que “La motivación es el conjunto de aspectos materiales y psicológicos que dan al individuo satisfacción a sus necesidades básicas, provocando un comportamiento diferente que logra obtener un mejor resultado dentro de los objetivos de una empresa”.

### 2.3.2. Motivación Intrínseca

Edward Deci y Richard Ryan, profesores de la Universidad de Rochester, afirma que las personas tienen tres necesidades psicológicas que son:

- La necesidad de tener autonomía
- La necesidad de sentirse competentes
- La necesidad de relacionarnos

Así, la teoría de la motivación intrínseca está relacionada con la psicología social y la teoría de la autodeterminación.

En otras palabras, es la motivación que nace del interior de la persona y no de factores externos. La motivación intrínseca proviene de un profundo deseo interno de realizar y ejecutar funciones relacionadas con el trabajo.

La motivación interna implica que los empleados alcancen su máximo potencial cuando se les da libertad y responsabilidad por su trabajo. Genera un profundo sentido de confianza en el equipo que, a su vez, aumenta la satisfacción laboral en la organización.

Ejemplos de motivación intrínseca en el lugar de trabajo:

- Participar en actividades de formación de equipos porque es divertido
- Aprender una nueva habilidad o nuevo curso para avanzar con tu carrera
- Asumir más responsabilidades en el trabajo porque te gusta que lo desafíen, en lugar de obtener un aumento de sueldo.



### 2.3.3. Motivación Intrínseca

La motivación extrínseca es fácil de entender. De hecho, las empresas llevan mucho tiempo intentando motivar a sus empleados de forma extrínseca.

La motivación extrínseca se refiere a la motivación que proviene desde fuera. La motivación extrínseca es una herramienta eficaz en el comportamiento organizacional que impulsada por recompensas externas. Puede ser tangibles, como dinero o beneficios, o intangibles, como elogios o fama.

Las personas que están extrínsecamente motivadas continuarán realizando una tarea, aunque no sea gratificante en sí misma. Por ejemplo, harán algo en su trabajo que no encuentren agradable para ganar un salario.

Ejemplos de motivación extrínseca en el lugar de trabajo:

- Jugar un partido de fútbol porque quieres ganar un trofeo
- Aprender un nuevo idioma para trabajar en otro país
- Trabajar duro porque quieres ganar un bono

### 2.3.4. Teoría Bifactorial Herzberg

La teoría de Herzberg es conocida como la teoría de motivación-higiene o teoría de los dos factores. Afirma que el rendimiento de las personas en el trabajo depende del nivel de satisfacción que experimentan en su ambiente laboral.

#### Higiene

Sobre todo, los factores de higiene se relacionan específicamente con el entorno donde se desarrolla el trabajo. Dado que si esos están ausentes en el ambiente laboral pueden causar insatisfacción en los trabajadores y afectar consecuentemente su rendimiento.

Entre los factores de higiene encontramos:

- Factores económicos

En primer lugar, los factores económicos tienen que ver con los salarios y beneficios que recibe el trabajador. Ello implica que la estructuración de los salarios deberá ser adecuada y apropiada de acuerdo con las tareas que realizan las personas. Una deficiente estructuración salarial ocasiona insatisfacción en el empleado.

- Condiciones laborales

En segundo lugar, las condiciones laborales se refieren al ambiente de trabajo como instalaciones seguras, limpias e higiénicas y el equipo de trabajo que debe mantenerse en buen estado. De la misma forma, las condiciones de iluminación y de temperatura adecuadas. Si el empleado carece de estas condiciones, se siente descontento.

- Seguridad laboral

En tercer lugar, la seguridad laboral son todas las políticas administrativas de la empresa. Estas deben estar claramente definidas para que sean justas y adecuadas. Sobre todo, deben incluir reglas laborales justas, normas y procedimientos claramente definidos.

La ausencia de estas condiciones puede originar frustración en los trabajadores. Cualquiera persona se siente mejor cuando encuentra seguridad en su trabajo.

- Factores sociales

En cuarto lugar, los factores sociales se refieren a la manera en que se interactúa y se convive con los compañeros de trabajo. Son todas las relaciones interpersonales de cada empleado con sus compañeros, ya sea sus jefes superiores o sus subordinados.

- Beneficios adicionales

Por último, las empresas pueden beneficiar a sus empleados con planes de servicios médicos, seguros familiares y programas de ayuda para sus trabajadores. Así mismo podría proveer beneficios físicos como oficinas, sanitarios y categorías de puestos para los empleados.

#### Factores de motivación

Ahora bien, los factores de motivación tienen que ver con aspectos directamente relacionados con los cargos en cada puesto de trabajo. Por lo que tienen un efecto positivo en los niveles de productividad y en la búsqueda de la excelencia en los cargos.

Los factores de motivación más importantes son:

- Trabajo estimulante

Desde luego, el trabajo que realiza una persona debe ser importante e interesante para que sirva para estimular a la persona a que se desempeñe mejor y se mantenga motivada. Esto se puede lograr si las personas pueden manifestarse y desarrollarse plenamente en su trabajo.

- Logro y autorrealización

Por otro lado, las personas logran satisfacción en el trabajo cuando consideran que lo que hacen es importante y valorado. El trabajo debe ayudar a que las personas realicen cosas interesantes, dado que esto genera sentimientos de logro en las personas. Todo esto contribuye al crecimiento individual y consecuentemente de la empresa, porque todos en su conjunto se desempeñan mejor.

- Reconocimiento

Además, la satisfacción de los trabajadores dependerá en gran parte del reconocimiento que se le dé por los logros alcanzados en su labor. Puesto que esto le confirma a la persona que está realizando un trabajo bien hecho e importante.

- Responsabilidad

Ciertamente, las personas se sienten mejor cuando se minimizan los controles por parte de sus superiores, porque ellos como empleados pueden responsabilizarse de sus tareas. Esto aumenta la autoconfianza en los empleados y como consecuencia tienen un mayor desempeño.

## 2.4 Canales de comunicación

La gestión de la comunicación interna es muy importante para mantener el buen funcionamiento de la organización. No solo contribuye a una administración más ordenada y eficaz de los recursos humanos, sino que permite el establecimiento de un clima laboral saludable.

Existen diversos canales de comunicación que las empresas pueden utilizar. Cabe señalar que estos pueden ser de dos tipos: formales e informales. Los primeros sirven para transmitir la información oficial (comunicados, órdenes, memorandos, etc.), mientras que los segundos se componen de las conversaciones y rumores. Si bien los canales formales permiten llevar un control más eficaz del flujo de la información, no permiten pronosticar por sí solos el comportamiento colectivo dentro de la organización.

Para una gestión estratégica de la comunicación es necesario tomar en cuenta los flujos de información que corren por estos dos tipos de canales. Cabe señalar que las comunicaciones pueden ser transmitidas a través de diversos medios. Estos son los principales:

- Escritos: Pueden realizarse a través de comunicados, cartas, manuales, publicaciones institucionales, entre otras. Estos canales son útiles principalmente porque permiten mantener un registro tangible y verificable del mensaje a comunicar en la organización.
- Orales: Dentro de este medio, se encuentran los mensajes transmitidos durante las reuniones, las conversaciones personales y las llamadas telefónicas.
- Tecnológicos: Aunque fusiona elementos de los medios anteriores, se ha convertido en un componente muy importante dentro de la comunicación interna de las empresas. Dentro de él se encuentran los correos electrónicos, newsletters, el chat, las redes sociales, servicios de videollamadas, los blogs, etc.

Más allá de los canales utilizados para transmitir la información, es importante destacar la importancia de la implementación de un sistema de comunicación interna que permita promover una interacción bidireccional. La información debe fluir en ambas direcciones, dado que los colaboradores tienen mucho que aportar para el crecimiento de la organización.

### 2.4.1. Organigrama

Un organigrama de una empresa es una representación gráfica de la estructura jerárquica y organización de una empresa. Un organigrama te permitirá ver de forma sencilla las dependencias, cadenas de mando, y grupos de empleados de la compañía. El organigrama te permitirá visualizar así los departamentos y las relaciones entre ellos y los integrantes de los mismos.

El diagrama jerárquico de una empresa puede ir variando a medida que ésta se adapta a los nuevos contextos económicos, evoluciona y se transforma. Contar con un organigrama afín a la estructura real del negocio es clave para lograr ser más competitivos. Si bien probablemente habrás visto en muchas ocasiones el clásico organigrama de estructura piramidal, existen muchos otros tipos de organigrama que pueden adaptarse, tal vez, mejor a la estructura operativa de tu organización. Para comenzar puedes pensar en dos formas distintas de acercamiento al este tipo de diagrama: el organigrama funcional y el organigrama estructural.

- Tipos de organigrama

Hay diversos tipos comunes de organigramas de empresa y cada uno representa un tipo de organización según la manera en la que la empresa funcione. Un organigrama de es una traducción visual de la estructura interna de la empresa, de modo que el tipo de diagrama que uses deberá reflejar las relaciones de dependencia corporativas, los niveles de autoridad y la forma de proceder para la toma de decisiones que aplican en la compañía.

### 1. Organigrama vertical

El organigrama de empresa vertical representa una organización lineal, de arriba hacia abajo, en la que la cadena de mando cae en cascada. El líder de equipo se representa en la parte superior del organigrama y es el responsable de otras áreas que se representarán debajo de él y así sucesivamente.

### 2. Organigrama jerárquico

El organigrama jerárquico es un tipo de organigrama vertical descendente y representa la estructura empresarial como forma de pirámide jerárquica de arriba a abajo. En la parte superior de la estructura organizacional hay un solo miembro del equipo, que, normalmente, es el que tiene el cargo de mayor jerarquía, como el presidente o director ejecutivo de la empresa.

A partir de ese miembro del equipo las dependencias se bifurcan hasta los líderes a cargo que siguen en la línea jerárquica, como los vicepresidentes de la empresa. La jerarquía se extiende a las diferentes áreas o departamentos y de allí a los equipos. Es una de las estructuras organizativas más antiguas.

### 3. Organigrama matricial

La organización matricial es una estructura más compleja que la del diseño tradicional vertical descendente. Si la empresa utiliza este tipo de estructuras de dependencias, cada miembro del equipo responde a varios responsables.

Si bien los empleados probablemente tengan un responsable primario del que dependen dentro del departamento, también pueden responder a un responsable de proyectos. Estos gerentes secundarios de proyectos a su vez tienen directores

de departamento de los que dependen. Todo esto hace que el organigrama matricial se vea rectangular en vez de con forma de árbol.

#### 4. Estructura divisional

Un organigrama de empresa con estructura organizativa divisional es una versión generalizada de una estructura jerárquica tradicional. Las estructuras divisionales tienen sentido cuando las empresas tienen departamentos que funcionan con independencia entre sí.

Por ejemplo, en las empresas con líneas de productos separadas posiblemente se trabaje con estructuras divisionales, porque cada línea de producto tiene departamentos separados de informática, marketing y ventas.

#### 5. Organigrama horizontal

El organigrama horizontal es único porque muestra pocos niveles de jerarquía o ninguno. Este tipo de estructuras organizacionales puede estar presente en negocios pequeños o modernos que experimentan funcionar sin cadena de mando.

Con este tipo de estructura organizacional, la empresa promueve que cada miembro del equipo se autogestione y tome sus propias decisiones.

