



UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
GUADALAJARA

APLICACION DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA  
A UNA COMPAÑIA RENOVADORA Y  
COMERCIALIZADORA DE LLANTAS

JOSEFINA GARZA MARIN

TESIS PRESENTADA PARA OBTENER POR EL TITULO DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACION Y FINANZAS CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL  
DE ESTUDIOS DE LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA

SEGUN EL ACUERDO KUKERO EICBI CON FECHA 17-XII-81

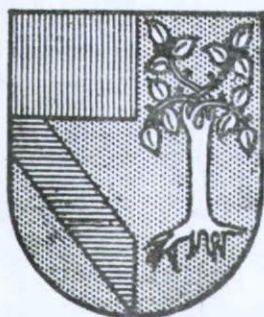
ZAPOCAN, JAL., JUNIO DE 1992.



9465

CLASIF: TE AF 1992 GAR  
ADQUIS: 9465; 1  
FECHA: 6-X-92 GAR 1992  
DONATIVO DE 658,401.3  
\$ 14,160.00; 21 cm

- 1- Administración - Finanzas - Tesis y disertaciones Académicas.
  - 2- Auditoría Administrativa - Tesis y disertaciones académicas.
  - 3- Estados Financieros - Tesis y disertaciones académicas
  - 4- Compañías Infórmes - Tesis y disertaciones académicas
  - 5- Teóricos - Contabilidad - Tesis y disertaciones académicas
- + tesis (Licenciatura) = Universidad Panamericana - Campus Guadalupe, 1992
- Bibliografía: h. 139 - 141



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
**GUADALAJARA**



UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
SEDE GUADALAJARA  
BIBLIOTECA

**APLICACION DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA  
A UNA COMPAÑIA RENOVADORA Y  
COMERCIALIZADORA DE LLANTAS**

**JOSEFINA GARZA MARIN**

TESIS PRESENTADA PARA OPTAR POR EL TITULO DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACION Y FINANZAS CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL  
DE ESTUDIOS DE LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA  
SEGUN ACUERDO NUMERO 81691 CON FECHA 17-XII-81

**ZAPOPAN, JAL., JUNIO DE 1992.**





# UNIVERSIDAD PANAMERICANA GUADALAJARA

PROLONGACION CALZADA CIRCUNVALACION PONIENTE No. 49  
CD. GRANJA 45010 ZAPOPAN, JAL.

TELS 27-12-09 27-13-31 Y 27-19-80

## DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

C. Josefina Garza Marín.

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales, y después de haber analizado el trabajo de titulación en la alternativa de investigación y campo, titulado: "Aplicación de una auditoría administrativa a -- una compañía renovadora y comercializadora de llantas", presentado por usted. Le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del Examen Profesional, por lo que deberá entregar diez ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

Atentamente,

Lic. Julio Mayora Escobar  
Presidente de la Comisión



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

GUADALAJARA

PROLONGACION CALZADA CIRCUNVALACION PONIENTE No. 49

CD GRANJA

45010 ZAPOPAN, JAL.

TELS. 27-12-09, 27-13-31 Y 27-19-80

Junio 2 de 1992

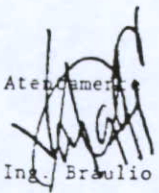
COMITE DE EXAMENES PROFESIONALES  
PRESENTE

Muy señores nuestros:

Les comunico que la Señorita Josefina Garza Marín, ha desarrollado el programa encaminado a la elaboración de su proyecto de Tesis titulada: Auditoría administrativa para una compañía renovadora y comercializadora de llantas, programa para el cual fui asignado como asesor de Tesis.

La elaboración del proyecto de Tesis mencionado ha terminado, lo que comunico a ustedes como constancia y para que se sigan los pasos necesarios para la conclusión del trabajo de Tesis.

Atentamente



Ing. Braulio G. Vázquez Martínez

A Dios...

A mis Padres:

Con amor y gratitud  
porque son el ejemplo y  
la razón de mi superación.

A mis Hermanos:

Por el cariño que siempre  
me han brindado.

A mi Novio:

Por su amor, entusiasmo y el  
apoyo que en él he encontrado.

A mi Director:

Ing. Braulio Vásquez,  
con agradecimiento por sus consejos  
y la dedicación de su valioso tiempo.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA  
PARA UNA COMPAÑIA RENOVADORA  
Y COMERCIALIZADORA DE LLANTAS

INDICE

INTRODUCCION .....	1
 CAPITULO 1	
DESCRIPCION DEL NEGOCIO .....	4
1.1. PERFIL DE LA ACTIVIDAD QUE DESEMPEÑA LA COMPAÑIA. ...	4
1.1.1. Mezcla de Productos: .....	4
1.1.2. Mezcla de Servicios: .....	5
1.1.3. Condiciones de la Compra: .....	6
1.1.4. Condiciones de la Venta: .....	8
1.2 EVOLUCION DEL RAMO DE LA INDUSTRIA LLANTERA: .....	9
1.3. HISTORIA DE LA EMPRESA .....	13
 CAPITULO 2	
MARCO TEORICO DE LAS TECNICAS DE DIAGNOSTICO .....	19
2.1. LA ENTREVISTA. ....	19
2.1.1. VENTAJAS DE LA ENTREVISTA: .....	20



2.1.2. POSIBLES OBSTACULOS QUE PRESENTA LA ENTREVISTA: .....	20
2.1.3. TIPOS DE ENTREVISTA: .....	21
2.1.4. ENTREVISTA SEMI-LIBRE: .....	22
2.2. LA REVISION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS. ....	25
2.2.1. LA INFORMACION FINANCIERA: IMPORTANCIA Y OBJETIVOS .....	25
2.2.2. CARACTERISTICAS DE LA INFORMACION FINANCIERA: .....	26
2.2.3. ESTADOS FINANCIEROS BASICOS: .....	27
2.2.4. ANALISIS DE RAZONES FINANCIERAS: .....	31
2.3 OTRAS TECNICAS. ....	41
2.3.1 DIAGRAMAS DE FLUJO. ....	41
NOTAS DEL CAPITULO. ....	45

### CAPITULO 3

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL DE LA COMPAÑIA .....	47
3.1. IMPORTANCIA DE UNA ESTRUCTURA ORGANICA PARA LA EFICIENCIA OPERATIVA DEL NEGOCIO. ....	47
3.2. ORGANIGRAMA GENERAL DE LA COMPAÑIA .....	50
3.2.2. BREVE DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES POR DEPARTAMENTO .....	51
3.2.2.1. DIRECCION GENERAL .....	51
3.2.2.2. DIRECCION ADMINISTRATIVA .....	51
3.2.2.3. GERENCIA ADMINISTRATIVA .....	52

3.2.2.4. CREDITO Y COBRANZA .....	52
3.2.2.5. ALMACEN .....	54
3.2.2.6. PERSONAL .....	57
3.2.2.7. VENTAS .....	59
3.2.2.8. CONTABILIDAD .....	60
3.2.2.9. PRODUCCION .....	61
3.3 ANALISIS DE LOS CICLOS FUNCIONALES .....	63
3.3.1. VENTAS - CUENTAS POR COBRAR - INGRESOS .....	65
3.3.1.1. DESCRIPCION DEL SISTEMA .....	66
3.3.1.2. REPRESENTACION GRAFICA POR MEDIO DE DIAGRAMAS DE FLUJO .....	69
3.3.2. CICLO DE COMPRAS - CUENTAS POR PAGAR - EGRESOS .....	70
3.3.2.1. DESCRIPCION DEL SISTEMA .....	71
3.3.2.2. REPRESENTACION GRAFICA POR MEDIO DE DIAGRAMAS DE FLUJO .....	73
3.3.3. NOMINAS Y PERSONAL: .....	74
3.3.3.1. DESCRIPCION DEL SISTEMA .....	75
3.3.3.2. REPRESENTACION GRAFICA POR MEDIO DE DIAGRAMAS DE FLUJO .....	78

#### CAPITULO 4.

DIAGNOSTICO DE LA SITUACION FINANCIERA .....	80
4.1. PRESENTACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS: .....	80
4.2. REVISION ANALITICA E INTERPRETACION DEL NEGOCIO. ....	85
4.2.1. RAZONES DE LIQUIDEZ. ....	85

4.2.1.1. Razón circulante: .....	85
4.2.1.2. Prueba del Acido: .....	85
4.2.1.3. Período Promedio de la Cuentas por Cobrar: .....	86
4.2.1.4. Rotación de las Cuentas por Cobrar: .....	87
4.2.1.5. Rotación del Inventario: .....	87
4.2.1.6. Rotación del Capital de Trabajo: .....	88
4.2.1.7. CONCENTRADO Y GRAFICAS .....	89
4.2.2. RAZONES DE DEUDA. ....	91
4.2.2.1. Deuda Total a Capital Contable: .....	91
4.2.2.2. Deuda Total a Total Activos y Capital Contable a Total Activos. ....	91
4.2.2.3. CONCENTRADO Y GRAFICAS .....	93
4.2.3. RAZONES DE RENTABILIDAD .....	94
4.2.3.1. Margen de Utilidad Bruta: .....	94
4.2.3.2. Margen de Utilidad de Operación: .....	94
4.2.3.3. Margen de Utilidad antes de Impuestos: .....	95
4.2.3.4. Rotación del Total de los Activos: .....	95
4.2.3.5. CONCENTRADO Y GRAFICAS .....	96
4.3. ANALISIS DE GASTOS: .....	97
4.3.1 Análisis de Devoluciones y Descuentos a Ventas .....	97
4.3.2 Análisis de Gastos a Ventas .....	97
4.3.3 Análisis de Gastos de Operación a Costo de Ventas .....	97
4.3.4 Análisis de Gastos a Propiedad, Planta y Equipo .....	97
4.4. ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA. ....	101
INTERPRETACION: .....	103

## CAPITULO 5

PROGRAMA DE MEJORA .....	104
5.1. OBJETIVOS DEL PROGRAMA. ....	104
5.2. RECOMENDACIONES POR AREA DE ACTIVIDAD. ....	105
5.2.1. ADMINISTRACION - ORGANIZACION. ....	105
5.2.1.1. Comunicación: .....	105
5.2.1.2. Descripción por escrito de las políticas y procedimientos: .....	106
5.2.1.3. Sistema de remuneración/compensación justo y equitativo: .....	108
5.2.1.4. Personal: .....	108
5.2.1.5. Motivación: .....	109
5.2.1.6. Educación y entrenamiento: .....	110
5.2.1.7. Administración: .....	111
5.2.1.8. Organigrama Propuesto .....	113
5.2.2. SITUACION ECONOMICA - FINANCIERA .....	114
5.2.2.1. Cuentas por Cobrar: .....	114
5.2.2.2. Inventarios: .....	115
5.2.2.3. Administración del Pasivo: .....	117
5.2.3. COMERCIALIZACION. ....	119
5.2.3.1. ANALISIS DE LA SITUACION COMERCIAL ACTUAL DE LA COMPAÑIA: .....	119
5.2.3.2. FUERZAS Y DEBILIDADES DE LA COMPAÑIA RENOVADORA .....	125
5.2.3.3. FORMULACION DE UN PLAN COMERCIAL PARA LA COMPAÑIA .....	128



CONCLUSIONES .....	136
BIBLIOGRAFIA .....	139
ANEXO	
MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS .....	i

## INTRODUCCION

Antiguamente, era el dueño o gerente quien atendía personalmente todas las actividades del negocio, no había necesidad de controlar las operaciones, ellos mismos las efectuaban y si surgía algún error estaban en condiciones de saber inmediatamente de donde provenía. Ahora, con el desarrollo industrial y especialización del trabajo resulta cada vez mas necesario el control de los negocios, hoy, la importancia y trascendencia de la organización y administración de las empresas están fuera de toda duda.

El cambio constante de circunstancias impone una gran carga a la administración. Se exige un conocimiento mayor y mas completo del estado de los negocios en cuanto que afecta a las actividades de la empresa. La premisa es que la empresa tiene que estar siempre con la vista fija en el futuro porque la competencia se lo exige y porque además, los investigadores luchan constantemente para aportar nuevos productos y técnicas de venta.

El número de compañías que buscan la forma de mejorar su planificación a largo y corto plazo va en aumento, por tanto, la Dirección debe avanzar en cuanto al establecimiento de un programa de examen y evaluación de sus métodos y desempeño y esto significa ir mas allá de un simple escudriñamiento de los informes tradicionales e índices de funcionamiento y, lo que mas se necesita para esta planeación así como para medir el resultado final es una mayor confiabilidad de políticas y normas y mejores sistemas de información, y esto es sin duda, el objetivo primordial de la auditoría administrativa: revisión y evaluación de planes y objetivos, estructuras organizativas,

políticas, sistemas, procedimientos, recursos humanos, normas de desempeño y medir los resultados.

Toda empresa, no obstante su tamaño o ramo en que se desenvuelva se encuentra en varias oportunidades a lo largo de su vida, con la necesidad de examinar su situación. Muchas son las razones para que esto ocurra, en realidad cualquier empresario es consciente de que tendrán que adaptarse casi constantemente a nuevas situaciones que les impone la realidad. Y no solo las crisis, sino también los períodos de éxito, los cuales provocan cambios a los que necesariamente habrá que adaptarse.

La Compañía Renovadora sobre la que se basa esta tesis presenta una situación de cambio profundo en el que se diversifican y amplían las actividades y este cambio significa mas que nada una transformación de una empresa pequeña a una mediana. La ampliación puede significar una inversión cuantiosa, la necesidad de diversificación en los tipos de productos vendidos o servicios prestados, la necesidad de acceso a una organización comercial eficiente, el deseo de reducir costos, revisar objetivos y políticas, mejorar la posición en el mercado y muchas otras razones que requieren de un estudio de auditoría.

Para ésto, se deberá partir por un breve bosquejo de las actividades que realiza la Compañía en cuestión, la evolución del ramo de la industria y la historia de su situación en los últimos años para poder partir de un cierto grado de conocimiento del negocio.

Posteriormente se procederá a una explicación teórica de las técnicas de diagnóstico que se pueden utilizar en una auditoría. En cada caso el método de diagnóstico a utilizar será diferente, pero todos tendrán como objetivo el tratar de realizar un análisis sistemático e integral de los problemas, sus causas y las posibles soluciones.

En la tercera parte se estudiarán la estructura organizacional y los ciclos funcionales de la Compañía a fin de introducirnos en el control interno comprobando la confiabilidad de los datos, localizando errores administrativos, contables o financieros, analizando las medidas de protección para salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la empresa de robo o posible fraude, y, asegurarse de la adhesión a las políticas administrativas.

No se puede pasar por alto, en un estudio de este tipo, un análisis de los principales informes financieros: balance, estado de resultados, estado de cambios y de los indicadores de desempeño o funcionamiento a fin de asegurarnos de que se obtienen los recursos necesarios y que se utilizan en forma efectiva y eficiente para lograr los objetivos de la empresa y una permanencia en el mercado.