#### 6. Organigrama mixto

El organigrama mixto es especialmente útil cuando se trata de compañías de gran tamaño. Un organigrama de empresa mixto es una mezcla entre organigrama jerárquico y organigrama horizontal y sirve para representar las grandes áreas de la empresa y sus departamentos. Así, de arriba a abajo se mostrarán los líderes de equipo y dependiendo de ellos las áreas y en horizontal se representarán los departamentos que cuelgan de esas áreas.

#### 7. Organigrama circular

En el caso del organigrama de empresa circular, se muestra un círculo central que corresponde a la jerarquía de más alto nivel, presidencia o CEO de la empresa. En posteriores círculos concéntricos más amplios se irán añadiendo los responsables o departamentos que dependen de cada uno de los líderes.

¿Para qué sirve un organigrama?

También puedes favorecer a la empresa si aplicas una estructura organizacional, porque ofrece una representación visual de departamentos y puestos diferentes en actividad. El organigrama de una empresa puede ser útil para que los miembros de los equipos entiendan cómo colaborar entre sí y se sientan confiados con sus roles y responsabilidades.



- Visualizar las dependencias del personal

Si eres propietario o CEO de una empresa, probablemente ya tengas uno para mostrar las responsabilidades laborales y las relaciones de dependencia a los miembros nuevos del equipo. Al incorporar empleados nuevos, el organigrama de una empresa ayuda a quienes se incorporan a que conozcan a sus compañeros de equipo y sepan lo que hacen. También ayuda a los nuevos integrantes del equipo a recordar quién es quién dentro de la empresa.

- Gestionar el crecimiento y los cambios

Un organigrama de empresa también puede ser útil para que el equipodirectivo se organice y gestione el crecimiento o los cambios dentro de la empresa. Por ejemplo, si un jefe de departamento nota que uno de los equipos es más grande que los demás, puede cambiar integrantes o contratar nuevos para lograr un equilibrio.

- Entender qué lugar ocupa cada uno


Aporta claridad, ya que todos en la empresa pueden ver qué lugar ocupa cada uno en la estructura organizacional. Si se une un miembro nuevo al equipo, con solo mirar al organigrama puede entender que hay cinco integrantes más en el equipo, dos asistentes que dependen de ellos y un gerente de proyectos por encima. También puede ver que su responsable de proyectos depende de un director de departamento.

- Mejorar las comunicaciones

Una vez que se ha establecido la estructura organizativa de la empresa, las comunicaciones pueden mejorar porque las relaciones de dependencia quedan claras. Si no contaras con un organigrama, los miembros del equipo, probablemente, no sabrían a quién acudir cuando tuvieran dudas. El diagrama jerárquico deja en claro quién lidera qué, entonces, los miembros del equipo se pueden sentir lo suficientemente empoderados como para hacer preguntas y colaborar.

- Crear un directorio visual

El organigrama de una empresa es, en esencia, el directorio visual de la organización. Puedes actualizarlo cada vez que se ascienda a algún miembro del equipo o cuando alguien abandone la empresa. Si mantienes un directorio visual actualizado, todos estarán siempre informados acerca de quién trabaja en la empresa y en qué puesto.



**CAPÍTULO III.  
ANTECEDENTES  
SERVICIO MECÁNICO  
Y REFACCIONES  
DIÉSEL SAN  
SEBASTIÁN S.A. DE C.V.**

### **3.1 Antecedentes**

Taller San Sebastián fue fundado y creado por Cristian Escobedo islas en el año de 1983, tras varios años en el ámbito mecánico en Diesel el maestro Cristian ante la necesidad de conseguir un trabajo propio Y antes varios fracasos decide crear su propio negocio en El municipio de Calpulalpan Tlaxcala.

Fue en el año de 1983 cuando decide Abrir su taller mecánico en diésel, siendo el primer mecánico en ese ámbito en la zona de Calpulalpan

Cristian tenía demasiado conocimiento en motores diésel ya que laboro durante mucho tiempo en la empresa Dina, en dicha empresa adquirió conocimiento del funcionamiento los motores siempre fueron reconocido por su trabajo y sus ganas de aprender.

Principio no le fue fácil hacerse cargo de su propio taller más sin en cambio con el tiempo fue aprendiendo un poco más de funcionamiento de los motores años más tarde decidió incorporar a sus hijos en el negocio poco a poco el maestro Cristian designó responsabilidades a sus hijos

Una vez que el maestro Cristian vio que le gustaba a sus hijos el oficio de la mecánica decide enviarlos escuelas especializadas en motores Diesel, el taller paso por varios de sus hijos más sin en cambio el único que sobresalió fue uno de ellos su nombre es Jonathan Sebastián Escobedo Álvarez, Sebastián fue un joven que siempre buscaba la forma de actualizarse y aprender nuevas cosas es por eso que su papá Cristian decide mandarlo a una escuela de mecánica en Diesel pero más enfocado a todo lo que es lo electrónico

Gracias al apoyo de su padre Sebastián logró obtener el título de ingeniero en mecánica diésel, una vez que Sebastián cuenta con un papel que acredite que es ingeniero le pide la oportunidad a su padre de hacerse cargo del taller a lo que su padre cedió sin Ningún problema.

Durante mucho tiempo Sebastián fue encargado del taller mecánico que inició su padre no fue tanto su ambición y su deseo de crecer que en año 2018 decide abrir su propio taller mecánico

Durante más de un año Sebastián trabajo demasiado para adquirir un nuevo terreno para su propio taller mecánico posteriormente en la construcción del taller mecánico también decide y tiene la grandiosa idea de poner no solo un taller mecánico También decide poner un tractor lavado y una refaccionaría

Fue hasta el año 2019 queda inaugurado el nuevo taller mecánico San Sebastián ahora con el nombre servicio mecánico y refacciones Diesel el San Sebastián, una vez en funcionamiento dicho taller fue reconocido por más clientes incluso empresas

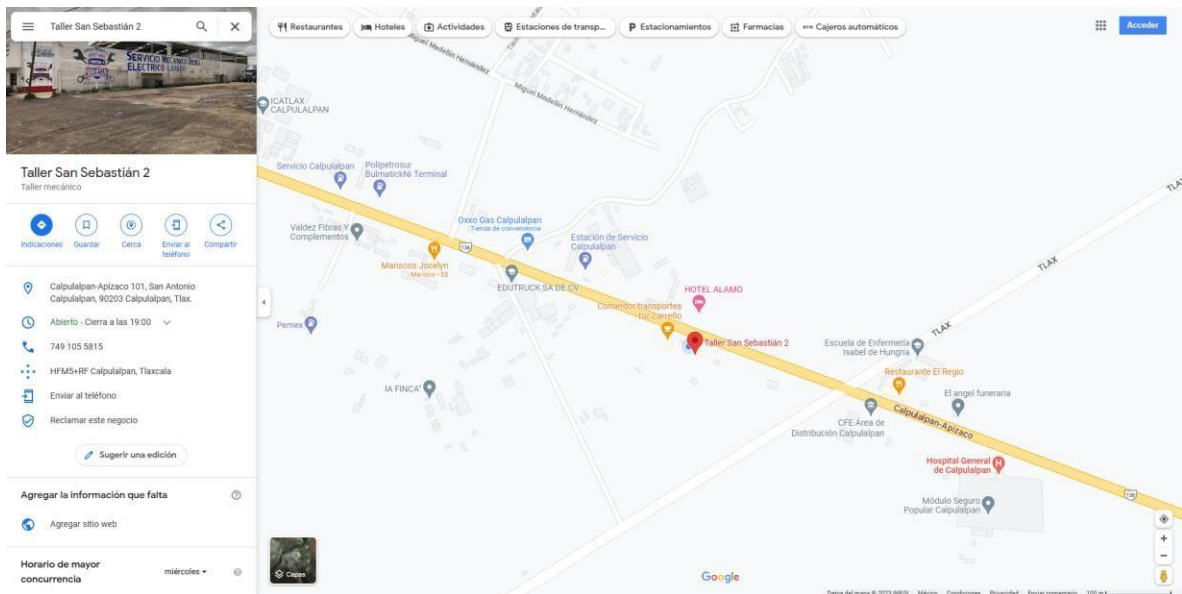
Ante la demanda de trabajo y el afán de Sebastián por crecer más e integrarse y trabajar de la mano con empresas transportistas decide ya no sólo tiene un taller mecánico ahora decide hacerlo empresa

Tras dos años de trabajo y de papeleo Sebastián logra cumplir con todos los documentos y requisitos necesarios para conformar su empresa, fue así que A finales del año 2021 servicio mecánico y refacciones Diesel el San Sebastián es considerada S.A. de C.V.

### 3.2. Dirección y croquis de ubicación

Carretera Federal Libre México-Veracruz Km.62.5, Número 80, Calpulalpan Tlaxcala México.

Imagen 1 Ubicación



Fuente: Google Maps, (2023)

### **3.3. Misión**

Ofrecer servicios de calidad y trabajos con ética brindándoles a nuestros clientes un ambiente de confianza y seguridad para dejar su unidad en reparación. Buscamos innovar constantemente nuestros equipos, formas y medios de trabajo para seguir siendo una empresa de excelencia.

### **3.4 Visión**

Ser una empresa de reconocido prestigio, con excelencia en los servicios ofrecidos, diferenciada de la competencia y donde el mejoramiento continuo de los procesos sea orientado a la satisfacción de las necesidades de los clientes.

### **3.5 Servicios**

Servicio Mecánico y Refacciones Diésel San Sebastián S.A. de C.V. cuenta actualmente con 4 servicios:

- Taller mecánico
- Rescates carreteros
- Refaccionaria
- Tracto lavado






### **3.6 Problemática**

Servicio Mecánico y Refacciones Diésel San Sebastián S.A. de C.V. ha presentado una serie de problemáticas derivadas de la falta de control y muestran como:

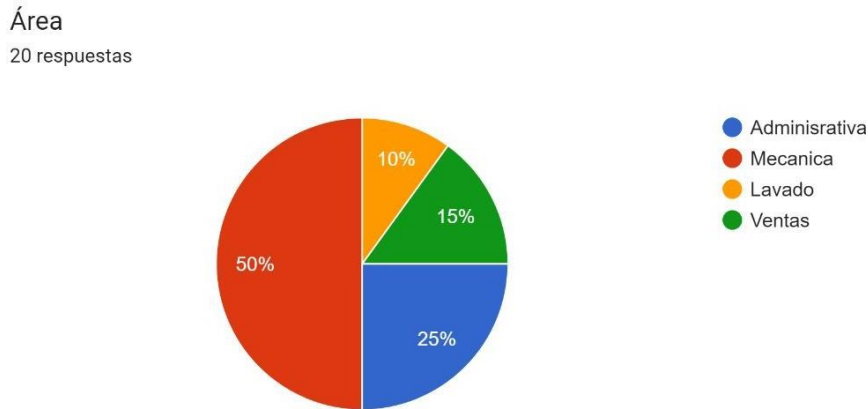
- Falta de organigrama
- No hay un sistema de control de inventario
- Falta controlar y supervisar las ventas
- Tiene un inadecuado proceso de reclutamiento y selección del personal



CAPÍTULO IV. ANÁLISIS GRAFICO,  
DIAGNOSTICO Y PROPUESTAS DE  
SOLUCION

## 4.1 Análisis grafico

Gráfico 1 Trabajadores por área

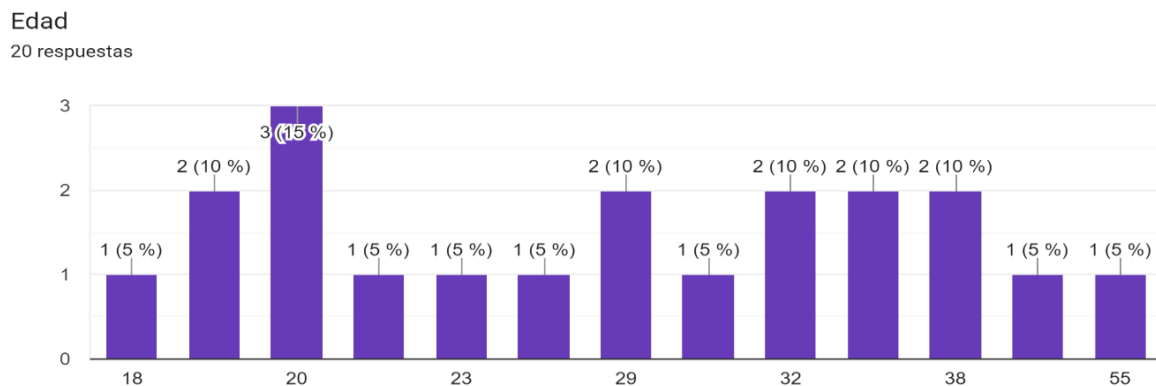


Fuente: *Elaboración propia, (2023)*

### Interpretación:

El área con mayor porcentaje de empleados **50% es en mecánica** seguido por el área administrativa con 25%.