Además, con ésta información se puede apreciar lo apropiado de las transacciones y la exactitud, confiabilidad y razonabilidad de la información financiera producida por los sistemas de contabilidad y sobre los cuales la Dirección posteriormente se basa para sus pronósticos, presupuestos y toma de decisiones.

Por último, la auditoría administrativa tendrá por finalidad el descubrir los puntos de peligro en potencia, hacer resaltar las posibles oportunidades, eliminar las pérdidas innecesarias o la duplicación de trabajos, valorar la eficacia de los controles, verificar si se están cumpliendo las políticas y procedimientos fijados por la Dirección así como determinar si la empresa está produciendo los beneficios debidos.

No cabe duda que la auditoría solo esbozará las posibles soluciones, el diagnóstico solo traza un camino a seguir, a realizar. Tal vez algunas serán medidas imprescindibles mientras otras se podrán demorar. Será necesario fijar entonces un orden de prioridades. En resumen, el producto final de la auditoría será el plan de acción.



## CAPITULO 1.

### DESCRIPCION DEL NEGOCIO

#### 1.1. PERFIL DE LA ACTIVIDAD QUE DESEMPEÑA LA COMPAÑIA.

La compañía sobre la que desarrollaré la auditoría administrativa, se dedica a la renovación, compra-venta y reparación de llantas, servicios de balanceo, alineación, montaje, suspensión y frenos de vehículos en general.

Como se aprecia la empresa no solo se dedica a la venta y distribución de llanta nueva, sino que además vitaliza llantas y atiende la venta al menudeo tanto de productos como de servicio en sus diferentes patios.

##### 1.1.1. Mezcla de Productos:

A continuación se presenta una lista de los productos que se ofrecen tanto en la matriz como en sus sucursales locales y foráneas:

- \* Llanta radial de camión
- \* Llanta radial de camioneta
- \* Llanta radial de automóvil

- \* Llantas para motos y bicicletas
- \* Rueda de camión pesada
- \* Rueda agrícola
- \* Rims de artillería
- \* Arillos
- \* Cámaras para autos, camión y camionetas
- \* Cámaras para motocicleta y bicicleta
- \* Rines

#### 1.1.2. Mezcla de Servicios:

- \* Vitalizado auto en caliente
- \* Vitalizado camioneta en caliente
- \* Vitalizado camión en caliente
- \* Vitalizado auto pre-q (precurado)
- \* Vitalizado camioneta pre-q
- \* Vitalizado camión pre-q
- \* Diagnóstico de geometría vehicular
- \* Servicio de reparación
- \* Refacciones
- \* Servicios diversos:
  - Alineación
  - Balanceo
  - Montaje
  - Rotación
  - Frenos
  - Engrasado

### 1.1.3. Condiciones de la Compra:

La Compañía tiene los siguientes tipos de proveedores que en orden de importancia son:

- De llanta nueva nacional
- De llanta nueva importada
- Cámaras y corbatas
- Hule banda pre-q y hule de piso frío
- Parches y cementos
- Bolsas, camisas y materiales indirectos
- Refacciones

De llanta nacional se manejan actualmente tres proveedores quienes surten toda la necesidad de demanda de la compañía en llantas nuevas para camión, camioneta, automóvil, bicicleta y motocicleta en diferentes medidas, diseños y precios.

De llanta importada solo se maneja un proveedor a quien se deben hacer pedidos con mucha anticipación en base a pronósticos de venta de llantas radiales para camión, auto y camioneta.

Las condiciones de compra varían según el proveedor. Para la compra de llanta nacional se está otorgando un plazo máximo de 45 días. Si el pago se hace a los 30 días se otorga un descuento por pronto pago bastante atractivo, por tanto, si hay liquidez se trata de aprovechar este descuento.

Respecto a la compra de llanta importada se consiguió un plazo de 180 días desde la fecha de embarque. Los gastos aduanales, impuestos, fletes, etc. corren por cuenta de la Compañía Renovadora.

Si la llanta, por la urgencia de un pedido, es adquirida en la distribuidora de llanta importada de la Ciudad de México, el plazo es de 30, 60 y 90 días.

Todos los demás proveedores de materias primas, herramientas y materiales indirectos otorgan un promedio de 30 a 45 días de plazo.

Se procura mantener relaciones a largo plazo con los proveedores a fin de conseguir mejores negociaciones (plazo, precio y oportunidad en la entrega) y un producto final de calidad homogénea.

De la integración del saldo total de proveedores en lo que va del presente año, podemos decir que:

- (1) La compra de llantas tanto nacional como importada representa el 85% del total del monto del balance;
- (2) La compra de cámaras y corbatas representa un 5% ;
- (3) El hule banda precurado junto con el hule de piso frío representan también un 5% del total;
- (4) Los parches y cementos para el vitalizado suman un 2% del saldo total;
- (5) Las bolsas, camisas circulares y materiales indirectos, también representan un 2%;



- (6) Por último, la compra de refacciones es solo el 1% del monto total de la inversión.

#### 1.1.4. Condiciones de la Venta:

Los ingresos totales obtenidos por la Compañía provienen básicamente de tres fuentes: (1) Venta de llanta nueva; (2) venta de vitalizado y (3) venta de servicios.

Por su parte los clientes se pueden clasificar, por su importancia, en el siguiente orden:

- \* Mayoreo directo: Transportistas  
Líneas de Autobuses  
Distribuidoras de llantas
- \* Empresas individuales (con flotillas)
- \* Clientes varios

Las condiciones de venta son las siguientes:

Se hará un descuento especial de un x% si el pago es a contado o a pagar a 8 o 15 días.

La venta a crédito será de 30, 45, 60 y hasta 75 días, debido a las exigencias del mercado y la competencia.

Además se otorgaran descuentos por volúmen los cuales irán incrementándose en un x% de nivel a nivel y de acuerdo al plazo estipulado para su pago. Los niveles serán de:

- 1 - 10 unidades
- 11 - 20 unidades
- 21 - Adelante

Del saldo de ventas netas de la Compañía en los dos últimos años, se puede apreciar que ésta está integrado por:

	% del Total	
	1989-90	1990-91
Venta de Llanta Nueva	87 %	77 %
Venta Llanta Vitalizada	12	17.5
Venta de Servicios	1	5.0
Venta de Rines	0	0.5
Total	100 %	100 %

## 1.2 EVOLUCION DEL RAMO DE LA INDUSTRIA LLANTERA:

La evolución del ramo de la industria llantera ha venido presentando grandes cambios tanto en el ámbito tecnológico como en la forma de comercialización, sin embargo, el presente estudio solo se remontara una década atrás a fin de que abarque desde el nacimiento de la Compañía Renovadora hasta la fecha.

Hace aproximadamente 10 años, las compañías llanteras se enfocaban a los mercados cercanos cuando se trataba de buscar incrementar sus ventas. Sus mercados potenciales estaban altamente limitados por el mercado nacional. Estos solo distribuían su producto en el mercado doméstico y competían con manufactureras que básicamente estaban haciendo lo mismo. Se trataba de una economía 100% doméstica.

Actualmente, los mercados de llantas no están claramente definidos por fronteras nacionales u océanos. Los planes de distribución incluyen no solo los pequeños nichos de mercado nacional sino que tienden además a cubrir mercados extranjeros.

En algunos casos, las utilidades inmediatas han venido a pasar a segundo término cuando se trata de lograr un posicionamiento en un mercado tan grande y competido como es el de las llantas.

Los mercados considerados una vez como "cerrados" pasan ahora a una etapa de globalización y libre comercio. Es mas, cuando tu buscas una llanta hay una probabilidad de 4 a 1 de que la llanta que te ofrecen sea importada.

En estos tiempos de austeridad económica, los fabricantes y distribuidores de llantas se han visto forzados a acelerar sus procesos, sus tiempos de envío a donde quiera que lo demanden y a un crecimiento en los niveles de calidad y oportunidad.

Ahora los fabricantes de llantas están utilizando sus más eficientes métodos de producción y están enviando sus productos a los mercados más rentables. Ya no será mas un simple caso de producir aquí y vender también aquí. Con la modernización y los cambios tecnológicos que se están dando en todos los lugares del mundo, los mercados de importación y exportaciones comienzan ahora a prosperar.

Según Harry Millis, un analista de este ramo, estos cambios se explican por los siguientes factores:

1.- Modificaciones en el tipo de cambio:

El dólar estuvo débil durante 1989 y la mayor parte de 1990, factor que favoreció la importación de llantas. Por otra parte, en Europa con el mercado común las barreras arancelarias y los impuestos a la importación están declinando rápidamente.

2.- Fuentes de Producción

3.- Condiciones de Mercado:

Alrededor de los años 1988-89 se vivió una gran escasez de producción de llantas. La producción doméstica era insuficiente para satisfacer la demanda interna obligando a abrir las puertas a un gran número de distribuidores de llantas extranjeros. Esta situación, aunada a la globalización y apertura comercial ha traído como consecuencia la saturación del mercado con un excedente en la oferta y una gran competencia en calidad y precios.

La mayoría de los países enfrentan actualmente una recesión económica o al menos están tratando de salir de ella. Esta situación invita a buscar mercados inexplorados y a buscar nuevas oportunidades para invertir.

Por otra parte, se dio un cambio radical en el consumo de llantas pasando de la llanta convencional a la llanta radial y high-performance.

En 1990 México ocupaba el doceavo lugar como exportador de llantas al mercado mas grande del mundo, el de los Estados Unidos.



En orden de importancia aparecen:

- 1.- Canadá
- 2.- Japón
- 3.- Corea
- 4.- Brasil
- 5.- Francia
- 6.- Alemania Occidental
- 7.- Italia
- 8.- España
- 9.- Inglaterra
- 10.-Taiwan
- 11.-Yugoslavia
- 12.-México

Para Estados Unidos el porcentaje total que representan las importaciones provenientes de México es del 2.3% en 1989 y de 1.4% en 1990. Con un valor de \$46.6 millones de dólares y de \$18.4 millones de dólares en los años de 1989-90 respectivamente.

	1990	1989
	——	——
Pasajero	0.58	0.78
Carga ligera	0.11	0.32
Carga med/pesada	0.00	0.12
Total	0.69	1.22
% Total de import.	1.4 %	2.3 %

Por otra parte, México es el tercer país consumidor (importador) de llantas norteamericanas.

En 1990 según datos del Departamento de Comercio de los Estados Unidos\*, el volúmen de importación de llantas americanas en México fue de 2.89 millones de unidades.

	Unidades (en millones)
Automóvil no-radiales	0.64
Camioneta no-radiales	0.24
Carga mediana/pesada radiales	0.03
Carga mediana/pesada no-radiales	0.04
Otras	1.94
<b>Total</b>	<b>2.89</b>

\* Fuente: "Imports/Exports" en la revista Mader Tire Dealer p. 11-16

### 1.3. HISTORIA DE LA EMPRESA

Antes de comenzar con este estudio, es necesario y fundamental el recoger una idea general sobre la historia y naturaleza de la empresa. Se trata de conocer datos aproximados acerca de la evolución de la empresa en los últimos años. Especialmente en lo que se refiere a la evolución del capital, las ventas, el número de personas ocupadas y datos similares.

No puede olvidarse también una breve descripción de las estructura organizacional y las políticas que ha venido manejando la empresa (sobre todo aquellas referentes a su estructura financiera) a fin de mostrar el desarrollo que ha tenido la empresa.

La Compañía Renovadora se constituye como una sociedad anónima de capital variable en el mes de Noviembre de 1980. La empresa nace con un capital social inicial de 1'000,000 – un millón de pesos –, siendo en ese entonces tres los accionistas uno con 500 acciones, y los otros dos con 250 cada uno. Su objeto social, tal como se presenta en el Acta Constitutiva, es: "la renovación, compra, venta y reparación de llantas, amortiguadores, rines, acumuladores y servicios de balanceo, alineación y montaje, suspensión y frenos de vehículos en general".

Debido a la falta de recursos económicos suficientes se empieza a trabajar como planta vitalizadora de llantas en un local situado en la Calzada González Gallo. Tanto el local como el equipo eran arrendados.

Durante aproximadamente 4 años, las utilidades que genero el negocio fueron aprovechadas para la adquisición de capital de trabajo, inversión en vehículos y adquisición de equipo propio considerado en ese entonces el mejor del mercado en ese ramo.

En 1984 se consigue la concesión de llantas de una marca de fabricación nacional pasando así de ser únicamente planta vitalizadora a ser también distribuidora de llanta nueva.

El 30 de noviembre de 1984 ante asamblea extraordinaria de accionistas y por unanimidad de votos se acordó modificar el capital social de la empresa de 1'000,000 a

5'000,000 de pesos M.N. el cual estaba representado por 5,000 acciones con valor nominal de 1,000 pesos cada una siendo todas ellas nominativas.

Así, en 1985 ya se tenía un local propio situado en el sector Reforma con todo el equipo necesario: calderas, compresoras, equipo de raspado, equipo de armado, moldes para cocimiento y autoclave para cocimiento en frío.

La Compañía fue desenvolviéndose de manera eficiente y penetrando en el mercado cada vez con mas fuerza, es hasta el año de 1989 cuando se eliminan los otros distribuidores de la llanta de fabricación nacional quedando la mencionada empresa como distribuidora única en Guadalajara y prácticamente en Jalisco. Por otra parte en Agosto del mismo año, se comienza a importar una llanta de marca japonesa expendiéndose cada vez más el segmento de mercado de la Compañía.

Esta expansión y crecimiento impulsó al mismo tiempo la necesidad de crear patios de servicio con alineación, balanceo, frenos, suspensión, etc. con el fin de, primeramente, comercializar la llanta directamente al público y, posteriormente, canalizar la venta al menudeo completando el servicio al público consumidor de llantas.

Tras la gran demanda de la llanta de importación, especialmente llantas para camión, se vio la conveniencia de abrir dos oficinas foráneas para manejar óptimamente la distribución, actualmente las sucursales foráneas se encuentran una en la ciudad de Uruapan, Mich. y la otra en León, Gto., dichas sucursales cuentan solo con oficinas administrativas, bodega y servicio de reparto.

En cuanto a las sucursales locales, a la fecha están trabajando 3 patios de servicio: el primero nace en Diciembre de 1989, el segundo en Junio de 1990 y el tercero acaba de iniciar operaciones en el mes de mayo de 1991.



Referente al factor humano hablamos actualmente de un total de 96 empleados, considerando tanto la matriz como sus sucursales foráneas y locales. La distribución es como sigue:

Empleados administrativos en la oficina matriz	26
Empleados en planta (Producción y Mantenimiento)	21
Personal de ventas y técnicos	17
Personal de servicio de apoyo en ventas	9
Atención de sucursales	<u>23</u>
Total	96

Actualmente, el capital social de la Compañía quedó totalmente reestructurado. Los antiguos accionistas vendieron el 100% de sus acciones siendo hasta ahora solo dos accionistas el mayoritario con 3,438 acciones que representan el 70% del capital social y el otro con 1,562 acciones que representa el restante 30% del capital.

Con respecto al volúmen de ventas netas la empresa ha venido incrementando el monto, no obstante de que se presentan resultados negativos en 1989. A continuación presento un breve análisis de las ventas en los últimos años para mostrar gráficamente la tendencia de las ventas.

Cabe mencionar que la empresa cerraba sus ejercicios fiscales en el mes de junio, sin embargo, con las reformas fiscales de 1990, la compañía empieza a cerrar en el mes de diciembre desde 1990.

Años	(En millones de pesos)			
	1987	1988	1989	1990
	=====	=====	=====	=====
Ventas brutas			9,875	20,237
- Dev. s/vtas			183	546
- Reb. y Bonif.		1,842	5,455	
Ventas Netas	\$1,552	\$5,299	\$7,849	\$14,237

Nos damos cuenta de que las ventas presentan altibajos a través de estos 4 años, esto tiene una razón lógica, las ventas venían presentando un comportamiento más o menos constante y es en 1989 cuando se presenta un decline marcado en el volúmen y a que es en este año cuando la empresa estaba enfocada únicamente en abrir sus tiendas de servicio al público. Así de un año a otro se incrementaron las ventas netas en un 81% debido a que dos de los patios de servicio estaban ya en funcionamiento y canalizando venta sobre todo de llanta nueva al menudeo.

Por otra parte es hasta agosto de 1989 cuando se comienza a importar la llanta japonesa lo que también colaboró para el incremento en las ventas.

En los últimos años, la Compañía ha presentado una posición financiera bastante desfavorable, con insuficiencia de liquidez y capital de trabajo otorgados por préstamos de sus accionistas para hacer frente a sus pasivos, por lo que se ha tenido que recurrir a financiamientos externos que generan resultados poco satisfactorios por los intereses tan elevados que se manejan en el mercado, aunado a ésta situación, la Compañía se enfrenta a un período de crisis provocado principalmente por la apertura del mercado y el gran choteo de precios que se manejan en el ramo.

Es precisamente por estos antecedentes de rápida expansión y su situación actual de poca estabilidad financiera que considero conveniente realizar un profundo estudio y análisis de su estructura, sus políticas y estados financieros para efficientar costos, reducir gastos y requerimientos de capital, así como modificar o reestructurar sus políticas, organización y sistemas de control interno.

## CAPITULO 2.

### MARCO TEORICO DE LAS TECNICAS DE DIAGNOSTICO

#### 2.1. LA ENTREVISTA.

Toda evaluación científica involucra un proceso de medición y comprobación de los principios y prácticas reconocidas en las cuales se busca ver si es o no el mejor sistema, política o procedimiento. Dentro de las técnicas de recolección e investigación la más importante por su contenido, método y aplicación es la entrevista.

El término entrevista proviene del francés "*entrevoir*" que significa verse uno al otro. Las definiciones conceptuales varían de un autor a otro, no obstante, el fondo de su contenido es muy semejante.

Para Acevedo Ibañez la entrevista es "una forma oral de comunicación interpersonal que tiene como finalidad obtener información en relación a un objetivo."(1)

Por su parte Rodríguez Valencia define la entrevista como "*un instrumento que permite descubrir aquellos aspectos ocultos que forman parte de todo trabajo administrativo ayudando a verificar inferencias y observaciones, tanto internas como externas valiéndose de la viva narración de las personas.*"(2)

Así, la entrevista se ubica como una forma estructurada de interacción en donde la conducta del hombre se polariza justamente entre la solidez del intercambio y la dinámica de la reciprocidad, en otras palabras, toda entrevista implica en mayor o menor grado una constante corriente de información del entrevistado hacia el entrevistador, y



viceversa, y es precisamente este intercambio el aspecto más importante de una entrevista.

### 2.1.1. VENTAJAS DE LA ENTREVISTA:

- a) Es la herramienta más eficaz para la obtención de información pues se sostiene en la interrelación humana, o sea, en los hombres, y estos son las fuente de toda información.
- b) La comunicación se puede estimular para que adquiera una determinada dirección y así provocar respuestas que serán percibidas con la mayor objetividad.
- c) Concede la oportunidad de precisar y aclarar las preguntas estimulando de este modo testimonios más completos.
- d) Establece las posibilidad de verificar las respuestas frente a las que proporciona el ambiente natural del entrevistado.
- e) Ofrece la oportunidad de observar la reacción del entrevistado, con la que pueden apreciarse actitudes y prejuicios importantes en relación con la critica de las respuestas.

### 2.1.2. POSIBLES OBSTACULOS QUE PRESENTA LA ENTREVISTA:

Realizar una entrevista no es tarea fácil, el recopilar información verídica y acertada demanda mucha inteligencia, visión e imaginación.(3)

El entrevistador puede toparse con personas reacias a hablar porque:

- no conocen como debieran los diferentes aspectos de la labor que desempeñan,
- temen suministrar datos que puedan ser objeto de duros reproches por parte de su jefe,
- miedo a perder su trabajo.

Otro aspecto importante a considerar es la objetividad, pues es imposible hacer una crítica o evaluación correcta en la medida en que las partes involucradas toman partido.

### 2.1.3. TIPOS DE ENTREVISTA:

La naturaleza de la entrevista varia evidentemente con el propósito perseguido o el uso al cual se le destina. Esos usos son diversos, pero en rigor pueden reducirse a tres: recoger hechos, informar y motivar o influir. Generalmente, en una entrevista domina una de estas intervenciones, pero sin excluir las otras dos.(4)

De esta manera las entrevistas quedaran divididas en dos ámbitos: uno, según su propósito final y otro, según su tipo de conducción.

Según su propósito	Admisión o selección
	Promoción o evaluación
	Consejo
	Salida
	Confrontación

Según su conducción	Planificada
	Semi-libre
	Libre
	De tensión

Aunque por la naturaleza del presente estudio, auditoría administrativa, me enfocaré en el tipo de entrevista semi-libre, cabe mencionar que para lograr el control absoluto de cada situación de las que frecuentemente se presentan en las entrevistas, habrá que analizar y conocer los tipos de entrevistas así como los diversos tipos de conducción de las mismas que podemos instrumentar, dado que tanto los unos como los otros son los vectores a través de los cuales se realiza la adecuada consecución de los objetivos de una buena entrevista.

#### 2.1.4. ENTREVISTA SEMI-LIBRE:

Para este tipo de entrevista, con gran frecuencia utilizada durante el análisis preliminar, el entrevistador debe tener trazado un plan de desarrollo a fin de obtener información concreta sobre los aspectos que se quieran explorar en forma determinada, sin embargo permite más libertad de acción y mayor agilidad que la entrevista planificada.(5)

##### I.- Elaboración del plan de la entrevista:

Es realmente importante para el entrevistado el saber de antemano que clase de información se desea obtener y cuestionarse hasta donde debe llegar ese estudio. Así mismo, previa la entrevista debe realizarse una guía de preguntas y/o una lista de aspectos a cubrir que sirvan como control del desarrollo de la entrevista.

El momento y lugar de la entrevista deben ser precisados con un tiempo prudente y habrá que notificar a la persona que se entrevistara advirtiéndole los asuntos que se van a tratar a fin de que tenga preparados los informes, registros y otros datos que sean necesarios y convenientes.(6)

Al iniciarse la entrevista se deberá establecer claramente que es lo que se pretende, señalar que se desea información precisa y la recopilación de datos pertinentes.

Las preguntas guía facilitan que el inicio de la conversación siga la línea trazada, pero se da el caso de que el entrevistado olvide responder algunas preguntas, entonces, gracias a su guía, el entrevistador podrá plantear una pregunta recordatoria que regrese al entrevistado al camino trazado y brinde la respuesta esperada. Se debe procurar ampliar al máximo el ámbito de las preguntas para no tocar únicamente un punto sino lograr información adicional.(7)

Otra buena razón para preparar una guía de la entrevista es que permite al entrevistador desplazar la dinámica de la entrevista hacia las zonas que resultan relevantes. Gracias a ésta planificación previa es que se puede dar el caso de que el entrevistado cargue con toda la iniciativa en el transcurso de la conversación, sin que por ello el entrevistador pierda el control de la misma.

## II.- Secuencia de la entrevista:

La secuencia de la entrevista consta de cuatro pasos: establecimiento del rapport, intercambio de información, desarrollo del plan de mejoramiento y conclusión o cierre.



#### Establecimiento del rapport:

Tiene como objetivo preparar el terreno para conducir la entrevista de la mejor forma posible y obtener de ella óptimos resultados. En ésta fase se establecen los objetivos de la entrevista y su duración aproximada. El éxito de este primer momento será para el desarrollo del encuentro.

#### Intercambio de información:

La mejor forma es elaborar preguntas que tengan como fin que el entrevistado evalúe su desempeño en el trabajo, que lo describa desde un punto de vista personal y que haga un análisis de los resultados obtenidos. Muy frecuentemente el empleado describirá su actuación de manera realista. Esta autoevaluación proveerá de una excelente base a partir de la cual se podrá hacer un análisis de las variantes entre el estado actual de los resultados y el resultado deseado.

#### Desarrollo del plan de mejoramiento:

Elaborar un plan de acción es la fase cumbre de la entrevista pues de ésta dependerán, en gran medida, los resultados que se obtengan en el futuro. " Por medio de una buena entrevista, se puede determinar si se tendrá que aplicar posteriormente un procedimiento de evaluación para determinar que tan adecuada es la estructura organizacional, el cumplimiento con las políticas y procedimientos, exactitud y confiabilidad de los controles, causas de desviaciones, utilización de mano de obra y métodos satisfactorios de operación."(8)

#### Cierre

### III.- Registro y seguimiento de las resoluciones:

Consiste básicamente en hacer un reporte escrito con las conclusiones de la entrevista, las cuales deben transcribirse con la mayor fidelidad y exactitud y procurando realizar el reporte transcurrido en el menor tiempo posible después de la entrevista, revisando notas importantes, o en caso de haber utilizado grabadora portátil, escuchando de nuevo para llenar algunos datos o corregir transcripciones equivocadas.

## 2.2. LA REVISION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.

### 2.2.1. LA INFORMACION FINANCIERA: IMPORTANCIA Y OBJETIVOS

El propósito de una empresa no es solo el control interno, sino también una mejor comprensión de lo que buscan los suministradores de capital en las condiciones financieras y el desenvolvimiento de ella a fin de tomar decisiones racionales de acuerdo con los objetivos de la empresa.

Todo el proceso contable, su estructura, mecanismos y controles, cristaliza en una función ulterior y globalizadora, constituida por la información financiera. A través de ella, cuanto ha ocurrido a la entidad en el transcurso de un período de actividades y haya repercutido en la magnitud y estructura de su patrimonio, provenga de sus operaciones o de su entorno, adquiere expresión cuantitativa en términos monetarios.(9)

Con frecuencia se hace hincapié en la idea tradicional de que la contabilidad, y por ende, la información financiera que origina y se integra a ella, debe sustentar como objetivo primario dar cuenta y razón de como se emplearon los recursos aportados por los accionistas y acreedores y con que eficiencia y éxito se lleva a cabo la gestión de su

empleo. Este concepto, aunque evidentemente cierto, entraña una gran limitación sobre todo en un entorno económico tan complejo y cambiante como el que se vive actualmente. Informar para dar cuenta y razón es solo un medio transitorio, una fase preliminar, un medio de información. Sin embargo, no se debe considerar como un producto acabado, ya que esto es el principio para quienes tendrán que tomar decisiones en base a ello.(10)

"El valor real de la información financiera se aquilatará en razón de la adecuada operación financiera que se origine con respecto a la empresa y a sus actividades, y de la idoneidad de las acciones y decisiones que auspicié."(11). Su objetivo estrictamente interno lo constituyen un núcleo de factores fundamentales que la información financiera debe satisfacer para contribuir adecuadamente a la conducción de las actividades de la entidad, tanto en el nivel de políticas generales como en el diseño de estrategias, toma de decisiones y selección de alternativas de inversión que periódicamente se presentan a toda empresa en crecimiento o diversificación.

El objetivo total de la información financiera radica en su utilidad como factor de contribución para la toma de decisiones de sus usuarios externos e internos.

## 2.2.2. CARACTERISTICAS DE LA INFORMACION FINANCIERA:

La información financiera no podría cumplir satisfactoriamente con los objetivos ni auspiciar decisiones y cursos de acción correctos si intrínsecamente no poseyera una serie de cualidades como son por ejemplo:

- \* Significativa: Diseñada y estructurada de modo que facilite el análisis y la interpretación.

- \* **Carácter pertinente:** Pues ha de servir para la elección de alternativas, fijación de políticas y toma de decisiones.
- \* **Fehaciente:** Que constituya un reflejo de la realidad y de las diferentes circunstancias que lo conforman.
- \* **Comparable:** Entre planes y realidades subsecuentes. En una economía inflacionaria ésta es una de las cualidades más valiosas.

### 2.2.3. ESTADOS FINANCIEROS BASICOS:

Por Estados Financieros puede entenderse aquellos documentos que muestran la situación económica de la empresa, la capacidad de pago de la misma a una fecha determinada, pasada o futura; o bien el resultado de operaciones obtenidas en un período o ejercicio en situaciones normales o especiales.

Los estados financieros pueden clasificarse de la siguiente manera:(12)

- \* Atendiendo a su importancia:

Básicos: Balance General  
 Estado de Pérdidas y Ganancias  
 Estado de Origen y Aplicación de Recursos

Estado del movimiento de cuentas del capital contable

Secundarios: Edo. detallado de Cuentas por Cobrar  
 Edo. del Costo de Ventas  
 Edo. del Costo de Producción



\* Atendiendo a la información que presentan:

Normales

Especiales:            Estado de liquidación  
                              Estado de fusión  
                              Estado por transformación

\* Atendiendo a la forma de presentación:

Simples

Comparativos

\* Atendiendo a la naturaleza de sus cifras:

Históricos

Presupuestales (12)

#### a) BALANCE GENERAL:

Es un estado financiero que refleja la existencia de renglones financieros solo en determinado punto de tiempo, no puede resumir las actividades de un año en una forma dinámica. En vez de ello, muestra el activo, pasivo y capital contable de la empresa en una fecha fija determinada.

#### b) ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS.

También conocido como estado de resultados. Es un estado financiero que muestra la utilidad bruta, reducida por gastos cargables a la utilidad neta, ganada por la Compañía, junto con detalles de dividendos, impuestos y pago de intereses. Los

renglones dentro de la cuenta de pérdidas y ganancias son resúmenes de flujos y representan las actividades del año.