Gráfico 2 Clasificación por edad



Fuente: *Elaboración propia, (2023)*

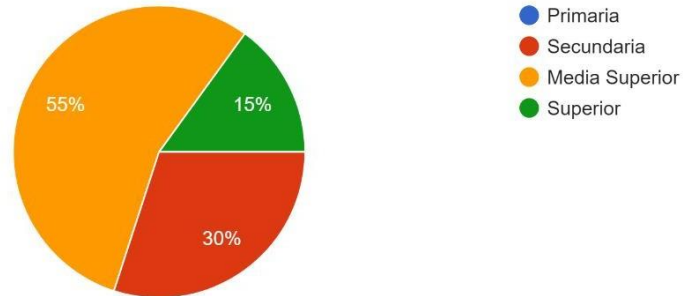
### Interpretación:

3 de los trabajadores cuentan con 20 años mientras 6 de los trabajadores oscilan entre 32 y 38 años.



Gráfico 3 Clasificación de nivel de estudios

Nivel de Estudios  
20 respuestas



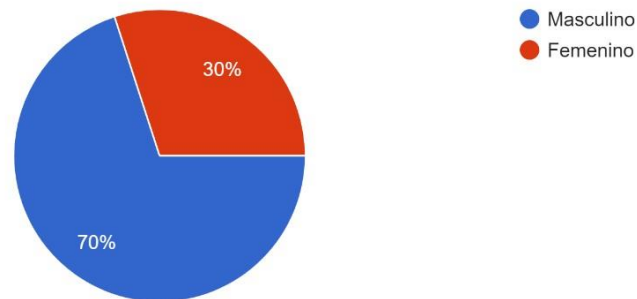
Fuente: *Elaboración propia, (2023)*

Interpretación:

El personal con **mayor nivel de estudios 55% media superior** seguida con un 30% de secundaria.

Gráfico 4 Clasificación por sexo

Sexo  
20 respuestas



Fuente: *Elaboración propia, (2023)*

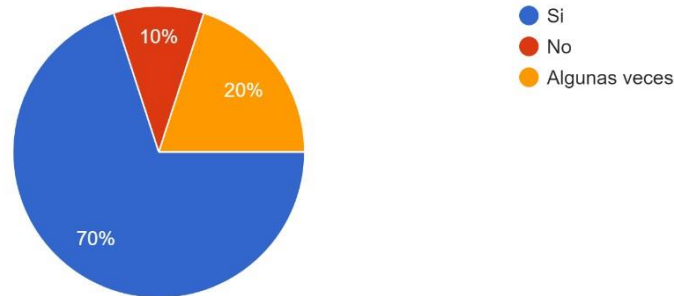
Interpretación:

El **70% del personal dentro de la empresa es masculino** seguido de un 30% femenino.

Gráfico 5 Control de ingresos y egresos

¿Las encargadas del almacén contabiliza los ingresos y egresos de mercancía?

20 respuestas



Fuente: *Elaboración propia, (2023)*

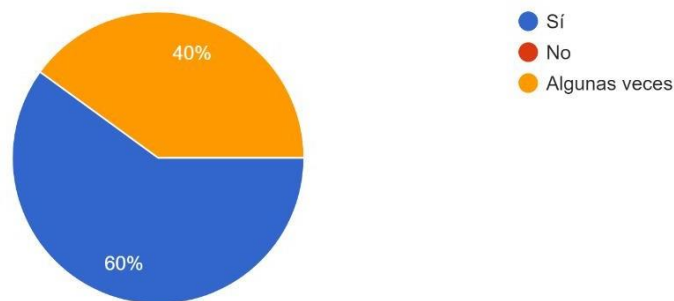
Interpretación:

**El 70% del personal afirman que si se contabiliza los ingresos y egresos de mercancía** seguido por un 20% que menciona que se contabiliza algunas veces.

Gráfico 6 Localización de existencias

¿Las encargadas del almacén localizan fácilmente las existencias?

20 respuestas



Fuente: *Elaboración propia, (2023)*

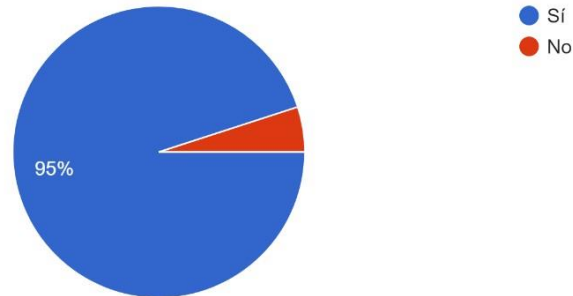
Interpretación:

**El 60% del personal afirma que las encargadas del almacén localizan fácilmente las existencias** seguidas de un 40% que mencionan que algunas veces localizan fácilmente las existencias.

Gráfico 7 Actualización de inventarios

¿Se actualiza constantemente el inventario?

20 respuestas



Fuente: *Elaboración propia, (2023)*

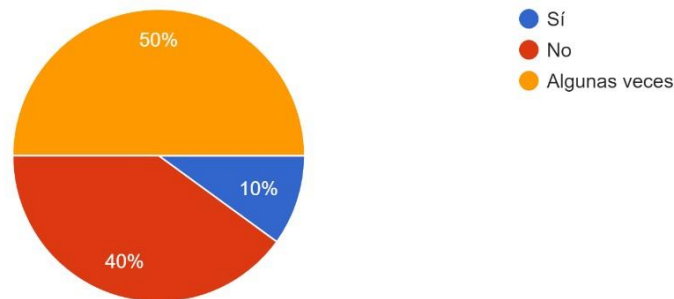
Interpretación:

El **95% del personal afirma que se actualiza constante el inventario** seguido de un 5% que afirma lo contrario.

Gráfico 8 Faltantes en el inventario

¿Hay constantes faltantes en el inventario?

20 respuestas



Fuente: *Elaboración propia, (2023)*

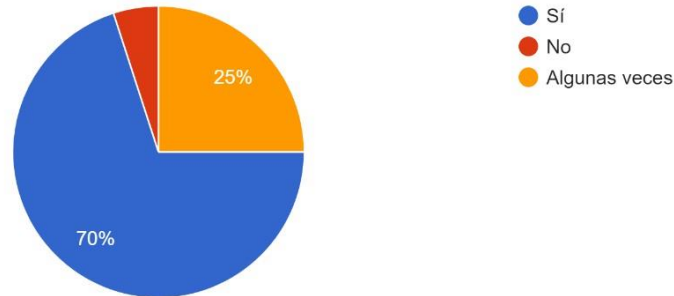
Interpretación:

El **50% del personal menciona que algunas veces si existen constantes faltantes en el inventario** seguido de un 40% que afirma que no existen faltantes en el inventario.

Gráfico 9 Servicio de atención

¿Cuándo acudes al área del almacén te atienden de manera rápida y eficiente?

20 respuestas



Fuente: *Elaboración propia, (2023)*

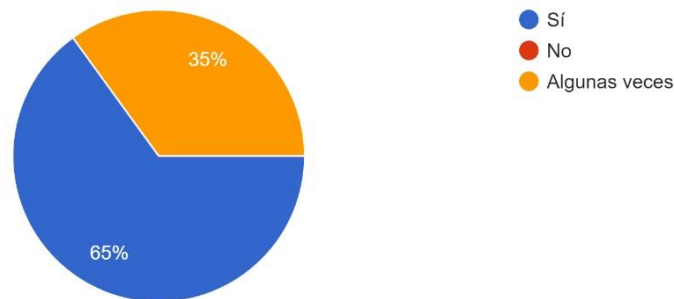
Interpretación:

**El 70% del personal afirma que el trato y la rapidez de atención es buena seguida de un 25% que menciona que es en ocasiones.**

Gráfico 10 Tipos de inventarios

¿Se realizan inventarios rotativos o periódicos al almacén?

20 respuestas



Fuente: *Elaboración propia, (2023)*

Interpretación:

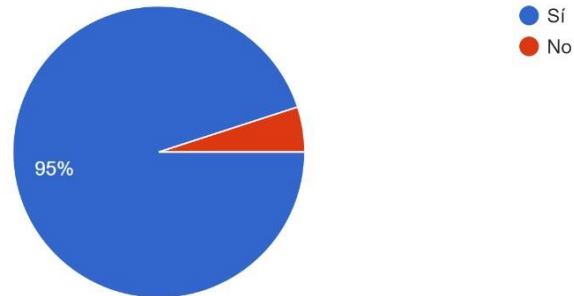
**El 65% del personal afirma que si se realizan inventarios rotativos o periódicos al almacén seguido de un 35% que menciona que lo realizan algunas veces.**



Gráfico 11 Manejo de inventario

¿El dueño esta enterado del manejo del inventario?

20 respuestas



Fuente: *Elaboración propia, (2023)*

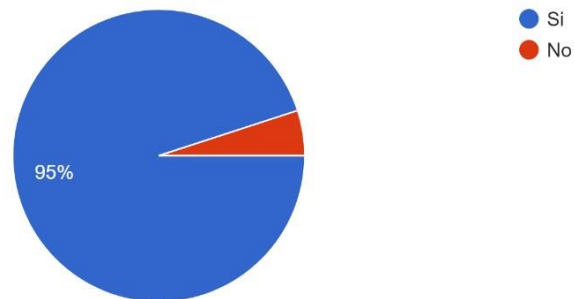
Interpretación:

**El 95% del personal tiene entendido que el dueño está enterado del manejo del inventario** seguido de un 5% que niega lo anterior.

Gráfico 12 Verificación e inspección de mercancías

¿Las encargadas del almacén realizan verificación e inspección de las mercancías?

20 respuestas



Fuente: *Elaboración propia, (2023)*

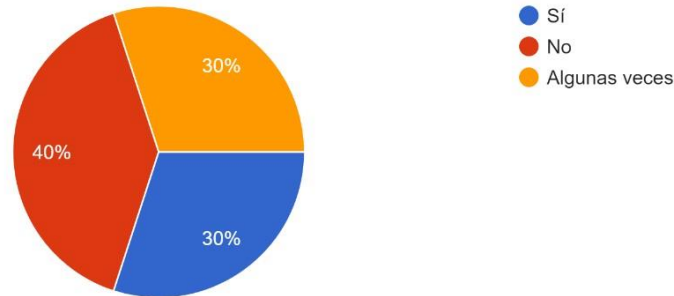
Interpretación:

**El 95% del personal afirma que las encargadas del almacén verifican e inspeccionan las mercancías** seguido de un 5% que afirman lo contrario.