#### c) ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION

Dicho estado tiene la finalidad de suplementar los dos estados convencionales y no de ser sustituto de ninguno de ellos. La información que arroja se refiere a la inversión general y a las actividades financieras de la compañía mostrando las principales fuentes y aplicación de fondos.

Al registrar estos cambios en la estructura financiera, que han resultado de las actividades mercantiles de la Compañía y que al mismo tiempo indica las razones para tales cambios, el estado de flujo de fondos llena la doble función de reporte contable e instrumento analítico. Esto se debe a que dicho estado puede usarse como parte del proceso presupuestario, en el pronóstico de los requisitos financieros de la Compañía para el futuro.

Estado de Cambios = Edo. de fuentes y usos del Capital de trabajo

Los renglones que constituyen fuentes de fondos (adición al capital de trabajo) pueden resumirse como fondos provenientes de:

- \* operaciones .
- \* venta de activos fijos
- \* venta de inversiones
- \* emisión de acciones u obligaciones a largo plazo
- \* aumentos en el pasivo circulante
- \* reducción de inventarios

Así pues debe quedar claro que aquellos sucesos que aportan fondos a la Compañía, implican bien sea el aumento del pasivo o una reducción del activo. Las aplicaciones de fondos despliegan las características inversas, pues consisten en la reducción de pasivo o el aumento de activo.

Entre los renglones que lo constituyen tenemos:

- \* pago de dividendos
- \* pago de deudas a largo plazo
- \* compra de activo fijo
- \* pérdida en operaciones
- \* compra de inversiones
- \* aumento en inventarios

Tal vez el Estado de Cambios es una de las herramientas de análisis más valiosos para la gerencia en cuanto arroja información de mucho valor para la evaluación de las políticas y objetivos financieros. Algunos puntos valiosos son:

- Indica los resultados de la administración financiera corriente, haciendo caso omiso de decisiones anteriores que afectan el uso de fondos ya amortizados.
- Da énfasis a los cambios financieros más significativos en el período.
- Muestra como se ha financiado la expansión general del negocio, ilustrando la relación entre las utilidades retenidas, distribuciones y nuevo capital.
- Ayuda a mantener la liquidez ante la inflación.

- Refleja los hábitos de administración financiera de quienes toman las decisiones.
- Indica el progreso de la Compañía en términos de fortaleza o debilidad financiera en general.

#### 2.2.4. ANALISIS DE RAZONES FINANCIERAS:

Existe un interés esencial, tanto para los accionistas como para las instituciones financieras o bancarias en que la información financiera ponga de relieve determinados ángulos de la empresa en cuanto a su estructura y a los resultados de sus operaciones dentro del entorno económico en que se desenvuelve. Los puntos más significativos en los que se marca este interés son los siguientes: solvencia, utilidad periódica, flexibilidad financiera, mantenimiento de capital y rentabilidad entre otros.(13)

Así, para evaluar la condición financiera y el desempeño de la empresa, el patrón utilizado con mayor frecuencia es una razón o índice. El análisis de razones financieras, que relaciona entre sí las partidas del balance y del estado de resultados facilita el análisis de los antecedentes financieros de la empresa, de su posición actual y de su probable trayectoria futura. El análisis de las razones también permite anticipar las reacciones de los acreedores y de los inversionistas y de ésta manera ganar indicios acerca de la probabilidad de adquisición de fondos.

" Ninguna razón da información suficiente para poder juzgar la condición financiera y el desempeño de la empresa. Solo cuando se analizan grupos de razones se está en posibilidad de hacer juicios razonables."(14)



Una razón financiera no es un número significativo en sí mismo, para que lo sea debe ser comparada con algo, esto es, un análisis de tendencia que implica el cálculo de las razones de una empresa en particular durante varios años y posteriormente comparar estas razones a lo largo del tiempo para ver si la situación está mejorándose o deteriorándose. Las tendencias fundamentales se deben evaluar solo mediante la comparación de cifras brutas y las razones en el mismo momento del año.

En realidad, las razones necesarias para evaluar la situación financiera y el desarrollo de una compañía son relativamente pocas, el calcular razones innecesarias aumenta la complejidad y la confusión del problema.

Las razones financieras se pueden agrupar en cuatro tipos: razones de liquidez, razones de deuda, razones de redeviabilidad y razones de cobertura.

#### I.- RAZONES DE LIQUIDEZ.

La liquidez se refiere a la aptitud de una compañía para satisfacer sus obligaciones a corto plazo conforme se vayan presentando y permanecer así solvente. Todo el ciclo de existencias hasta ventas, de deudores hasta efectivo y de efectivo a acreedores tiene que ver con la cuestión medular de la liquidez. Se puede obtener de ella mucha información interna sobre la solvencia de efectivo actual de la empresa y su capacidad de permanecer solvente en caso de que se presentaran adversidades. Fundamentalmente se desea comparar las obligaciones a corto plazo con los recursos a corto plazo de que se dispone para cumplir esas obligaciones.(15)

A continuación se describen algunas de las pruebas de la liquidez de uso más frecuente:

a) Razón de circulante:

$$= \text{Activo Circulante} / \text{Pasivo Circulante}$$

La razón de circulante o capital de trabajo es la medida más comúnmente usada para estimar la liquidez a corto plazo de una empresa. Esta indica la aptitud de la compañía para cumplir con su pasivo circulante conforme llega su vencimiento y tiene gran importancia para los proveedores de fondos a corto plazo como bancos y acreedores comerciales.

Se supone que mientras más alta sea la razón, más liquidez posee la empresa, sin embargo, la razón tiene que ser considerada como una medida aproximada de liquidez, debido a que no toma en cuenta la liquidez de los componentes individuales de los activos circulantes. Una empresa que tenga activos circulante compuestos principalmente de efectivo y partidas por cobrar corriente en general tiene más liquidez que una empresa cuyos activos circulantes consistan de inventarios principalmente.

b) Prueba del Acido:

$$\frac{\text{Efectivo} + \text{Ctas. X Cobrar} + \text{Valores Negociables}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Es una pauta algo más exacta de la liquidez. Esta razón solo contempla en su cálculo aquella porción de los activos corrientes que ya es efectivo o que se pueda convertir en efectivo inmediatamente. La razón se concentra en el efectivo, los

valores realizables y las partidas por cobrar en relación con los pasivos circulantes, y de esta forma brinda una medida más penetrante de la liquidez de lo que lo hace la razón de circulante, pues mide la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones a corto plazo sin recurrir a la venta de su inventario. Por regla general una razón de 1 en una empresa es buena.

c) Liquidez de las Cuentas por Cobrar:

El Considerar todas las cuentas por cobrar como liquidas cuando en realidad una parte importante ya puede estar vencida, exagera la liquidez de la empresa que está siendo analizada. Las partidas por cobrar son activos líquidos a condición de que se puedan cobrar en un tiempo razonable. Para el análisis de las cuentas por cobrar se tienen dos razones básicas además de una cuenta complementaria que considera la antigüedad de los saldos.

\* Período promedio de cobro: esta razón estima el período promedio de cobro de las cuentas por cobrar, en otras palabras, representa el período de tiempo promedio que la empresa espera después de la venta para recibir el efectivo. Esta razón debe ser analizada con relación a las condiciones de facturación que se dan en las ventas. Una comparación del período promedio de cobro y las condiciones que da una compañía específica con las demás compañías de la industria nos da una visión interna adicional de la inversión en las cuentas por cobrar. Un período de cobro demasiado bajo puede indicar una política de crédito en exceso restringida, las cuentas por cobrar en los libros pueden ser de primera calidad pero puede estarse limitando en forma indebida las ventas debido a esa política. En ésta situación se deben hacer un poco flexibles los estandares de crédito para una cuenta aceptable. Por otra parte, un período de cobro demasiado alto puede implicar una política de crédito excesivamente liberal pudiendo estar



un gran número de cuentas ya vencidas. Aquí, las utilidades pueden verse deterioradas debido a pérdida en cuentas malas y la necesidad de financiar una gran inversión en cuentas por cobrar, o, tal vez, pueda tratarse de una política de dilatación de cobro temporal para hacer frente a una situación competitiva en el mercado.

\* Rotación de las Cuentas por Cobrar: La rotación de las cuentas por cobrar es una indicación de la rapidez con que la empresa cobra sus cuentas. Esta razón se utiliza para estimar el flujo de efectivo que se espera de las cuentas por cobrar. Mientras mayor sea el resultado de la razón, más rápidamente se cobrarán las cuentas por cobrar.

\* Antigüedad de Saldos: Otro medio por el cual se pueden obtener conocimientos internos de la liquidez de las cuentas por cobrar es a través de la clasificación de cuentas por antigüedad de saldos. Con este método se clasifican las cuentas en un momento en el tiempo de acuerdo a las proporciones facturadas en meses anteriores.

Las cuentas por cobrar que aparecen en los libros son solo tan buenas como la probabilidad de que sean cobradas. Una clasificación por edades de las cuentas da bastante más información que el cálculo del período promedio de cobro, pues señala los puntos del problema en forma más específica.

Una forma para ver el comportamiento de pagos de los clientes es con una matriz de conversión de las cuentas por cobrar a efectivo. La matriz nos dice el importe de las ventas a crédito en un mes determinado y los meses en que se cobran las ventas así producidas. A la derecha de cada cifra de cobro se muestra el porcentaje que ese importe representa con relación al total de las ventas a crédito. La ventaja de este tipo de cálculo es que permite concentrarse en el patrón de pagos de los clientes mes a mes, en contraste con los patrones combinados de



pagos y ventas. Al seguir los cobros de un mes hasta la fecha de las ventas se puede determinar si está mejorándose o deteriorándose la experiencia de cobros de la empresa.

d) Liquidez de los Inventarios.

\* Promedio de días en inventario: Esta razón refleja cuantos días de venta bajo condiciones existentes tiene una empresa en mercancía en el inventario. Dicha razón es una medida de eficiencia del manejo de inventario y su utilidad radica en su comparación con otros períodos.

\* Rotación del Inventario: Indica la rapidez con que las existencias se convierten en cuentas por cobrar mediante las ventas. Por lo general, mientras más alta sea la rotación de inventarios, es más eficiente la administración de inventarios de una empresa.

En ocasiones, una razón relativamente alta de rotación de inventarios puede ser el resultado de un nivel de inventarios demasiado bajo y de quedarse sin mercancías. También puede ser el resultado de demasiados pedidos pequeños para reposición de inventarios. Cualquiera de estas situaciones puede resultar más costosa para la empresa que mantener una inversión mayor en inventarios y tener una razón de rotación inferior. Cuando la razón de rotación de inventario es relativamente baja, señala existencias de lento movimiento o la obsolescencia de algunas de ellas. La obsolescencia puede requerir que se hagan importantes cancelaciones, las cuales a su vez anulan el tratamiento del inventario como un activo líquido. de algunas de ellas.

## II. RAZONES DE DEUDA.

Al extender el análisis a la liquidez de la empresa a largo plazo, esto es, su capacidad de hacer frente a obligación a largo plazo, se pueden utilizar varias razones de deuda.(16)

- a) Razón de Deuda a Capital Contable:

$$\text{Pasivo Total} / \text{Capital Contable}$$

Esta razón muestra la relación entre el total de pasivos y la inversión de los accionistas. La razón de deuda a capital varía de acuerdo con la naturaleza del negocio y la volatilidad de los flujos de efectivo. Por regla general mientras más alto sea el índice de apalancamiento financiero, más riesgoso, desde el punto de vista financiero se considera la empresa.

- b) Flujo de Efectivo a Deuda Total:

$$\text{Utilidad Neta} + \text{Depreciación} / \text{Deuda Total}$$

Es una medida de la compañía para hacer frente a su deuda, es la relación del flujo de efectivo anual contra el importe de la deuda pendiente. El flujo de efectivo de una compañía en general se define como el efectivo producido de las operaciones de la compañía. Esta razón es útil para evaluar el valor crediticio de una empresa que busca deuda a corto o mediano plazo como puede ser un préstamo bancario.

- c) Deuda a Largo Plazo a Total Activos:

$$\text{Pasivo a Largo Plazo} / \text{Total Activos}$$

Esta es otra medida de apalancamiento financiero. Muestra el porcentaje de los activos que han sido financiados por los acreedores a largo plazo. Mientras más alto sea el porcentaje será más difícil obtener financiamiento adicional.

### III. RAZONES DE COBERTURA.

Las razones de cobertura han sido diseñadas para relacionar las cargas financieras de una empresa con su capacidad para cumplir con ellas. (17)

- a) Capacidad para generar Utilidades para el pago de Intereses:

$$\text{Intereses} / (\text{Utilidad Neta} + \text{Intereses})$$

Esta razón refleja la habilidad de la compañía para generar ganancias suficientes para hacer frente a los pagos de intereses de las deudas a largo plazo. El resultado de la razón es un porcentaje que muestra la proporción de las utilidades que representan los intereses.

- b) Razón de Cobertura del Flujo de Efectivo:

$$\frac{\text{Flujo anual de efectivo antes de Intereses e Impuestos}}{\text{Intereses} + \text{Pagos de Principal} [1 / (1-t)]}$$

Considerando que los pagos de interés y principal no se pagan en su mayoría con las utilidades sino con efectivo, una razón de cobertura más apropiada es la presente pues relaciona el flujo de efectivo de la empresa con la suma de los pagos de principal e intereses. Debido a que los pagos de principal se hacen después de impuestos, es necesario ajustar ésta cifra por  $[1/(1-t)]$ , de modo que corresponda a los pagos de intereses que se hacen antes de impuestos

#### IV. RAZONES DE REDITUABILIDAD.

Las razones de redituabilidad son de dos tipos: aquellas que muestran la redituabilidad con relación a las ventas y aquellas que muestran la redituabilidad con relación a la inversión. En conjunto, estas señalan la eficiencia de operación de la empresa: (18)

- a) Margen de Utilidad Bruta:

$$\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas} / \text{Ventas}$$

Esta razón expresa la utilidad de la empresa con relación a las ventas después de deducir el costo de producir las mercancías vendidas, además, señala la eficiencia de las operaciones y como se fijaron los precios a los productos.

- b) Margen de Utilidad Neta:

$$\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}$$



El margen de utilidad neta indica la eficiencia relativa de la empresa después de tomar en cuenta todos los gastos y el impuesto sobre la renta, pero no las cargas extraordinarias.

Al considerar ambas razones en forma conjunta, se está en posibilidad de obtener un importante conocimiento interno de las operaciones de la empresa. Si el margen de utilidad bruta no ha cambiado fundamentalmente durante un período de varios años, pero si durante el mismo período ha declinado el margen de utilidad neta, conocemos que la causa es o gastos más altos con relación a las ventas o una tasa de impuestos más alta. Por otra parte, si el margen de utilidad bruta disminuye, se conoce que el costo de producir los bienes con relación a las ventas ha aumentado. A su vez, esto puede deberse a precios inferiores o a una menor eficiencia en operación con relación al volumen.

c) Rendimiento sobre Activos:

Utilidad Neta después de Impuestos / Total de Activos

Esta razón indica por un lado la eficiencia relativa con que la empresa utiliza sus recursos con el fin de obtener producción.

## 2.3 OTRAS TECNICAS.

### 2.3.1 DIAGRAMAS DE FLUJO.

Un texto narrativo puede ser aceptable para algunos propósitos, tales como manuales de procedimientos o descripción de tareas administrativas. Sin embargo, cuando se tiene que ir a detalles, el texto resultaría demasiado extenso, y por tanto, difícil de asimilar; no sería fácil integrar mentalmente los puntos básicos.

La solución para este tipo de problemas es el método de diagramas de flujo que ofrece como primera ventaja el ser la manera más idónea y correcta para la revisión de un sistema.

"Los diagramas de flujo representan en forma gráfica la secuencia en que se realizan las operaciones de un determinado procedimiento."(19)

#### VENTAJAS DE LOS DIAGRAMAS:

- \* Es una de las herramientas más eficaces para llevar a cabo un análisis pertinente.
- \* Las gráficas muestran con claridad el proceso existente, proveen un método fácil para localizar zonas deficientes o pasos en que se podrían introducir mejoras.
- \* Reduce el volúmen de explicaciones narrativas y consecuentemente condensa su presentación.
- \* Suministra algo parecido a una fotografía del flujo de transacciones en estudio.

- \* Presentado de manera clara y sencilla en el manual de procedimientos proporciona una descripción sintética de conjunto que facilita la comprensión de los mismos.
- \* Permite ver con claridad las zonas de control interno que adolecen de deficiencias y cuyas funciones prueban ser satisfactorias dentro de los diferentes deberes asignados entre personal, sus funciones y sus obligaciones.(20)

#### TIPOS DE DIAGRAMAS DE FLUJO:

Existen diversos tipos de diagramas de flujo; entre los más comunes se pueden mencionar los siguientes:

- a) Diagramas de bloques
- b) Diagrama vertical
- c) Diagrama Horizontal
- d) Diagrama con siluetas representativas

De entre los distintos tipos de diagramas el horizontal es el que mejor se adecua a satisfacer los objetivos de este estudio. Este método tiene la ventaja de facilitar la visión de las relaciones existentes entre las diferentes partes del sistema integrado señalando con claridad la división de responsabilidad y el flujo de documentos y de información entre el distinto personal y departamentos permitiendo además, obtener una valoración sobre el control interno.

**ELEMENTOS DEL DIAGRAMA:**

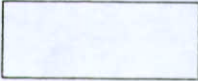

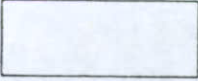






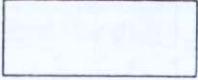

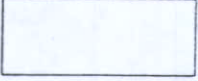
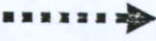


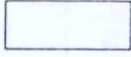
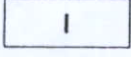
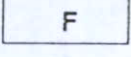

Cada diagrama de flujo consta de tres elementos:(21)

- a) Los departamentos o actividades cubiertas
- b) Las líneas de flujo que muestran como se procesan las transacciones, según lo evidencian los documentos y registros.
- c) Los símbolos que representan los documentos y registros relativos a las actividades.

Los símbolos que a continuación se presentan por su frecuente utilización son reconocidos universalmente:



## SIMBOLOS

	Documento		Terminal (abandona el sistema diagramado)
	Preparación del Documento		Archivo Temporal de documentos: Alfabético
	Copias Adicionales (circunstancias especiales)		Numérico
	Documento/reporte (producido por computadora)		Cronológico
	Flujo físico de los documentos		Libro Mayor o Registro Auxiliar
	Decisión		Registro que no forma parte del sistema de partida doble
	Flujo de la Información		Fuente de Registro en el Libro Mayor
	Acceso al azar a un archivo de la computadora		Anexado
			Iniciala
			Firmado
			Destruído

· (1)  
· (2)  
Claves de Referencia a notas aclaratorias múltiples

## NOTAS DEL CAPITULO 2:

- (1) Acevedo Ibañez, *El Proceso de la Entrevista*, p.11.
- (2) Rodríguez Valencia, Joaquín, *Sinopsis de Auditoría Administrativa*, p.117.
- (3) Acevedo Ibañez, Op. Cit., p. 11.
- (4) Idem.
- (5) Ibid. p.29.
- (6) William Leonard, *Auditoría Administrativa*, p.119.
- (7) Acevedo Ibañez, Op. Cit., p.80, 81.
- (8) William Leonard, Op. Cit., p.118.
- (9) Ortega Pérez de León, *La Información Financiera*, p.VII ( prologo ).
- (10) Ibid., p. 11 y 12
- (11) Ibid., p. 5
- (12) Perdomo Moreno, *Fundamentos de Administración Financiera*, p. 29-31.
- (13) Ortega Pérez de León, Op. Cit., p. 6 y 10.

- (14) Van Horne, *Administración Financiera*, p.837.
- (15) Cfr. Van Horne, *Administración Financiera* p. 837-839; y Wilson R.M. *Control Financiero* p.123.
- (16) Van Horne, Op. Cit., p.845 y 846.
- (17) Ibid., p.847 y 848
- (18) Rodríguez Valencia Joaquín, Op. Cit.,p. 250.
- (19) Ibid., p. 250 y 251
- (20) Ibid., p.252 y 253
- (21) Touche Ross Internacional, *Manual de Preliminary Analytical Review*, p. 17-19.

## CAPITULO 3.

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL DE LA COMPAÑIA

#### 3.1. IMPORTANCIA DE UNA ESTRUCTURA ORGANICA PARA LA EFICIENCIA OPERATIVA DEL NEGOCIO.

Nada importa tanto en el establecimiento y operación de una empresa, como la necesidad de una planeación constante de la estructura orgánica, ya que una buena y bien fundada estructura de la organización, con sus diversos elementos y unidades, contribuirá en mucho a la fijación de sanas políticas y prácticas administrativas.(1)

Las funciones de línea y asesoría necesitan ser determinadas y adecuadamente coordinadas a efecto de mostrar la relación entre las diversas funciones y el flujo de autoridad y responsabilidad. La falta de análisis y planeamiento en esta área puede conducir a un desequilibrio en la organización como por ejemplo:

- a) Algunas funciones están sobredimensionadas en directivos y personal mientras que otras tienen un desarrollo insuficiente e incluso no cubierto.
- b) Se han definido los puestos pero no se ha hecho lo mismo con los alcances de las correspondientes autoridades.
- c) Asignación de funciones con interés opuesto a un mismo departamento.
- d) No se indican con precisión la responsabilidad y las tareas lo que trae como consecuencia superposición de tareas, tareas no realizadas,



desconocimiento de las relaciones de dependencia, relaciones de autoridad mal definidas, etc.

Un organigrama bien definido es de gran ayuda para entender la estructura formal establecida en la empresa. No obstante el solo organigrama es orientativo, en todos los casos será necesario descubrir cuales son los vínculos de autoridades reales, que tareas realiza cada persona y cual es la adaptación del personal a sus puestos.(2)

La primera tarea consiste en determinar cuales funciones son necesarias o deseables y posteriormente buscar si hay un sobreposición o duplicación de esfuerzos y concentración en una o en más funciones. Determinadas las funciones principales, se deben definir departamentos, divisiones y subdivisiones.

Finalmente se deben precisar las líneas de comunicación y autoridad, los niveles de autoridad y responsabilidad (tramo de control) y el campo de acción de ejecutivos y ayudantes.

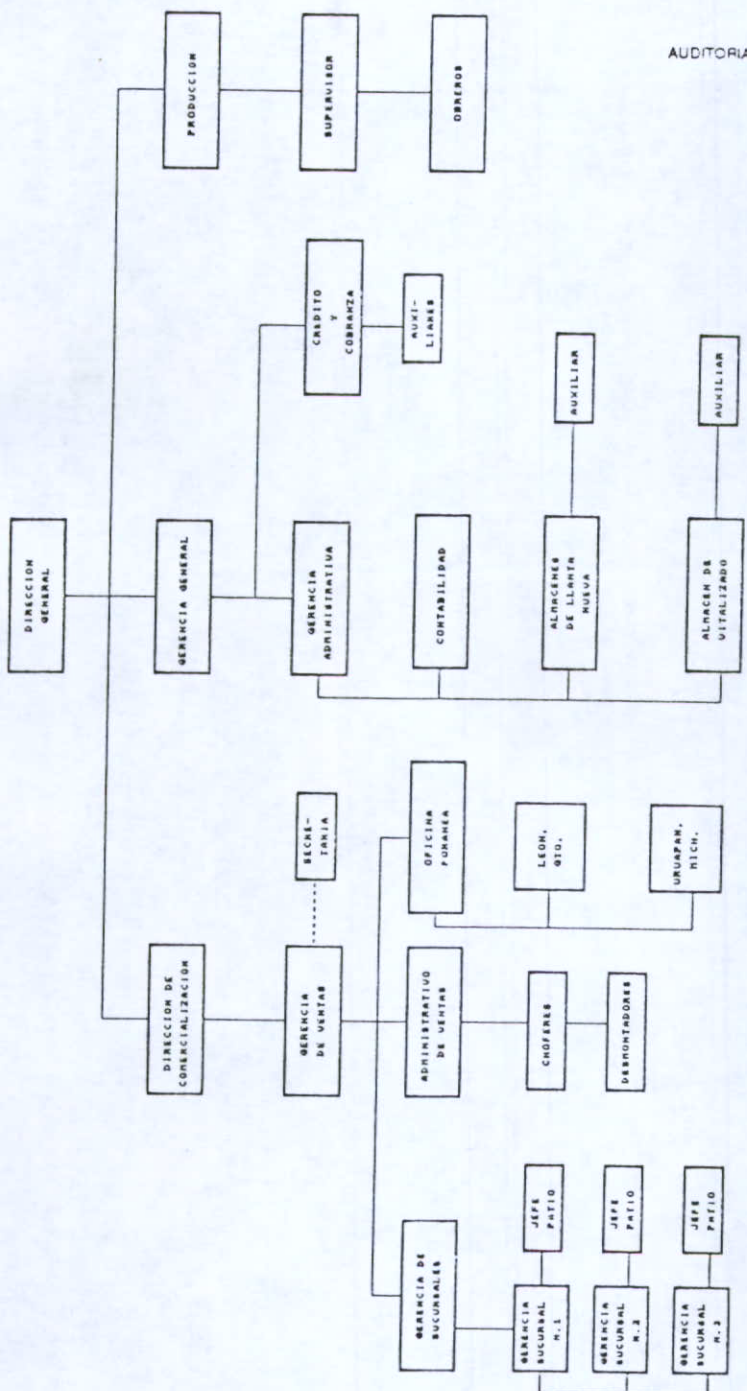
Es posible que nunca se logre una estructura de organización perfecta, porque en el mejor de los casos solo se logrará por corto tiempo. La organización es un sistema dinámico y la mayoría de sus estructuras existentes pueden perfeccionarse.

Estos principios nos llevan a la auditoría de la organización la cual consiste en lograr un análisis lo más objetivo y apegado a la realidad a través de consultar con diferentes miembros de la organización. Mucho puede servir de guía la elaboración de las siguientes preguntas, cuyas respuestas revelarán áreas importantes que requieran de acción correctiva:

- \* Están los esfuerzos principales dirigidos hacia la obtención del objetivo primario?

- \* Sabe cada uno de los ejecutivos cuál es su responsabilidad?
- \* Están las diversas actividades lógicamente relacionadas y agrupadas para lograr la máxima eficiencia?
- \* Cuenta la empresa con un organigrama que defina claramente la función, responsabilidad y relaciones de sus puestos administrativos?
- \* Conoce cada funcionario su propio trabajo, su autoridad y sus relaciones con los demás?
- \* Existe la debida coordinación e integración entre las diversas unidades, o bien parece que cada departamento trabaja de manera aislada?
- \* Podrían eliminarse algunas tareas?
- \* Existe una duplicación de responsabilidad?

ORGANIGRAMA GENERAL



### 3.2.2. BREVE DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES POR DEPARTAMENTO.

#### FUNCIONES DE LA DIRECCION GENERAL:

- \* Revisión y análisis de informes estadísticos y financieros.
- \* Compra de activo fijo (equipo de computo, maquinaria, vehículos, etc.)
- \* Aumento de sueldos
- \* Planeación y ordenes de compra de llantas. Esto debido a que la llanta de importación debe pedirse con meses de anticipación y deben elaborarse proyecciones de venta y hacer los pedidos directamente. En cuanto a la llanta de fabricación nacional, por la forma de comercialización, como distribuidor no puedes indicar lo que necesitas sino que ellos te envían lo que tienen y por tanto es necesario llevar un estricto control.

#### FUNCIONES DE LA DIRECCION ADMINISTRATIVA:

- \* Presentar informes estadísticos y financieros.
- \* Estrecho control sobre el área administrativa.
- \* Supervisión de vencimiento a clientes.
- \* Contratación, despido, promoción de personal, etc.
- \* Análisis de precios y de la competencia en general.



**FUNCIONES DE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA:**

- \* Control sobre el área de contabilidad.
- \* Abastecimiento de compras de materias primas (hules, parches, bandas), refacciones, herramientas, papelería, etc.
- \* Control área de personal.
- \* Supervisión a través de inventario físico de las sucursales.
- \* Supervisión de crédito y cobranza.
- \* Supervisión de requisitos del IMSS, retención de impuestos, etc.
- \* Lleva la contabilidad a través de sus auxiliares.

**FUNCIONES DE CREDITO Y COBRANZA:**

- \* Elaboración de la solicitud de crédito
- \* Investigación del cliente (chechar domicilio, referencias comerciales, etc.)
- \* Autorización de créditos y de documentación.
- \* Si el monto del crédito es muy alto contratar a una agencia investigadora de crédito.

- \* Manejo de cobranza: revisión de documentos vencidos o por vencer.
- \* En combinación con ventas ver plazos y descuentos.
- \* Checar que los descuentos otorgados sean los que ya se han autorizado por la dirección de ventas.
- \* Checar que la factura este firmada y sino tramitar los documentos de aceptación del cliente.
- \* Estar en contacto con los clientes, sobre todo los foráneos que envían cheques para hacer su pago.
- \* Revisión de intereses moratorios.
- \* Verificar las facturas que estén completas y llevar un control de cuenta corriente para cada cliente.
- \* Supervisar que se entregue a los cobradores una relación de las cuentas por cobrar y que en ese mismo día se entregue ya sea el dinero o los documentos correspondientes.
- \* Estar al pendiente de que el personal foráneo entregue la cobranza en cuanto regrese de su viaje.