Gráfico 13 Salida de mercancías

¿Hay salida de mercancía sin la debida autorización?

20 respuestas



Fuente: *Elaboración propia, (2023)*

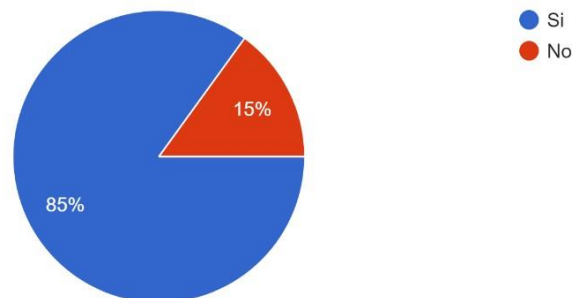
Interpretación:

**El 40% de los trabajadores menciona que no existe salida de mercancía sin la debida autorización** mientras que el otro 30 menciona si existen salidas sin autorización y el otro 30 menciona que en algunas ocasiones.

Gráfico 14 Autorización de mercancías

¿Se requiere de autorización para la salida de mercancías?

20 respuestas



Fuente: *Elaboración propia, (2023)*

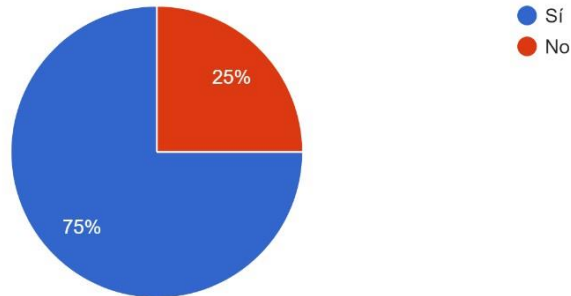
Interpretación:

**El 85% del personal tiene conocimiento que se requiere de autorización para la salida de mercancías** seguida de un 15% niega lo contrario.

Gráfico 15 Formato de salida de refacciones

¿Se maneja un formato para la salida de refacciones?

20 respuestas



Fuente: *Elaboración propia, (2023)*

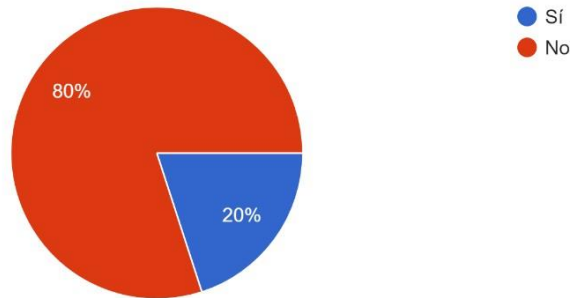
Interpretación:

**El 75% del personal afirma que existe un formato para la salida de refacciones** seguido de un 25% que niega lo anterior.

Gráfico 16 Registro de sobrantes

¿Se cuenta con un registro de sobrantes?

20 respuestas



Fuente: *Elaboración propia, (2023)*

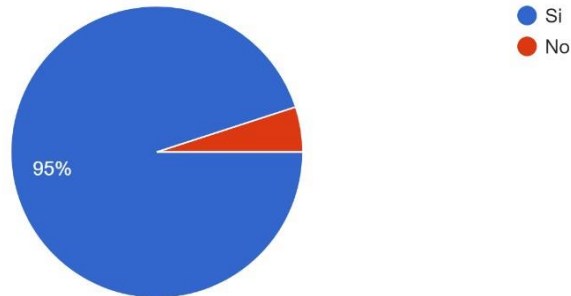
Interpretación:

**El 80% de empleado niega que no existe un registro de sobrantes** mientras que un 20% afirma que si existe dicho registro.

### Gráfico 17 Kilometraje de Entrada y Salida

¿Las notas de servicio incluyen el kilometraje recibido y de salida?

20 respuestas



Fuente: *Elaboración propia, (2023)*

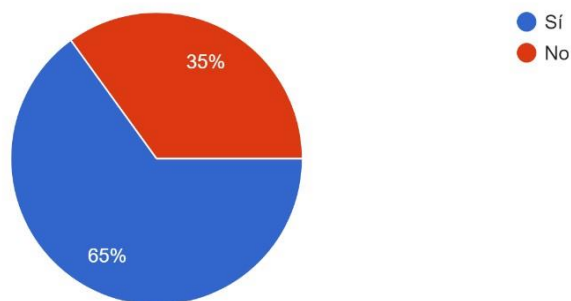
Interpretación:

**El 95% del personal afirma que las notas incluyen el kilometraje de Entrada y de Salida** mientras que el otro 5% menciona que las notas no lo incluyen.

### Gráfico 18 Productos más solicitados

¿Se le da seguimiento a los productos mas solicitados en la refaccionaria?

20 respuestas



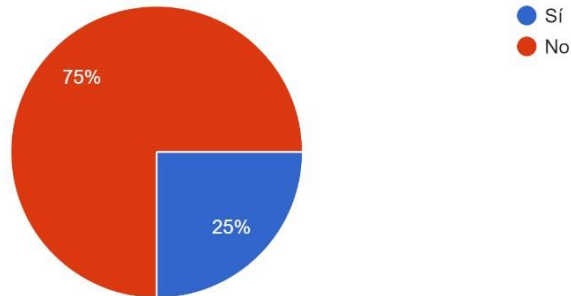
Fuente: *Elaboración propia, (2023)*

Interpretación:

**El 65% del personal menciona que si se les da seguimiento a los productos más solicitados** mientras que el otro 35% menciona que no existe cierto seguimiento.

Gráfico 19 Productos con mayor demanda

¿La nota cuenta con un apartado que indique el producto con mayor demanda de ese servicio?  
20 respuestas



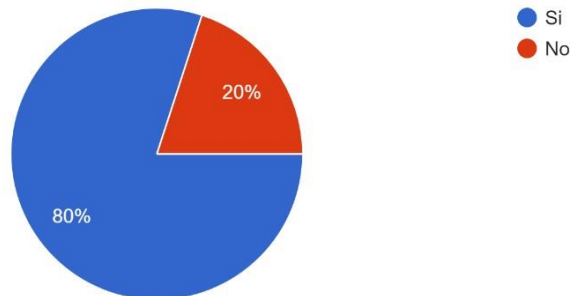
Fuente: *Elaboración propia, (2023)*

Interpretación:

**El 75% del personal menciona que las notas no cuentan con un apartado donde mencione el producto con mayor demanda** mientras el 25% afirma que si existe dicho apartado.

Gráfico 20 Satisfacción del cliente

¿Se mide dentro de la nota la satisfacción del cliente?  
20 respuestas



Fuente: *Elaboración propia, (2023)*

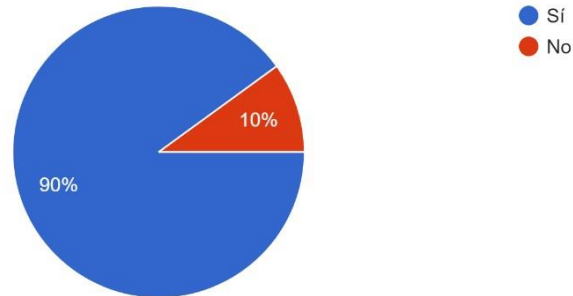
Interpretación:

**El 80% de los empleados afirma que dentro de las notas si se mide la satisfacción del cliente** mientras el 20% niega lo anterior.

Gráfico 21 Personal

¿Se cuenta con personal suficiente para cada actividad de la empresa?

20 respuestas



Fuente: *Elaboración propia, (2023)*

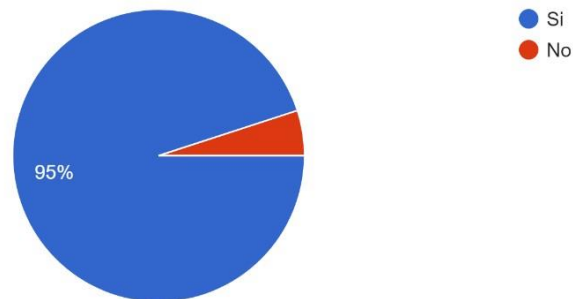
Interpretación:

**El 90% del personal afirma que se cuenta con el personal suficiente para cada actividad** mientras el 10% niega que se cuente con dicho personal.

Gráfico 22 Obligaciones de los trabajadores

¿Las obligaciones de los trabajadores fueron marcadas en el contrato?

20 respuestas



Fuente: *Elaboración propia, (2023)*

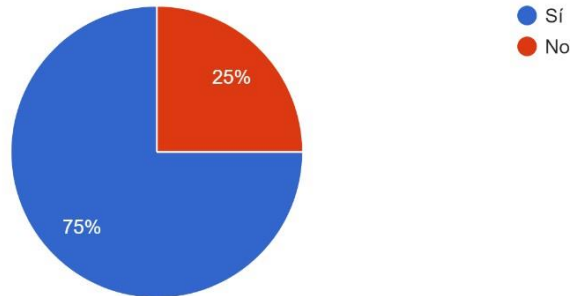
Interpretación:

**El 95% de los trabajadores afirman que sus obligaciones fueron marcadas en el contrato** mientras el 5% niegan lo anterior.

Gráfico 23 Personal destacado

¿Se da un seguimiento al personal mas destacado del mes?

20 respuestas



Fuente: *Elaboración propia, (2023)*

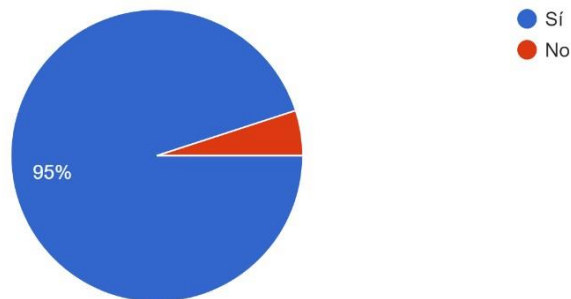
Interpretación:

**El 75% de los empleados afirman que se le da un seguimiento a la persona más destacado del mes mientras el 25% niega lo anterior.**

Gráfico 24 Premiación de empleados por buen desempeño

¿Se le premia a los empleados por su buen desempeño?

20 respuestas



Fuente: *Elaboración propia, (2023)*

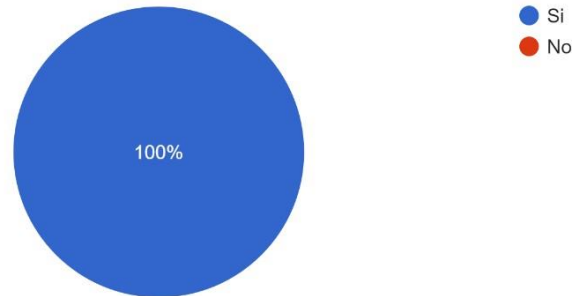
Interpretación:

**El 95% de los empleados afirma que si se les otorga un premio por su buen desempeño mientras que el 5% niega lo anterior.**

Gráfico 25 Identidad Institucional

¿Los empleados se sienten comprometidos con la empresa?