## FUNCIONES DE ALMACEN:

Existen dos tipos de almacén:

a) Llanta nueva.

b) Vitalizado: controla la mercancía que está en proceso y la que ya esta lista para entregar al cliente.

a) Almacén de llanta nueva:

- \* Recibir la mercancía que se ha comprado.
- \* Revisar que este completa y de acuerdo a la descripción de la factura del proveedor.
- \* Acomodar adecuadamente la mercancía para facilitar la rotación del producto: lo primero que entra debe ser lo primero que sale. Esto debido a que cada llanta tiene un número de serie que contiene la fecha de fabricación para posibles ajustes, pues la llanta está garantizada solo por nueve meses.
- \* Cuidar que no se entregue mercancía si no es con la factura de ventas u otro documento, pues ésta es la bodega central de la que se surten tanto las sucursales locales como las foráneas.
- \* Si la llanta es para un vehículo de la compañía solo se podrá entregar con una forma de consumo interno con firma de autorizado.

- \* Verificar que las llantas se monten en la unidad solicitada.
- \* Entregar la mercancía al cliente y que corresponda al tipo de llanta y número de serie.
- \* Llevar un kardex actualizado con un registro de entradas y salidas.
- \* Para fines de control interno además del kardex en la computadora se lleva otra relación de existencias de almacén. Una vez al mes contabilidad hace una revisión y cualquier diferencia se considera responsabilidad del almacenista.
- \* Limpieza y orden en el almacén.

b) Almacén de vitalizado:

- \* Recibir el pedido al agente.
- \* Pasar los cascos a revisión par ver si la llanta es apta para el vitalizado.
- \* Si la llanta no fue apta se devuelve al almacén con la descripción de los defectos de la llanta.
- \* Toda llanta al entrar al almacén se le debe preparar una orden de trabajo con un número seriado igual al que se adhiere a la llanta cuando pasa a vitalizado.



- \* Verificar que la orden contenga el nombre del cliente, la medida y la descripción del trabajo.
- \* Supervisar que todas las boletas tanto de llantas aceptadas como rechazadas se devuelven a almacén para saber cuantas y cuales llantas están en la planta.
- \* Comparación de la lista de producto terminado que entrega producción contra las ordenes de trabajo.
- \* Entregar las llantas al cliente o al agente con su respectiva documentación.
- \* Control de la materia prima.
- \* Fijación de máximos y mínimos necesarios para la subsistencia de la planta.
- \* Reporte de la existencia de materiales.
- \* Elaboración de requisición de compras.
- \* Recepción de materiales y revisar si es correcto el pedido.
- \* Especial cuidado en la rotación de inventario de hule cojín.
- \* En base a la requisición de planta entregar la mercancía y dar de baja en almacén.

## FUNCIONES DE PERSONAL:

Este no es un departamento autónomo ya que el número de personal no lo exige. Es más bien un departamento de tipo administrativo, un apéndice de contabilidad. No tiene autonomía en la toma de decisiones. La contratación, el despido o ajuste de sueldos queda reservado a la Dirección.

- \* Una vez aprobada la contratación reunir la papelería necesaria para abrir el expediente del trabajador.
- \* Elaboración del contrato de trabajo con toda la información correspondiente.
- \* Dar de alta al trabajador en el IMSS.
- \* Dar de alta en el programa de nómina.
- \* Antes de cumplir 30 días elaborar una carta al jefe del departamento para ver si el trabajador va a permanecer en la empresa o no. En caso de vendedores el contrato es por 90 días.
- \* Recabar elementos de los diferentes departamentos: asistencias, incapacidades, vacaciones, horas extras, etc.
- \* Preparar pre-nómina.
- \* Elaboración de la nómina semanal para obreros y auxiliares; y quincenal para personal de ventas y administrativo.

- \* Imprimir recibos y enviar cheque a Servicio Panamericano con 2 días hábiles de anticipación.
- \* Hacer cálculos para los vales de despensa.
- \* Cada dos meses elaborar y calcular las formas del IMSS para los salarios integrados.
- \* Llevar un control de las vacaciones de los trabajadores.
- \* Cálculo de los impuestos retenidos de los trabajadores.
- \* Cálculo del pago de aguinaldo.
- \* Cálculo u elaboración de la tabla del PTU.
- \* Hacer listado de tallas y medidas de los uniformes del personal operativo y hacer el pedido.
- \* Dar seguimiento a las juntas de Higiene y Seguridad Industrial.
- \* En conformidad con contabilidad elaborar la declaración anual de I.S.R. e Infonavit.

## FUNCIONES DE VENTA:

Existen 3 accesos de clientes a la Compañía:

- a) A través de agentes
- b) El que va directamente a piso
- c) El que elabora su pedido por teléfono

Funciones venta de llanta nueva:

- \* Si la llanta es para vitalizado verificar si el cliente tiene crédito.
- \* Verificar si es cliente ocasional o si ya es establecido.
- \* Tener una lista actualizada de precios al público.
- \* Tener una lista actualizada de descuentos autorizados.
- \* Imprimir diariamente un resumen de las existencias.
- \* Elaboración del pedido de venta.
- \* Si es pago en efectivo enviar a caja la factura, si es a crédito recabar la firma del cliente y enviar a crédito y cobranza.
- \* Diariamente llevar un control de las facturas expedidas y comprobar que estén en forma consecutiva.



- \* Imprimir reporte de ventas netas que contenga la línea, artículo y precio.

#### Funciones de venta de vitalizado:

- \* Recabar diariamente una relación de las boletas de llanta terminada para saber que pedidos ya están listos.
- \* Con la boleta de trabajo anotar precios de las reparaciones y si es venta a crédito solicitar su autorización para elaborar la factura.
- \* Imprimir un reporte de ventas diarias.

Ambas, venta de llanta nueva y vitalizado deben elaborar e imprimir un listado detallado de ventas a crédito, a contado, de llantas nuevas, de llantas vitalizadas y que contengan el I.V.A. desglosado.

#### FUNCIONES DE CONTABILIDAD:

- \* Recopilar información de todas las áreas y de todas las sucursales tanto locales como foráneas.
- \* Verificar que la documentación este completa y los folios en forma consecutiva.
- \* Verificar con la facturación de ventas los reportes de cobranza.
- \* Cálculo de impuestos y pago oportuno.

- \* Checar que los fondos sean depositados diariamente en el Banco.
- \* Creación de pasivos necesarios.
- \* Elaboración diaria de pólizas tanto de diario como de ingresos y egresos.
- \* Verificar los costeos de las entradas.
- \* Llevar un registro de adeudos y pagos con los proveedores.
- \* Elaboración de Estados Financieros.
- \* Hacer comparación de inventarios.
- \* Hacer conciliaciones bancarias diarias.

#### FUNCIONES DE PRODUCCION:

- \* Recepción de llantas.
- \* Enviar al área de revisión.
- \* Inspeccionar la llanta en forma manual minuciosamente para localizar defectos y daños de las llantas, si el número de reparaciones sobrepasan el estándar fijado en la Compañía rechazar esa llanta puesto que no se puede garantizar el trabajo.

- \* Elaboración de una orden de trabajo de llanta a vitalizar especificando el número de orden, tipo de dibujo, tipo de vitalizado, etc.
- \* Devolver la llanta rechazada al almacén con una breve descripción de los defectos encontrados.
- \* Verificar que haya un stock suficiente de materia prima en la planta.
- \* Elaborar una requisición de materia prima al almacén en caso necesario o cuando el nivel de materiales este por debajo del estándar.
- \* Supervisar que el trabajo se este realizando correctamente.
- \* Elaborar una relación del número de llantas que hay en raspado, encementado, etc.
- \* Llevar un estadístico de cuantas llantas, de que tamaños y dibujos se están vitalizando.
- \* Inspección final de la llanta para control de calidad.
- \* Entregar al almacén de producto terminado una relación con el número de orden, cantidad de hule banda consumido, parches utilizados y el importe de los mismos.
- \* Elaboración de un reporte de movimientos diarios en la planta.
- \* Coordinación del personal.

- \* Checar que los trabajadores tengan completo su uniforme y los accesorios necesarios (guantes, gafas, batas, etc.)
- \* Para el mantenimiento de la planta verificar diariamente que haya gas, aire y combustible; dar mantenimiento preventivo a las maquinas y verificar que éstas trabajen correctamente.

### 3.3 ANALISIS DE LOS CICLOS FUNCIONALES

En la auditoría administrativa lo que se intenta lograr es un examen completo y constructivo tanto de la estructura orgánica como de sus métodos de control, medios de operación y empleo de sus recursos humanos y materiales.

El objetivo primordial de este análisis consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en alguna de las partes de la empresa. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas, determinar deficiencias causantes de dificultades sean actuales o en potencia, las irregularidades, las duplicaciones, descuidos, fallos, errores, desfalcos, desperdicios, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, etc. (4)

A continuación se presenta la descripción de los tres ciclos de operaciones básicos:

- \* ventas - cuentas por cobrar - ingresos
- \* compras - cuentas por pagar - egresos
- \* nóminas y personal



No se intenta que se muestren los procedimientos del proceso, sino más bien, resumir el flujo de transacciones en términos de su importancia para lo cual ésta información deberá contar con los siguientes elementos.

- Como se conoce una transacción
- Como se acepta
- Como se procesa
- Como se informa
- Como se relaciona con las fuentes de datos de otros ciclos de transacciones

Al término de este análisis se podrá prevenir o descubrir con cierta certeza los errores o irregularidades que se presentan en el flujo y detectar si algunas técnicas que puedan parecer como controles de la Compañía son en realidad solo parte de una actividad y como tales no proporcionen control por si solas, ejemplo:(5)

- Procedimientos que requieren firmas de autorización en las formas de entrada, sin que existan otros controles que permitan descubrir incersiones, eliminaciones u otros cambios no autorizados.
- El uso de formas prenumeradas que no se revisan posteriormente o sobre las cuales no se lleva control.
- El manejo de informes de rechazo o "excepción" que no se revisan.

### 3.3.1. VENTAS - CUENTAS POR COBRAR - INGRESOS

El ciclo de ventas de la empresa incluye todas aquellas acciones que involucran desde el envío o entrega del producto ya sea nuevo o renovado a el cliente, hasta el tiempo que se tarda en recuperar el importe de esas ventas.

Dentro de este ciclo se pueden enumerar los siguientes factores o acciones necesarias para el desarrollo de este sistema:

- \* Investigación para ver si el cliente es sujeto de crédito.
- \* Actualización de la lista de precios y descuentos autorizados.
- \* Seguimiento de las cuentas por cobrar y de las cuentas ya vencidas.
- \* Revisión periódica de los límites de crédito y comportamiento de los pagos.
- \* Establecimiento de una reserva para cuentas incobrables.
- \* Control sobre el acceso al área de almacén y embarque.
- \* Deposito inmediato de los cheques o efectivo recibidos.
- \* Llevar una relación por separado de la venta de llanta nueva, de renovado y de servicios.

### 3.3.1.1. DESCRIPCION DEL SISTEMA

1.- El cliente tiene acceso a la compañía a través de agentes de venta, pedidos por teléfono o visita personalmente la planta. En cualquier caso el ciclo podríamos decir que comienza con la elaboración de un pedido en base a el listado de precios y descuentos autorizados.

Se investiga la existencia de productos en almacén y se elabora el pedido en original y copia prenumerados.

2.- Se hace en base a el pedido una breve investigación para ver si el cliente es fiable o si es sujeto de crédito, si es nuevo, etc. ( Se busca archivo del cliente ).

3.- Si existe el producto solicitado se firma de Vo.Bo. por el gerente de ventas, quien además revisa el monto del descuento otorgado, y se elabora la factura en original y 4 copias prenumeradas.

Si es venta al contado se pasa la factura directamente a caja revisada previamente (cálculos aritméticos, descuentos, código de la mercancía, etc) por una persona ajena a la que elaboro la factura. Si el pago se realiza con cheque este debe ser autorizado por el Departamento de Crédito y Cobranza. Se entrega al cliente la factura original y una copia, otra copia pasa a Almacén. El cliente debe firmar de recibido. Caja se queda con una copia para control y la cuarta copia se pasa a contabilidad.

Si la venta es a crédito la factura pasa al Departamento de Crédito y Cobranza la cual debe contener recabada la firma del cliente. Posteriormente se pasa original previamente firmada por el cliente y una copia al almacén y el encargado firma de recibido, otra copia se queda en contabilidad y una más se conserva como consecutivo de ventas. En este caso el cliente solo se queda con una copia de la factura.

4.- La función de entrega de mercancía se encuentra separada de la función de facturación. Cuando el cliente, o el agente pasa a recoger la mercancía tiene que pasar a almacén con su factura original si fue venta a contado y su copia si la venta fue a crédito y firmar la copia de la factura de almacén de recibido.

5.- Los ingresos recibidos diariamente por ventas al contado o por el vencimiento de las cuentas por cobrar son depositados ese mismo día o a más tardar al día siguiente de su recepción.

La ficha de deposito del banco se entrega a Crédito y Cobranza, éste la firma de recibido y posteriormente se pasa a Contabilidad junto con la relación de cobranza.

Todos las facturas recibidas en caja al momento del pago deben tener el sello de "Pagado".

6.- Mensualmente se debe hacer un análisis de la antigüedad de saldos además de cotejar los registros y documentación soporte existente en el departamento de Crédito y Cobranza contra los registros de Contabilidad.

7.- Mensualmente se elabora una conciliación bancaria.