20 respuestas



Fuente: *Elaboración propia, (2023)*

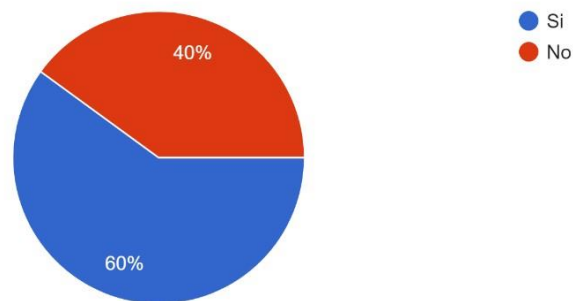
Interpretación:

**El 100% de los empleados afirman que se sienten comprometidos con la empresa.**

Gráfico 26 Supervisión de trabajadores

¿Se requiere de supervisión para que los empleados realicen sus actividades que les corresponden?

20 respuestas



Fuente: *Elaboración propia, (2023)*

Interpretación:

**El 60% de los empleados afirma que si se requiere de un supervisor para que realicen las tareas que les correspondan mientras el 40% mencionan que no lo necesitan.**



## 4.2 Diagnostico

Cuadro 1 Diagnostico y soluciones de problemas

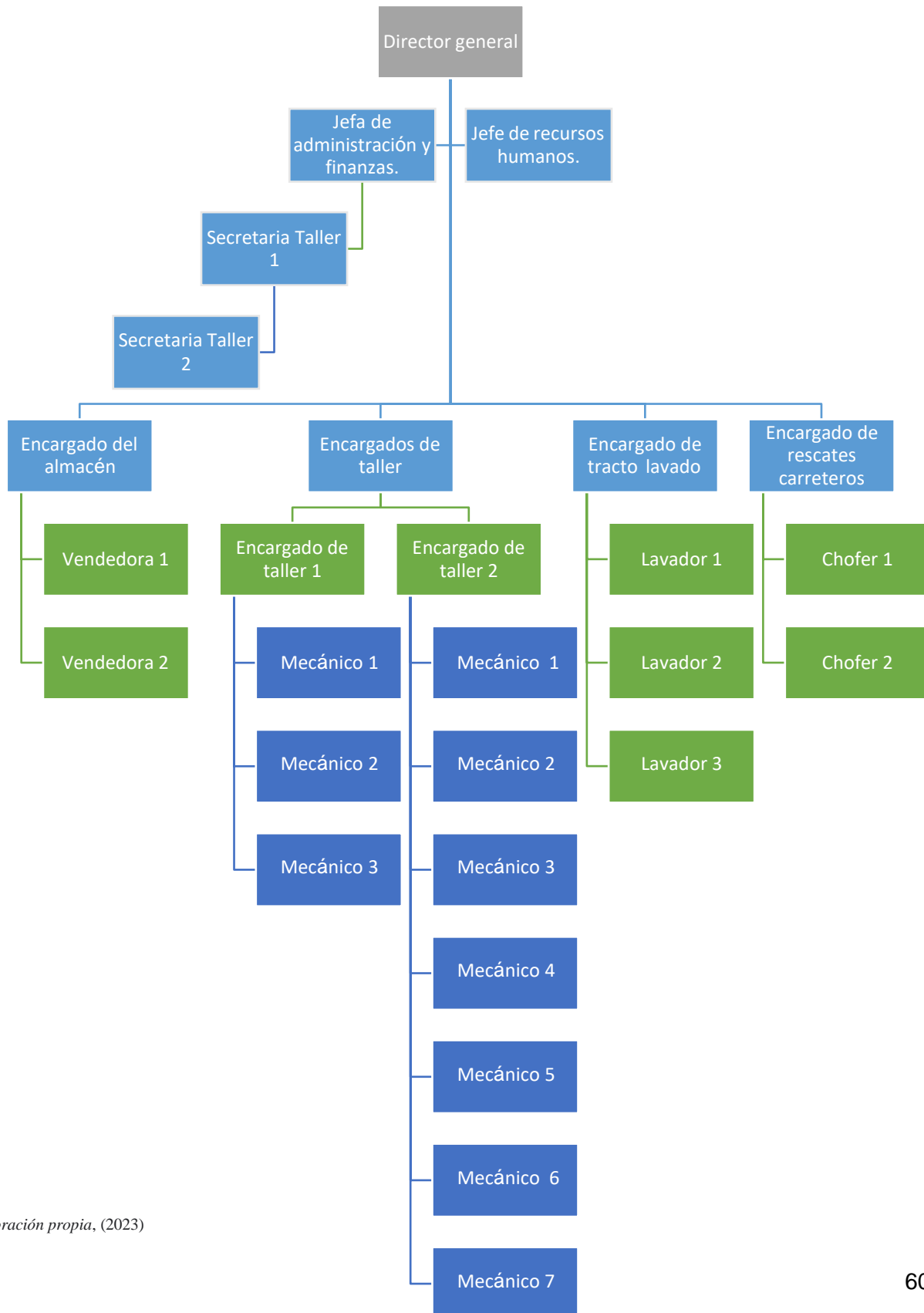
No.	Problema	Solución	Evidencia
1	Falta de organigrama	Creación de organigrama	4.3.1 Organigrama
2	No hay control en el inventario.	Se requiere realizar un inventario y posteriormente aplicar el método UEPS y ABC para clasificar minuciosamente la mercancía.	4.3.2. Inventario: 4.3.2.1. UEPS 4.3.2.2. ABC
3	Falta de control y supervisión de ventas.	Se sugiere generar un formato de control de ventas.	4.3.3 Reestructuración del formato de ventas
4	Inadecuado proceso de reclutamiento y selección del personal.	Se sugiere contratar un administrador que domine el proceso de reclutamiento y selección del personal. Crear diagrama de flujo para el seguimiento de dicho proceso.	4.3.4.1. Check-list para cada puesto  4.3.4.2. Diagrama de flujo
5	Ausencia de incentivos y motivación.	Fundamentándose en la Teoría Bifactorial se crea un cuadro de incentivos.	4.3.5.1 Propuestas de incentivos empleados  4.3.5.2 Propuestas de incentivos clientes

Fuente: *Elaboración propia, (2023)*

### 4.3 Desarrollo de propuestas

#### 4.3.1 Organigrama

Gráfico 27 Organigrama



Fuente: Elaboración propia, (2023)

### 4.3.2.1. Inventario

### 4.3.2.2. Inventario UEPS

Imagen 2 Inventario UEPS

ENTRADAS				SALIDAS			
FECHA	CODIGO	PRODUCTO	CANTIDA	FECHA	CODIGO	PRODUCTO	CANTIDA
01/05/2023	CONABRS0513	ABRAZADERA #10	15	17/05/2023	CONABRS0513	ABRAZADERA #10	1
02/05/2023	H6006	ABRAZADERA #6	50	18/05/2023	H6006	ABRAZADERA #6	2
03/05/2023	04HHS008	ABRAZADERA 1/2 ,29/32 DEL #8	16	19/05/2023	04HHS008	ABRAZADERA 1/2 ,29/32 DEL #8	3
04/05/2023	04HHS016	ABRAZADERA 13/16 O DE 1 1/2	54	20/05/2023	04HHS016	ABRAZADERA 13/16 O DE 1 1/2	4
05/05/2023	HS044	ABRAZADERA 2 3/4 3 1/16	15	21/05/2023	HS044	ABRAZADERA 2 3/4 3 1/16	5
06/05/2023	04HHS048	ABRAZADERA 2 9/16 O 3 1/2 #48	50	22/05/2023	04HHS048	ABRAZADERA 2 9/16 O 3 1/2 #48	6
07/05/2023	SINSIN26679	ABRAZADERA 3/4 3 9/16	51	23/05/2023	SINSIN26679	ABRAZADERA 3/4 3 9/16	7
08/05/2023	04HHS044	ABRAZADERA 32/82 #44	52	24/05/2023	04HHS044	ABRAZADERA 32/82 #44	8
09/05/2023	3606847	ABRAZADERA ADMISION DEL CARACOL TURBO ISX,ISM,QSX	53	25/05/2023	3606847	ABRAZADERA ADMISION DEL CARACOL TURBO ISX,ISM,QSX	9
10/05/2023	04HHS032	ABRAZADERA DE 38/63 #32	54	26/05/2023	04HHS032	ABRAZADERA DE 38/63 #32	10
11/05/2023	368	ABRAZADERA DE 4 1/4	55	27/05/2023	368	ABRAZADERA DE 4 1/4	11
12/05/2023	CONABRI0076	ABRAZADERA DE ACERO INOXIDABLE 5	15	28/05/2023	CONABRI0076	ABRAZADERA DE ACERO INOXIDABLE 5	12
13/05/2023	CONABR22118	ABRAZADERA DE ACERO INOXIDABLE DE 4	15	29/05/2023	CONABR22118	ABRAZADERA DE ACERO INOXIDABLE DE 4	13
15/05/2023	2537103110	ABRAZADERA DE ALTA PRESION CON RESOR	100	30/05/2023	2537103110	ABRAZADERA DE ALTA PRESION CON RESOR	14
16/05/2023	23913127718	ABRAZADERA DE CRUCETA 170-70	56	31/05/2023	23913127718	ABRAZADERA DE CRUCETA 170-70	15

Fuente: Elaboración propia, (2023)

### 4.3.2.3. Inventario ABC

Imagen 3 Inventario ABC

INVENTARIO GENERAL						
CODIGO	PRODUCTO	TIPO DE PRODUCTO	STOCK MINIMI	ENTRADA	SALIDAS	STOCK
CONABR50513	ABRAZADERA #10	A	30	15	1	14
H6006	ABRAZADERA #6	B	30	50	2	48
04+HS008	ABRAZADERA 1/2, 29/32 DEL # 8	B	30	16	3	13
04+HS016	ABRAZADERA 13/16 O DE 1 1/2	C	30	54	4	50
HS044	ABRAZADERA 2 3/4-3 1/16	A	30	15	5	10
04+HS048	ABRAZADERA 2 9/16 O 3 1/2 #48	B	30	50	6	44
SINSIN26679	ABRAZADERA 3/4 3 9/16	C	30	51	7	44
04+HS044	ABRAZADERA 32/82 #44	B	30	52	8	44
3606847	ABRAZADERA ADMISION DEL CARACOL TURBO ISX,ISM,OSX	B	30	53	9	44
04+HS032	ABRAZADERA DE 38/63 #32	B	30	54	10	44
368	ABRAZADERA DE 4 1/4	B	30	55	11	44
CONABR10076	ABRAZADERA DE ACERO INOXIDABLE 5	B	30	15	12	3
CONABR22118	ABRAZADERA DE ACERO INOXIDABLE DE 4	A	30	15	13	2
2537103110	ABRAZADERA DE ALTA PRESION CON RESOR	C	30	100	14	86
23913127718	ABRAZADERA DE CRUCETA 170-70	C	30	56	15	41

Fuente: Elaboración propia, (2023)



### 4.3.4.1. Check List

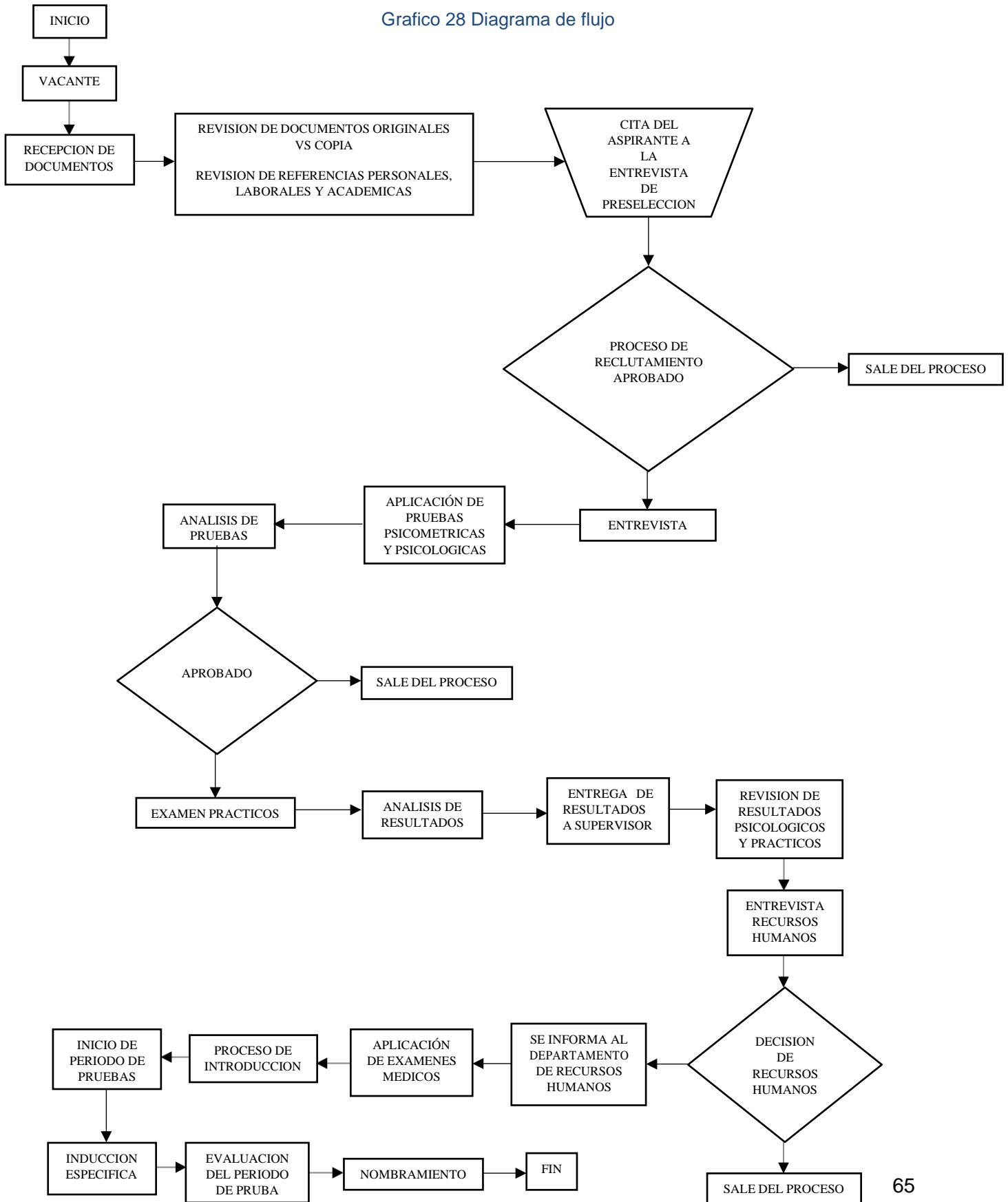
Tabla 2 Check List

<b>CHECK LIST PROCESO DE RECLUTAMIENTO</b>			
<i>Nombre del aspirante</i>		<i>Cargo a ocupar</i>	
<i>Fecha presentación</i>			
<i>Evaluador</i>			
<b>ANÁLISIS DE SOLICITUD</b>	<b>CUMPLE</b>	<b>NO CUMPLE</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
<i>Curriculum</i>			
<i>Edad entre 18-25 años</i>			
<i>Experiencia laboral</i>			
<i>Conocimiento básico de herramientas</i>			
<i>Conocimiento básico de motores diésel</i>			
<b>ENTREVISTA</b>			
<i>Puntualidad</i>			
<i>Presentación personal</i>			
<i>Actitud</i>			
<i>Expresión corporal</i>			
<i>Fluidez</i>			
<i>Disponibilidad de horario</i>			
<i>Cordialidad</i>			
<i>Coherencia</i>			
<i>Manejo de situaciones</i>			
<b>VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS</b>			
<i>Referencias laborales</i>			
<i>Contacto de jefe inmediato</i>			
<i>Cargo desempeñado</i>			
<i>Funciones</i>			
<i>Tiempo laborado</i>			
<b>ANTECEDENTES PENALES</b>			
<i>Policía</i>			
<i>Procuraduría</i>			
<i>Contraloría</i>			
<b>EXÁMENES MÉDICOS</b>			
<i>Examen medico general</i>			
<b>PAPELERÍA EXIGIDA POR LA EMPRESA</b>			
<i>Fotocopia de identificación oficial</i>			
<i>Fotos</i>			
<i>Comprobante de domicilio</i>			
<i>Certificados de estudios</i>			
<b>CALIFICACIÓN</b>			
<i>Observaciones:</i>			
<i>Contratar</i>	<i>Si</i>	<i>No</i>	<i>Contratar a partir de</i>
<i>Tipo de contrato</i>			<i>Sueldo</i>
<i>Cargo</i>			<i>Referencias verificadas por</i>
<i>Entrevistador</i>			<i>Evaluador</i>

Fuente: Elaboración propia, (2023)

### 4.3.4.2. Diagrama de flujo

Grafico 28 Diagrama de flujo





#### 4.3.5.1. Incentivos Empleados

Tabla 3 Incentivos Empleados

INCENTIVOS EMPLEADOS	
<i>CUMPLEAÑOS</i>	<i>DIA DE DESCANSO</i>
<i>POR CADA AÑO DE TRABAJO</i>	<i>1 DIA DE DESCANSO</i>
<i>CADA 6 MESES</i>	<i>TENDRAN DERECHO A UN DIA SIN JUSTIFICAR</i>
<i>PUNTUALIDAD</i>	<i>\$ 100 SEMANALES</i>
<i>PRODUCTIVIDAD</i>	<i>\$ 600 SEMANALES</i>
<i>VENTAS</i>	<i>\$ 500 SEMANALES</i>

**Fuente:** *Elaboración propia, (2023)*

#### 4.3.5.2. Incentivos Clientes

Tabla 4 Incentivos Clientes

INCENTIVOS CLIENTES	
<i>CAMBIO DE FILTROS Y ACEITE</i>	<i>1 PLUMA Y UN TERMO</i>
<i>POR CADA 3 SERVICIOS</i>	<i>1 GORRA Y LLAVERO</i>
<i>COMPRA DE FILTROS DE ACEITE Y AGUA</i>	<i>1 LITRO DE ACEITE Y UNA FRANELA</i>
<i>MAS DE 10 SERVICIOS</i>	<i>DESCUENTO DEL 15% EN PRECIO FINAL</i>

Fuente: *Elaboración propia, (2023)*

## CONCLUSIONES

En todas las empresas es necesario tener un adecuado control interno, pues gracias a este se evitan riesgos y fraudes, se protegen y cuidan los activos y los intereses de las empresas, así como también se logra evaluar la eficiencia de la misma en cuanto a su organización.

El Control Interno debe ser empleado por todas las empresas independientemente de su tamaño, estructura y naturaleza de sus operaciones

Por otra parte emplear las herramientas y técnicas adecuadas en la gestión de inventarios ofrece muchas ventajas para la empresa, los métodos nos permiten mejorar los procesos de inventario y reducir los costes de almacenamiento. Mantener los artículos almacenados en un nivel óptimo nos permite ahorrar espacio en el almacén y gastos de alquiler.

Las técnicas eficaces de gestión de inventarios también nos permiten atender mejor a nuestros clientes. Abastecerse de la mercancía garantiza una mayor rapidez en la entrega de los productos y, a su vez, la satisfacción de la demanda de los consumidores.

Además, los gestores que manejan múltiples inventarios también pueden desempeñar sus funciones con mayor eficacia utilizando métodos de gestión de inventarios que se adapten a las necesidades empresariales.

El proceso de selección de personal es muy importante para las empresas, un buen proceso de incorporación puede retener a los empleados en un 82 % y aumentar la productividad en más de un 70 %.

A la hora de encontrar al candidato ideal, se pueden llevar a cabo distintas prácticas, pero si se hace de forma exhaustiva se pueden lograr los mejores resultados. Esto te permitirá encontrar a un profesional altamente cualificado e ideal para ocupar el puesto vacante.

Del mismo modo la motivación laboral afecta a distintos factores dentro de la empresa y de ella dependerá en gran parte su éxito. Por ejemplo, incrementa la productividad, es más probable que los empleados motivados estén comprometidos y concentrados en sus tareas, lo que resulta en una mayor eficiencia y rendimiento.

Por otro lado, ayuda a la satisfacción de los clientes internos ya que tienden a experimentar niveles más altos de satisfacción, lo que lleva a tasas de rotación reducidas. Cuando los empleados se sienten valorados y reconocidos por sus contribuciones, es más probable que se mantengan comprometidos con la empresa.

Una fuerza laboral motivada es más probable que genere ideas innovadoras y contribuya al crecimiento y la competitividad de la empresa. Asimismo, fomenta una cultura de trabajo positiva, el entusiasmo e impulso son sentimientos que inspiran a otros, mejorando el trabajo en equipo y creando una atmósfera de apoyo.

En la estrategia de comunicación deben plasmarse las líneas que orientan la cultura empresarial, por eso es tan relevante la implicación de los altos ejecutivos.

Además, su ejecución pondrá a prueba las herramientas de liderazgo que tanto el gerente general como los demás responsables de área deben manejar.

La transmisión fluida de información, la capacidad de transmitir los valores y objetivos de la compañía y de motivar al equipo en sus diferentes niveles serán clave para impulsar el plan estratégico de cada empresa.

Cada vez son más los ejecutivos en puestos de responsabilidad que, conscientes del poder de la comunicación, buscan formación específica en estas capacidades para poder impulsar las estrategias que se implementarán en el equipo que dirigen o en la compañía en general

Como hemos visto, la comunicación interna es ya una pieza estratégica en la compañía, por lo que dominar estas habilidades y tener la capacidad de impulsar y liderar objetivos de comunicación concretos, eliminando las barreras que puedan surgir, puede ser la diferencia entre lograr o no un buen clima de trabajo que favorezca la ejecución de los proyectos y el plan de negocios de una empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Abernethy, M. & Chua, W. (1996). Field study of control system 'Redesign': the impact of institutional process on strategic choice. *Contemporary Accounting Research*, 13(2), 569–606.

Ahrens, T. & Mollona, M. (2007). Organizational control as cultural practice –a shop floor ethnography of a Sheffield steel mil. *Accounting, Organizations and Society*, 32(4-5), 305-331.

Argandoña, M. (2012). *Control Interno y Administración de Riesgo en la Gestión Pública*. . Lima: Marketing Consultores S.A.

Chacón, W. (2002). El control interno como herramienta fundamental contable y controladora de las organizaciones. *Fulldocs*.

Charry-Rodríguez, J. (2013). *El control interno y los principios de evaluación de gestión en las entidades del Estado*. Bogotá, Colombia.: Editorial Asociación colombiana de administradores.

Chenhall, R. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168

Chiavenato, I. (2004.). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. España: Séptima Edición, McGraw-Hill/ Interamericana, editores .