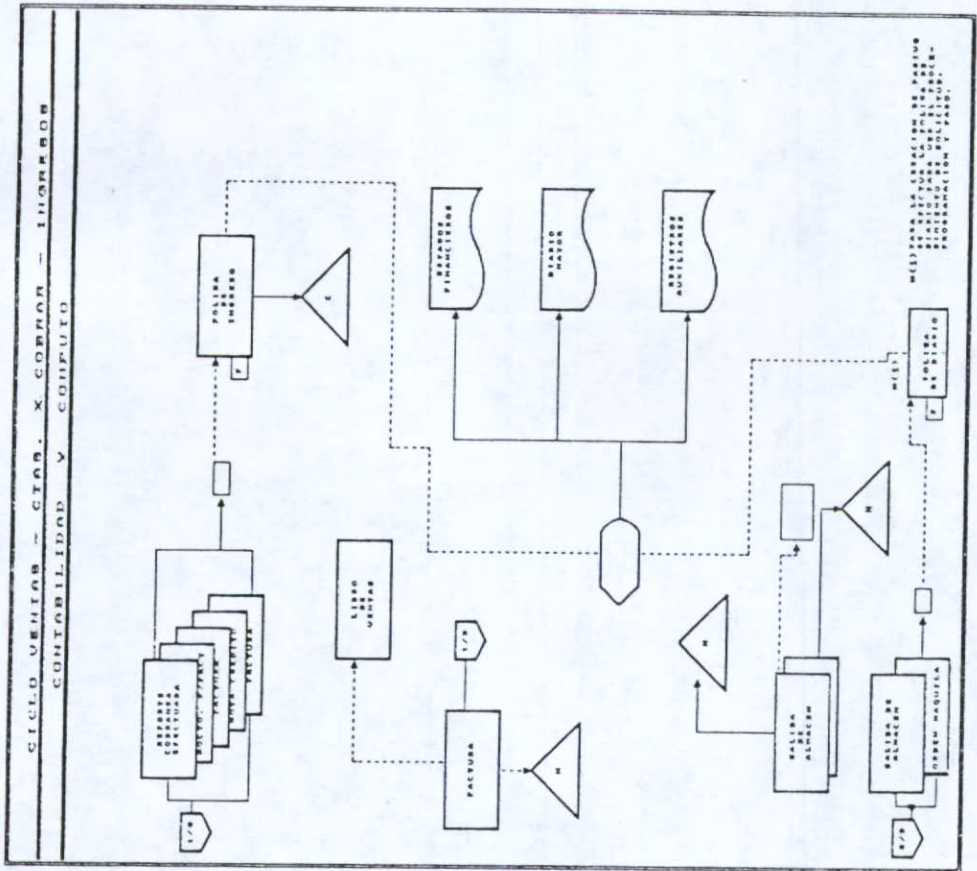


## VENTA DE VITALIZADO:

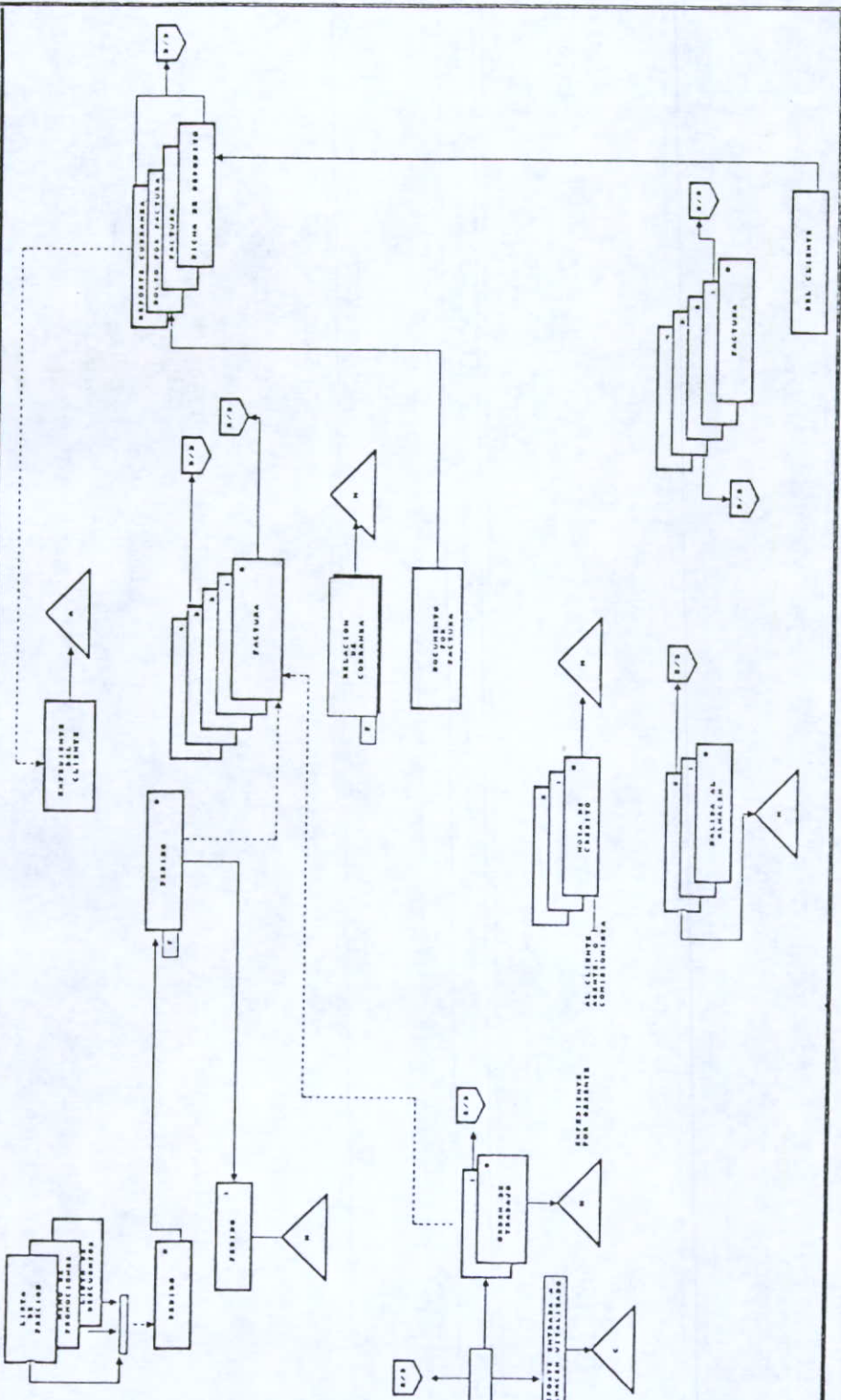
Si la venta es de llantas para vitalizado el proceso varía un poco:

- 1.- Se recibe el pedido con las especificaciones que se quieren en el renovado, sin embargo este pedido es provisional mientras no se han revisado las llantas para ver si se quedan o se rechazan.
- 2.- Si la llanta se queda se procede a elaborar una orden de trabajo con todas sus especificaciones y el número de pedido a la que corresponde. Las llantas que se aceptan quedan notificadas en un reporte de entrada a Almacén de Vitalizado.
- 3.- La llanta cuando queda terminada se le anexa a su orden de trabajo los precios de los trabajos realizados y de los materiales consumidos, ésta orden pasa a facturación. Ya con ésta información se procede a elaborar la factura de venta en original y cuatro copias.

El resto del proceso es similar al de la venta de llanta nueva.



VENTAS - CREDITO Y FACTURACION - CUENTAS X COBRAR - INGRESOS CAJA







### 3.3.2. CICLO DE COMPRAS - CUENTAS POR PAGAR - EGRESOS

El ciclo de compras de la empresa incluye todas aquellas acciones que se requieren llevar a cabo para:

- La adquisición de bienes, mercancías y servicios
- El pago de dichas adquisiciones
- Clasificar, resumir, registrar e informar lo que se adquiera y paga.

El ciclo de compras contiene la adquisición y el pago de:

- Inventarios:       Llanta y Cámara  
                          Producto Terminado  
                          Materia Prima  
                          Materiales Auxiliares
- Servicios externos
- Activo Fijo

Dentro de este ciclo se deben considerar los siguientes factores:

- \* Necesidad de cubrir stock
- \* Cotización con proveedores
- \* Elaboración de requisiciones y ordenes de compra
- \* Control y seguimiento de mercancías recibidas y su registro
- \* Creación previa del pasivo correspondiente
- \* Trámite, preparación, control, autorización, entrega y registro de pagos.

### 3.3.2.1. DESCRIPCION DEL SISTEMA

1.- La orden de compra de materia prima es elaborada en base a la programación de inventarios de máximos y mínimos. La requisición de compra es elaborada junto con la aprobación verbal del jefe de producción y ésta es revisada y autorizada por la gerencia administrativa.

La orden de compra se elabora en formas prenumeradas en tres tantos las cuales se distribuyen como sigue:

Original - Proveedor

Primera copia - Almacén

Segunda copia - Gerencia Administrativa

2.- En base a la orden de compra el almacenista coteja la mercancía recibida del proveedor verificando la descripción del producto y anotando las cantidades contadas, en caso de ser correcto sella y firma de conformidad la factura del proveedor y la Nota de Entrada a Almacén.

3.- Contabilidad revisa que estén correctas las facturas y la nota de entrada al almacén para que posteriormente se elabore la Póliza de Diario (creación del pasivo) y se firme de autorización.

4.- Al entregar el proveedor la factura y la orden de compra en caja se revisa que venga con la firma y sello de almacén y de estar correcto se entrega un contrarecibo firmado al proveedor.

5.- Para la compra de refacciones o herramientas existen las formas de requisición de materiales previamente foliadas. Estas formas son llenadas con la cantidad y descripción

de la refacción necesaria y es presentada a la gerencia administrativa para su autorización.

6.- Una vez que Contabilidad verifica que la factura, la orden de compra y el contrarecibo vengan debidamente sellados y firmados así como los cálculos aritméticos bien realizados y las condiciones de pago bien especificadas, se le anexa la nota de entrada y se procede a elaborar la solicitud de cheque y la firma de autorizado.

7.- En caja se elabora la póliza de cheque en base a la solicitud de cheque, la factura, la orden de compra y el contrarecibo. La póliza se codifica y posteriormente se firma mancomunadamente por funcionarios competentes.

8.- Al vencimiento del pago el proveedor pasa a caja con su contrarecibo se le entrega el cheque y se firma de conformidad la póliza de cheque.

9.- En contabilidad se revisa la póliza de cheque junto con su documentación y se firma de aprobado.

10.- Con la copia del cheque - póliza de egresos - se prepara el asiento de registro contable y es capturado en la computadora sellando la póliza de capturado.

11.- Una vez que se reciben los Estados de Cuenta del Banco se elaboran las conciliaciones bancarias.

En lo que respecta a la compra de llanta nueva el proceso es muy diferente. En primer lugar las ordenes de compra las hace directamente el director general en base a la programación de inventario. Además solo cuenta con dos proveedores uno nacional y el otro extranjero (Japonés) haciéndose el proceso del ciclo de manera muy diferente.

COMPAN - CUENTAS X PAGAR - ERROR

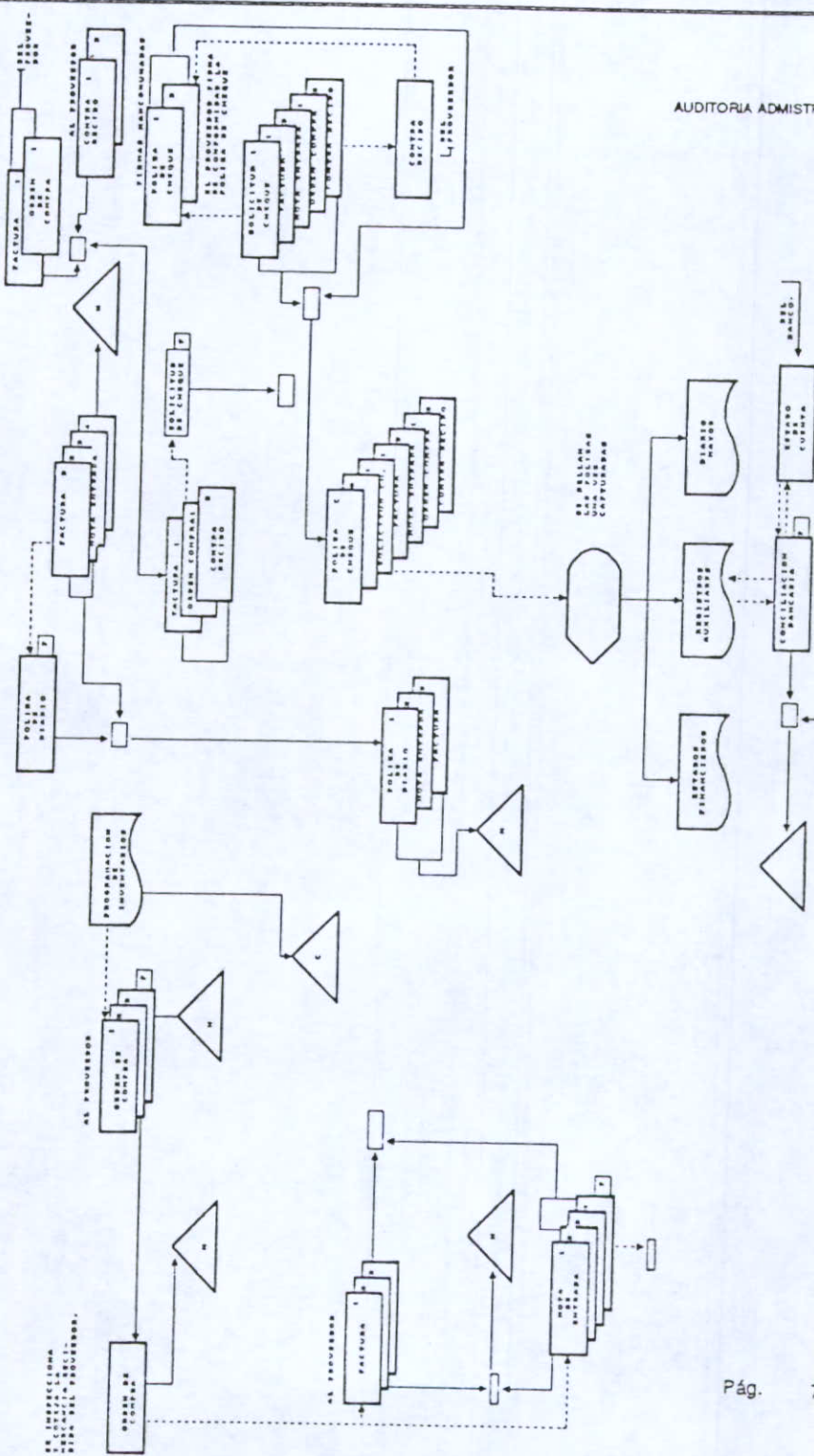
ALDOCE

ADMINISTRACION

CONTABILIDAD

CAJA

AUDITORIA ADMINISTRATIVA





### 3.3.3. NOMINAS Y PERSONAL:

El ciclo de nómina y personal de la empresa comprende todas aquellas acciones que se requieren llevar a cabo para:

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Altas en nómina y en el IMSS
- Cualquier modificación en el salario por decisión de la alta gerencia o por causas externas, o sea, modificaciones a la ley.

Dentro de este ciclo algunos de los puntos más importantes a considerar podrían ser:

- Informes de tiempo
- Tarjetas checadoras
- Autorización de ajustes a la nómina
- Autorización de pagos especiales
- Recibos de pago
- Cheques

### 3.3.3.1. DESCRIPCION DEL SISTEMA

1.- Cuando algún departamento requiere personal, comunica verbalmente al departamento de recursos humanos. Se busca al candidato por medio de anuncios en el periódico y se le solicita la siguiente documentación:

- \* Solicitud de empleo
- \* Acta de nacimiento
- \* Registro Federal de Contribuyentes
- \* Carta de recomendación
- \* Cartilla (Solo personal masculino)

El candidato es sometido a exámenes y entrevistas, puestos de nivel intermedio hacia abajo los hace el gerente administrativo, puestos gerenciales administrativos necesita de la aprobación del Director General.