Chua, W. (2007). Accounting, measuring, reporting and strategizing – re-using verbs: a review essay. *Accounting, Organizations and Society*, 32(4- 5), 487-494.

Gray, R. (2002). Of messiness, systems and sustainability: towards a more social and environmental finance and accounting. *British Accounting Review*, 34(4), 357-386.

Langfield, S. (1997). Management control systems and strategy: A critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 207-232

Macintosh, N. & Quattrone, P. (2010). *Management accounting and control systems*. United Kingdom: Wiley.

Macintosh, N. & Quattrone, P. (2010). *Management accounting and control systems*. United Kingdom: Wiley.

Malmi, T. & Brown, D. (2008). Management control systems as a package: opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19, 287-300.

Mejía, G. B. (2006). Gerencia de procesos para el control interno. Bogotá, Colombia: Quinta edición, Editorial Ecoe.

Metzger, M. (2008). The ten commandments of legal risk management. *Business Horizons*, 51(1), 13-19.

Moran (2015). Como quebrar tu empresa. México.

Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382.

Power, M. (2007). Organized uncertainty: designing a world of risk management. London: Oxford.

# ANEXOS



Consentimiento Informado

Tlaxcala México, 9 de enero de 2023

Jonathan Sebastián Escobedo Álvarez  
Ing. Mecánico en Diesel  
Representante Legal de la Empresa  
Servicio Mecánico Y Refacciones  
Diesel San Sebastián S.A. de C.V.

Por medio de presente documento autorizo al pasante de la Licenciatura en Administración Israel Domínguez Escobedo responsable del proyecto titulado "SISTEMAS DE CONTROL INTERNO PARA ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD" ESTUDIO DE CASO: EN SERVICIO MECANICO Y REFACCIONES DIESEL SAN SEBASTIAN S.A. DE C.V., TLAXCALA MEX. Correspondiente a un estudio de tesis. Entiendo que el objeto principal de la investigación es 100% con fines académicos, además comprendo que las personas invitadas, lo hacen de manera voluntaria con previo consentimiento informado, independientemente de mi autorización. También comprendo que implica un manejo de confidencialidad, por lo que los participantes no serán identificados, tampoco las organizaciones en los documentos o publicaciones derivadas del estudio. La información obtenida será utilizada solo con fines de esta investigación.

Permito la recopilación de información a través de encuestas, fotografías u algún otro medio digital que se utilice. Antes cualquier duda o consulta respecto a la Investigación puede contactar al investigador responsable Israel Domínguez Escobedo, en tanto ante algún reclamo referido a la vulneración de los derechos de los participantes.

La presente Carta de Autorización se firma en dos ejemplares. Uno de los documentos queda en poder del Investigador y otro en poder del Ingeniero. Para formalizar el permiso en este estudio, firmo a continuación.



Ing. Jonathan Sebastián Escobedo Álvarez



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO  
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM AMECAMECA  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

¡Hola

**Compañero (a,e)!** Este cuestionario esta dedicado a conocer la opinión sobre como se siente en su trabajo y hábitos adoptados en el.

**Objetivo:**

El objetivo del presente cuestionario es recabar información para medir el control interno y determinar la situación en la que se encuentra la empresa Servicio Mecánico y refacciones Diesel San Sebastián S.A. de C.V. Destacando que todas tus respuestas son de carácter confidencial y con fines 100% educativos.

*Cuestionario sobre control interno y determinar la situación en la que se encuentra la empresa*

**Edad:** \_\_\_\_ **Género:** M ( ) F ( ) **Área:** \_\_\_\_\_ **Nivel de estudios:** Primaria ( ) Secundaria ( ) Preparatoria ( )  
Universidad ( ) Posgrado ( )

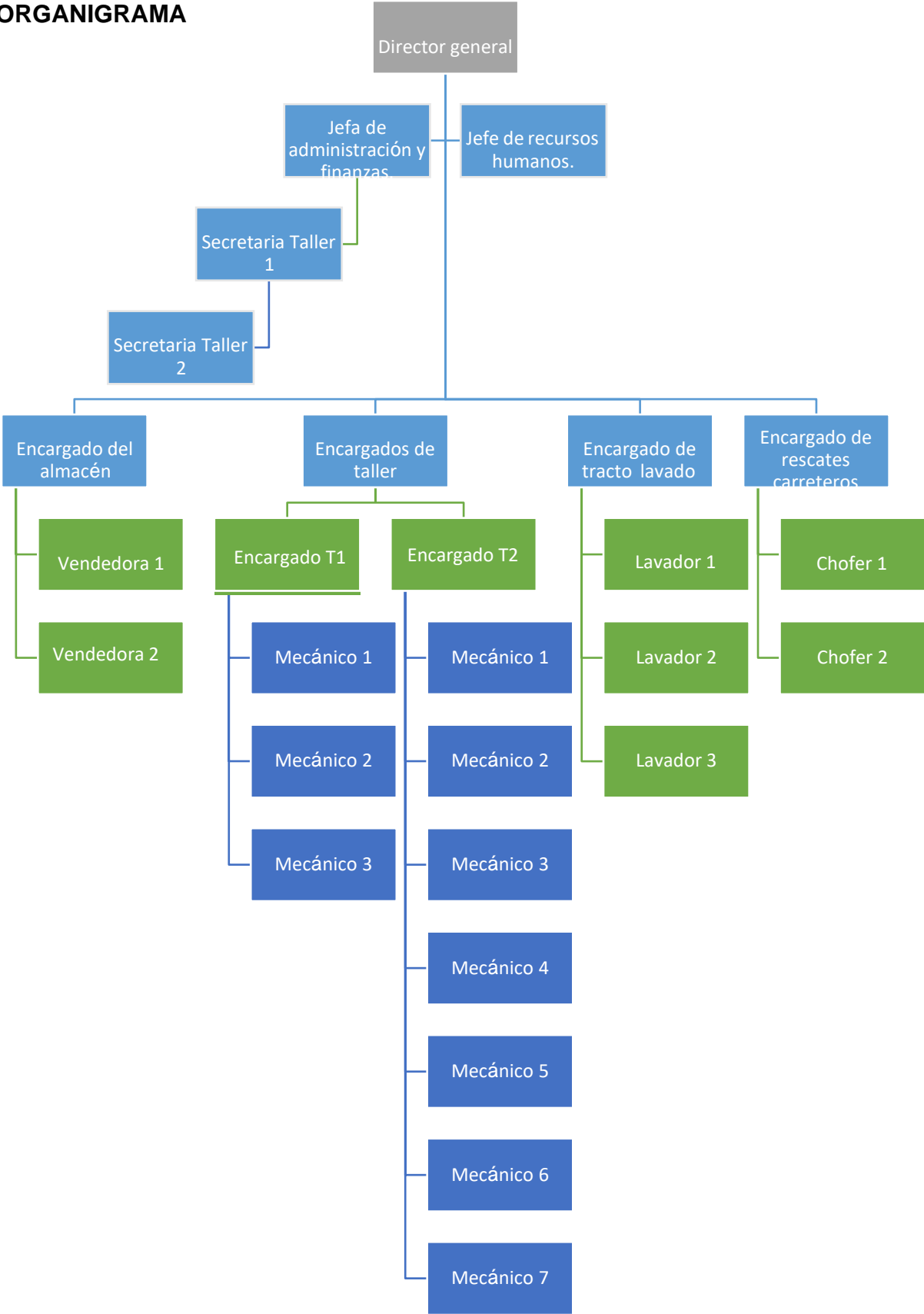
**Instrucciones de llenado:** Antes de responder a cada pregunta, se le solicita analizar detenidamente y elegir solamente una respuesta, subrayando la respuesta que considere apropiada. En sus respuestas, favor de considerar la escala siguiente:

1) Si 2) No 3)Algunas veces

Preguntas	Respuestas		
	1	2	3
<b>Dimensión: Productividad</b>			
1. Las encargadas del almacén contabiliza los ingresos y egresos de mercancía			
2. Las encargadas del almacén localizan fácilmente las existencias			
3. Se actualiza constantemente el inventario			
4. Hay constantes faltantes en el inventario			
5. Cuándo acudes al área del almacén te atienden de manera rápida y eficiente			
6. Se realizan inventarios rotativos o periódicos al almacén			
7. El dueño está enterado del manejo del inventario			
8. Las encargadas del almacén realizan verificación e inspección de las mercancías			
9. Hay salida de mercancía sin la debida autorización			
10. Se requiere de autorización para la salida de mercancías			
11. Se maneja un formato para la salida de refacciones			
12. Se cuenta con un registro de sobrantes			
13. Las notas de servicio incluyen el kilometraje recibido y de salida			
14. Se le da seguimiento a los productos más solicitados en la refaccionaria			
15. La nota cuenta con un apartado que indique el producto con mayor demanda de ese servicio			
16. Se mide dentro de la nota la satisfacción del cliente			
17. Se cuenta con personal suficiente para cada actividad de la empresa			
18. Las obligaciones de los trabajadores fueron marcadas en el contrato			
19. Se requiere de supervisión para que los empleados realicen sus actividades que les corresponden			
<b>Dimensión: Productividad</b>			
20. Se da un seguimiento al personal más destacado del mes			
21. Se les premia a los empleados por su buen desempeño			
22. Los empleados se sienten comprometidos con la empresa			

**Fuente:** *Elaboración propia, (2023)*

**ORGANIGRAMA**



Fuente: *Elaboración propia*, (2023)

# INVENTARIO UEPS

ENTRADAS				SALIDAS			
FECHA	CODIGO	PRODUCTO	CANTIDAD	FECHA	CODIGO	PRODUCTO	CANTIDAD
01/05/2023	CONABR50513	ABRAZADERA #10	15	17/05/2023	CONABR50513	ABRAZADERA #10	1
02/05/2023	H6006	ABRAZADERA #6	50	18/05/2023	H6006	ABRAZADERA #6	2
03/05/2023	04HHS008	ABRAZADERA 1/2 ,29/32 DEL # 8	16	19/05/2023	04HHS008	ABRAZADERA 1/2 ,29/32 DEL # 8	3
04/05/2023	04HHS016	ABRAZADERA 13/16 O DE 1 1/2	54	20/05/2023	04HHS016	ABRAZADERA 13/16 O DE 1 1/2	4
05/05/2023	HS044	ABRAZADERA 2 3/4-3 1/16	15	21/05/2023	HS044	ABRAZADERA 2 3/4-3 1/16	5
06/05/2023	04HHS048	ABRAZADERA 2 9/16 O 3 1/2 #48	50	22/05/2023	04HHS048	ABRAZADERA 2 9/16 O 3 1/2 #48	6
07/05/2023	SINSIN26679	ABRAZADERA 3/4 3 9/16	51	23/05/2023	SINSIN26679	ABRAZADERA 3/4 3 9/16	7
08/05/2023	04HHS044	ABRAZADERA 32/82 #44	52	24/05/2023	04HHS044	ABRAZADERA 32/82 #44	8
09/05/2023	3606847	ABRAZADERA ADMISION DEL CARACOL TURBO ISX,ISM,OSX	53	25/05/2023	3606847	ABRAZADERA ADMISION DEL CARACOL TURBO ISX,ISM,OSX	9
10/05/2023	04HHS032	ABRAZADERA DE 38/63 #32	54	26/05/2023	04HHS032	ABRAZADERA DE 38/63 #32	10
11/05/2023	368	ABRAZADERA DE 4 1/4	55	27/05/2023	368	ABRAZADERA DE 4 1/4	11
12/05/2023	CONABR10076	ABRAZADERA DE ACERO INOXIDABLE 5	15	28/05/2023	CONABR10076	ABRAZADERA DE ACERO INOXIDABLE 5	12
13/05/2023	CONABR22118	ABRAZADERA DE ACERO INOXIDABLE DE 4	15	29/05/2023	CONABR22118	ABRAZADERA DE ACERO INOXIDABLE DE 4	13
15/05/2023	2537103110	ABRAZADERA DE ALTA PRESION CON RESOR	100	30/05/2023	2537103110	ABRAZADERA DE ALTA PRESION CON RESOR	14
16/05/2023	23913127718	ABRAZADERA DE CRUCETA 170-70	56	31/05/2023	23913127718	ABRAZADERA DE CRUCETA 170-70	15

Fuente: Elaboración propia, (2023)

# INVENTARIO ABC

INVENTARIO GENERAL							
CODIGO	PRODUCTO	TIPO DE PRODUCTO	STOCK MINIMO	ENTRADA	SAIDA	STOCK	
CONABR50513	ABRAZADERA #10	A	30	15	1	14	
H6006	ABRAZADERA #6	B	30	50	2	48	
04+HS008	ABRAZADERA 1/2, 29/32 DEL # 8	B	30	16	3	13	
04+HS016	ABRAZADERA 13/16 O DE 1 1/2	C	30	54	4	50	
HS044	ABRAZADERA 2 3/4-3 1/16	A	30	15	5	10	
04+HS048	ABRAZADERA 2 9/16 O 3 1/2 #48	B	30	50	6	44	
SINSIN26679	ABRAZADERA 3/4 3 9/16	C	30	51	7	44	
04+HS044	ABRAZADERA 32/82 #44	B	30	52	8	44	
3606847	ABRAZADERA ADMISION DEL CARACOL TURBO ISX,ISM,OSX	B	30	53	9	44	
04+HS032	ABRAZADERA DE 38/63 #32	B	30	54	10	44	
368	ABRAZADERA DE 4 1/4	B	30	55	11	44	
CONABR10076	ABRAZADERA DE ACERO INOXIDABLE 5	B	30	15	12	3	
CONABR22118	ABRAZADERA DE ACERO INOXIDABLE DE 4	A	30	15	13	2	
2537103110	ABRAZADERA DE ALTA PRESION CON RESOR	C	30	100	14	86	
23913127718	ABRAZADERA DE CRUCETA 170-70	C	30	56	15	41	

Fuente: Elaboración propia, (2023)

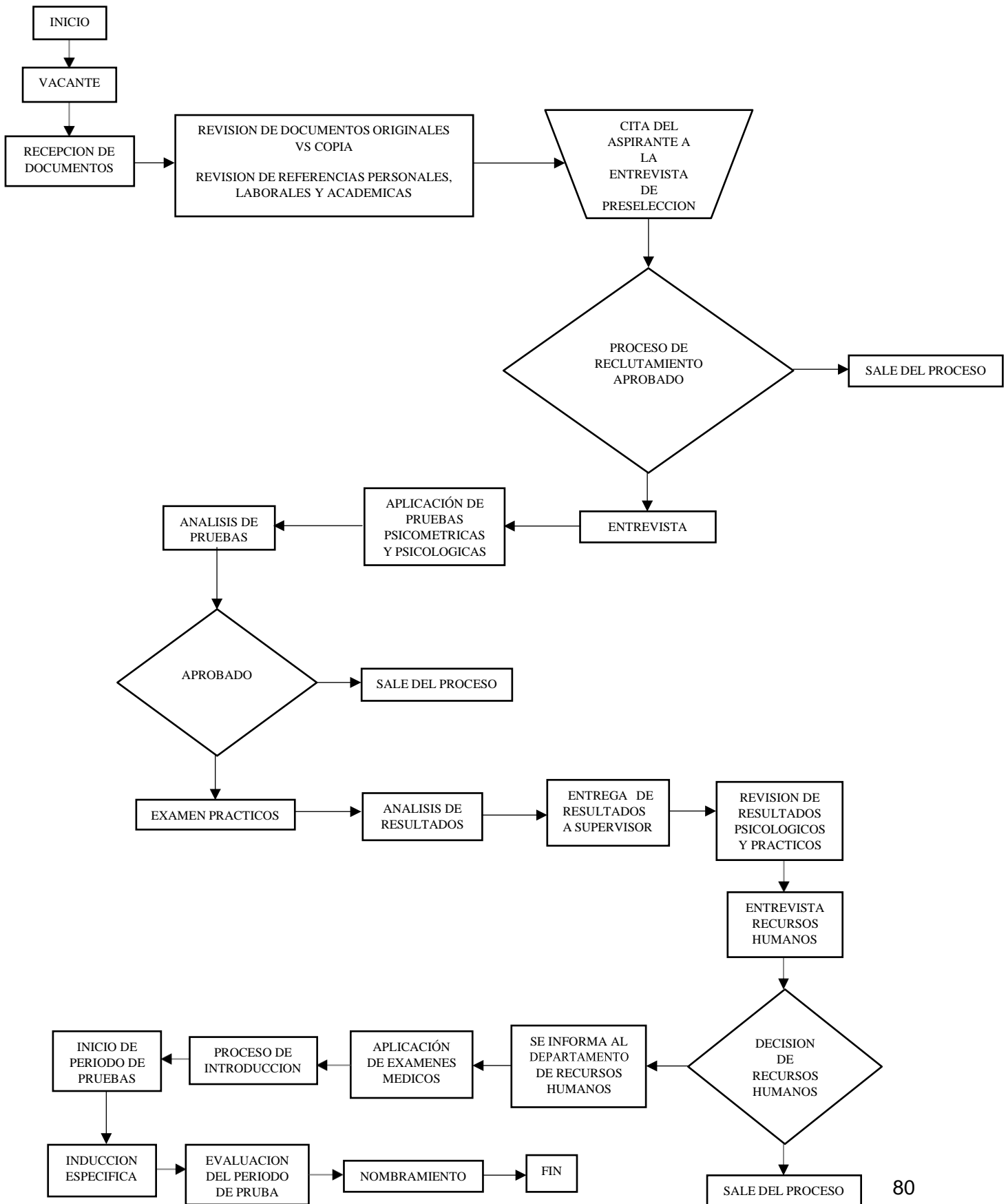


## CHECK LIST

<b>CHECK LIST PROCESO DE RECLUTAMIENTO</b>			
<i>Nombre del aspirante</i>		<i>Cargo a ocupar</i>	
<i>Fecha presentación</i>			
<i>Evaluador</i>			
<i>ANÁLISIS DE SOLICITUD</i>		<i>CUMPLE</i>	<i>NO CUMPLE</i>
<i>Curriculum</i>			<i>OBSERVACIÓN</i>
<i>Edad entre 18-25 años</i>			
<i>Experiencia laboral</i>			
<i>Conocimiento básico de herramientas</i>			
<i>Conocimiento básico de motores diésel</i>			
<i>ENTREVISTA</i>			
<i>Puntualidad</i>			
<i>Presentación personal</i>			
<i>Actitud</i>			
<i>Expresión corporal</i>			
<i>Fluidez</i>			
<i>Disponibilidad de horario</i>			
<i>Cordialidad</i>			
<i>Coherencia</i>			
<i>Manejo de situaciones</i>			
<i>VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS</i>			
<i>Referencias laborales</i>			
<i>Contacto de jefe inmediato</i>			
<i>Cargo desempeñado</i>			
<i>Funciones</i>			
<i>Tiempo laborado</i>			
<i>ANTECEDENTES PENALES</i>			
<i>Policía</i>			
<i>Procuraduría</i>			
<i>Contraloría</i>			
<i>EXAMENES MÉDICOS</i>			
<i>Examen médico general</i>			
<i>PAPELERÍA EXIGIDA POR LA EMPRESA</i>			
<i>Fotocopia de identificación oficial</i>			
<i>Fotos</i>			
<i>Comprobante de domicilio</i>			
<i>Certificados de estudios</i>			
<i>CALIFICACIÓN</i>			
<i>Observaciones:</i>			
<i>Contratar</i>	<i>Si</i>	<i>No</i>	<i>Contratar a partir de</i>
<i>Tipo de contrato</i>			<i>Sueldo</i>
<i>Cargo</i>			<i>Referencias verificadas por</i>
<i>Entrevistador</i>			<i>Evaluador</i>

Fuente: Elaboración propia, (2023)

## DIAGRAMA DE FLUJO





## INCENTIVOS EMPLEADOS

INCENTIVOS EMPLEADOS	
<i>CUMPLEAÑOS</i>	<i>DIA DE DESCANSO</i>
<i>POR CADA AÑO DE TRABAJO</i>	<i>1 DIA DE DESCANSO</i>
<i>CADA 6 MESES</i>	<i>TENDRAN DERECHO A UN DIA SIN JUSTIFICAR</i>
<i>PUNTUALIDAD</i>	<i>\$ 100 SEMANALES</i>
<i>PRODUCTIVIDAD</i>	<i>\$ 600 SEMANALES</i>
<i>VENTAS</i>	<i>\$ 500 SEMANALES</i>

**Fuente:** *Elaboración propia, (2023)*

## INCENTIVOS TRABAJADORES

INCENTIVOS CLIENTES	
<i>CAMBIO DE FILTROS Y ACEITE</i>	<i>1 PLUMA Y UN TERMO</i>
<i>POR CADA 3 SERVICIOS</i>	<i>1 GORRA Y LLAVERO</i>
<i>COMPRA DE FILTROS DE ACEITE Y AGUA</i>	<i>1 LITRO DE ACEITE Y UNA FRANELA</i>
<i>MAS DE 10 SERVICIOS</i>	<i>DESCUENTO DEL 15% EN PRECIO FINAL</i>

**Fuente:** *Elaboración propia, (2023)*

## ÍNDICE DE IMAGENES, GRAFICOS, CUADROS Y TABLAS

INDICE DE IMAGENES		
No.	Titulo	Pagina
1	Ubicación	39
2	Inventario UEPS	61
3	Inventario PEPS	62

INDICE DE GRAFICOS		
No.	Titulo	Pagina
1	Trabajadores por área	46
2	Clasificación por edad	46
3	Clasificación por nivel de estudios	47
4	Clasificación por sexo	47
5	Control de ingresos y egresos	48
6	Localización de existencias	48
7	Actualización de inventarios	49
8	Faltantes en el inventario	49
9	Servicio de atención	50
10	Tipo de inventario	50
11	Manejo de inventario	51
12	Verificación e inspección de mercancía	51
13	Salida de mercancía	52
14	Autorización de mercancía	52
15	Formato de salida de refacciones	53
16	Registro de sobrantes	53
17	Kilometraje de entrada y salidas	54
18	Productos más solicitados	54
19	Productos con mayor demanda	55
20	Satisfacción del cliente	55
21	Personal	56
22	Obligaciones de los trabajadores	56
23	Personal destacado	57
24	Premiación de empleados por buen desempeño	57
25	Identidad institucional	58
26	Supervisión de trabajadores	58
27	Organigrama	60
28	Diagrama de flujo	65

## INDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Diagnóstico y soluciones de problemas	59

## INDICE DE TABLAS

No.	Título	Página
1	Formato de ventas	63
2	Check list	64
3	Incentivos empleados	66
4	Incentivos clientes	67