2.- Si la persona es apta para cubrir ese puesto específico se le hace un contrato temporal de trabajo por 28 días, se le da de alta en el IMSS y se notifica de su contratación al encargado de elaborar la nómina.

3.- A los 30 días de trabajo el departamento de personal elabora una carta a el jefe inmediato del contratado para ver si éste se queda en la Compañía o se va.

Si el trabajador se queda se le hace un contrato por tiempo indefinido.

4.- El contrato original (y copia) es firmado por el Gerente Administrativo y el interesado. El contrato original así como una copia del alta del IMSS y la documentación requerida inicialmente se archiva en expediente individual del empleado.

Al empleado se le da una copia del contrato y alta en el IMSS.

5.- En la planta el auxiliar de gerente de producción elabora un reporte diario de asistencias, lo firma de elaborado y se lo autoriza el gerente de producción. En cuanto al personal de confianza si estos faltan se elaboran memorándums de inasistencias y se entregan a la persona encargada de elaborar la nómina.

6.- Tres días antes de el pago de nómina se reúnen todos los reportes de asistencia así como información sobre incapacidades, horas extras, vacaciones, etc. correspondientes a cada departamento.

7.- Se cotejan estos documentos y en base a estos se procesa la nómina en un programa de computo emitiéndose en original y copia así como los recibos de nómina.

Se efectúa revisión de la nómina por el encargado de personal y posteriormente se envía a revisión y firma de autorización para elaborar el cheque a la gerencia administrativa.

8.- La copia de la nómina y los reportes de asistencias y tiempos son archivados cronológicamente y la original con los recibos se envían a Contabilidad.

9.- Contabilidad revisa la nómina y posteriormente elabora cheque y póliza la cual es entregada al gerente general y a la gerencia administrativa para su autorización y firma (mancomunada).

10.- Una vez firmado el cheque, este y los recibos de nómina son enviados a Servicio Panamericano. La nómina y la póliza son archivados.

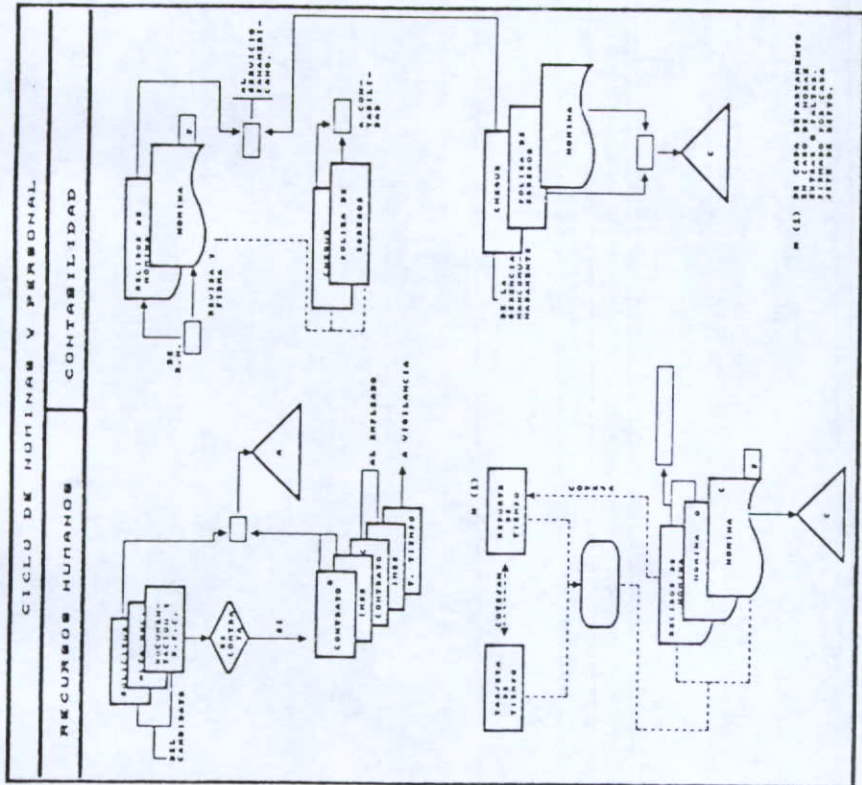
11.- Para el pago de los obreros el encargado de nómina entrega los sueldos al gerente de producción para que los reparta y les firme el recibo de nómina de "recibido", este mismo es encargado de devolver los recibos firmados a personal y en su caso los sobres

completos de los trabajadores ausentes los cuales son guardados en una caja fuerte hasta que el empleado pase a cobrar.

Los trabajadores de el departamento administrativo pasan personalmente por su sobre al Departamento de Personal y ahí mismo firman su recibo.

Los trabajadores de los patios de servicio se les envía el dinero con algún trabajador de confianza y este mismo es responsable de entregar los recibos firmados y los sobres no cobrados ese día.





## NOTAS DEL CAPITULO 3.

- (1) William Leonard, Op. Cit., p.67 y 75.
- (2) Podesta Castro y Luchessa, *Diagnóstico*, p. 61 y 62.
- (3) William Leonard, Op. Cit., p.73 y 74.
- (4) Rodríguez Valencia Joaquín, Op. Cit., p. 250.
- (5) *El Proceso de Auditoría de Touche Ross*, Touche Ross Internacional, Abril 1979.

## CAPITULO 4.

### DIAGNOSTICO DE LA SITUACION FINANCIERA

#### 4.1. PRESENTACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS:

Como se menciono anteriormente en el marco teórico la información financiera tiene como objetivo primordial la útil y oportuna contribución para la toma de decisiones de sus usuarios tanto internos como externos.

La información arrojada por los Estados Financieros resulta esencial en el ámbito de control: costos, políticas de precios, estrategias de planificación, etc. Además, servirá como punto de partida para analizar las razones financieras y los índices de gastos ambos básicos para evaluar las nuevas alternativas de inversión que periódicamente se presentan a la empresa en ésta etapa de crecimiento y diversificación.

Además, la presentación de los Estados Financieros es elemento básico para conocer las políticas financieras y algunas estrategias de control interno. Por razones de ética profesional las cifras presentadas en los Estados, están divididos todos ellos entre un factor común, así, a pesar de que las cifras reales no son expuestas todas las razones y proporcionalidad de las relaciones son correctas.

Antes de presentar los Estados Financieros, cabe enumerar algunas políticas contables adoptadas por la Compañía a fin de facilitar la comprensión de los mismos:

- La Compañía presenta los Estados Financieros sobre la base de costos históricos.

- Los inventarios se valúan a costo promedio y están integrados por:
  - Llanta nueva
  - Llanta vitalizado
  - Materias Primas
  
- La Maquinaria y Equipo se registran al costo de adquisición. La depreciación se calcula conforme el método de línea recta con base en la vida útil estimada de los activos como sigue:

Maquinaria y equipo	10 años
Equipo p/ vitalizado	11 "
Moldes	3 "
Mobiliario oficina	10 "
Equipo transporte	5 "
Herramientas	3 "
Mejora locales arrendados	20 "
Equipo de computo	4 "

- Debido a las pérdidas netas que ha sufrido la Compañía en los últimos años se tienen pérdidas fiscales pendientes de amortizar aplicables contra futuras utilidades que se obtengan.

A continuación se presentan los Estados Financieros de la Compañía correspondientes a los siguientes años:

Balance y Estado de Resultados 1988-1989  
 Balance y Estado de Resultados 1989-1990  
 Balance y Estado de Resultados 1990-1991



COMPANIA RENOVADORA, S.A.  
ESTADO DE RESULTADOS AL 30/JUN/89  
( Miles de pesos )

Ventas Brutas	1,410,610
Devoluc. s/ Ventas	26,081
Rebajas y Bonific. s/ vta	263,110
Ventas Netas	1,121,419
Ventas activo fijo	1,469
Otros ingresos	1,122,888
Costos de ventas	934,237
Cto. ventas de activo fijo	129
Gastos produccion	0
Utilidad bruta	188,522
Gastos operacion	171,617
Resultado operacion	16,905
Gtas. y pdtos. financieros	24,387
Otros gtas. y pdtos	264
Resultado Neto	(\$7,46)

COMPANIA RENOVADORA, S.A.  
BALANCE GENERAL AL 30/JUN/89  
( Miles de pesos )

ACTIVO		PASIVO	
<b>CIRCULANTE:</b>		<b>CIRCULANTE:</b>	
Caja y Bancos	(28,451)	Subsidio por pagar	0
Ctas. por Cobrar	94,817	Proveedores	74,769
Prov. p/ ctas. incobrables	(440)	Acreedores Diferidos	117,717
Almacenes inventario nuevo	82,670	I.V.A. por pagar	156,238
Almacenes materia prima	9,274	Intereses por pagar	58
Almacenes pdcto. terminado	1,738	Impuestos por pagar	2,098
Almacenes herramientas	0	Doc. por pagar	7,857
Almacenes servicio	1,807	<b>Total</b>	<b>\$368,737</b>
Deudores diversos	1,897		
I.V.A. acreditable	154,438		
Anticipo a proveedores	513		
<b>Total</b>	<b>\$318,174</b>		
<b>FLUO:</b>		<b>CAPITAL:</b>	
Mob. y equip. oficina	2,973	Capital Social	714
Mob. y equip. vitralizado	26,920	Result. ejercic. anterior	21,418
Muebles	5,888	Resultado del ejercicio	(7,486)
Mot. y equip. de servicio	1,121	<b>Total</b>	<b>\$14,653</b>
Equipo transporte	29,288		
Equipo computo	2,574		
Herramientas	769		
Depreciaciones	(19,558)		
<b>Total</b>	<b>\$50,004</b>		
<b>DIFERIDO</b>			
Gtas. pagad. por anticipado	394		
Perjuicios en garantia	695		
Seguros y fianzas	915		
I.S.R. por recuperar	104		
Gtas. de instalacion	8,158		
Impagos pagad. x anticipado	1,064		
Intereses pagad. x anticipado	0		
Amortizaciones	(6,307)		
<b>Total</b>	<b>\$5,013</b>		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$373,190</b>	<b>SUMA PASIVO + CAPITAL</b>	<b>\$373,190</b>

COMPANIA RENOVADORA, S.A.  
ESTADO DE RESULTADOS AL 30/JUN/90  
(Miles de pesos)

Ventas Brutas	2,891,062
Devolic. y Ventas	771,972
Rebajas y Bonific. y vicos	779,275
Ventas Netas	2,033,816
Ventas activo fijo	260
Otros Ingresos	6,376
Ventas netas totales	2,040,442
Costos de ventas	1,721,829
Cto. ventas de activo fijo	62
Gastos produccion	53,417
Utilidad bruta	265,134
Gastos operacion	208,187
Resultado operacion	56,947
Gros y pckitos financieros	13,006
Otros gros y pckitos	37
Resultado Neto	\$43,904

COMPANIA RENOVADORA, S.A.  
BALANCE GENERAL AL 30/JUN/90  
(Miles de pesos)

ACTIVO		PASIVO	
CIRCULANTE:		CIRCULANTE:	
Caja y Bancos	(15,973)	Sueldos por pagar	(107)
Ctas. por Cobrar	252,954	Proveedores	354,638
Prov. p/ ctas. Incobrables	440	Acreedores Diveros	149,943
Almacen lanta nueva	172,159	I.V.A. por pagar	0
Almacen materia prima	16,137	Intereses por pagar	3,980
Almacen pckito terminado	3,337	Deudas por pagar	28,571
Almacen de servicio 1	89		
Almacen de servicio 2	9,659	<b>Total</b>	<b>\$537,028</b>
Almac. lanta vitralada	600		
Deudoras diveros	6,565		
I.V.A. acreditable	5,044		
Anticipo a proveedores	3,146		
Invers. en valores	20,714		
Almacen de servicio 4	18,127		
<b>Total</b>	<b>\$692,718</b>		
FLUO:		CAPITAL:	
Mob. y equip. oficina	6,159	Capital Social	714
Maq. y equip. vitralado	26,780	Result. ejercic. anterior	12,853
Mobiles	6,259	Resultado del ejercicio	43,904
Maq. y equip. de servicio	34,974		
Equipo transporte	29,513	<b>Total</b>	<b>\$67,471</b>
Equipo computo	2,667		
Herramientas	1,217		
Depreciaciones	(29,131)		
Construcc. Pkto 2	10,683		
<b>Total</b>	<b>\$89,061</b>		
DIFFERIDO			
Gros. pagad. por anticipado	378		
Depositos en garantia	1,065		
Seguros y fianzas	1,575		
I.S.R. por recuperar	0		
Gros. de instalacion	5,060		
Implos. pagad. x anticipado	4,060		
Intereses pagad. x anticipado	69		
Amortizaciones	(397)		
<b>Total</b>	<b>\$12,717</b>		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$694,496</b>	<b>SUMA PASIVO + CAPITAL</b>	<b>\$694,496</b>

(Miles de pesos)

PASIVO	
CIRCULANTE:	
Swkios por pagar	0
Proveedores	292,158
Acciones Dividendo	160,591
I.V.A. por pagar	0
Intereses por pagar	0
Impuestos por pagar	6,701
Debitos por pagar	341,270
<b>Total</b>	<b>\$800,719</b>

ACTIVO	
CIRCULANTE:	
Caja y Bancos	(24,700)
Ctas. por Cobrar	282,372
Prov. P/ Ctas. Incobrables	(2,322)
Almac en licita nueva	177,749
Almac en materia prima	19,766
Almac en p.cto. terminado	5,268
Almac en otros matiz	28,607
Almac en servicio matiz	1,120
Almac en servicio 1	12
Almac en servicio 2	17,643
Almac en servicio 3	532
Almac en servicio 4	17,633
Almac en servicio 5	19,552
Almac en servicio 6	27,370
Almac en licita vitallizado	449
Mercaderia en deposito	71,649
Deudoras diversas	54,296
I.V.A. acreditable	5,486
Anticipo a proveedores	4,766
Inversiones en valores	0
<b>Total</b>	<b>\$707,457</b>

CAPITAL:	
Capital Social	714
Result. ejercic. anterior	44,625
Resultado del ejercicio	(11,025)
<b>Total</b>	<b>\$34,314</b>

FLUJO:	
Mob. y equip. oficina	8,857
Mueb. y equip. vitallizado	27,364
Muebles	7,436
Mueb. y equip. de servicio	36,068
Equipo transporte	52,391
Equipo computo	2,667
Herramientas	1,217
Depreciaciones	(43,866)
Construcc. patio 2	10,683
<b>Total</b>	<b>\$102,810</b>

DIFERIDO	
Ctas. pagad. por anticipado	712
Depositos en garantia	3,645
Seguros y fianzas	3,010
I.S.R. por recuperar	0
Ctas. de instalacion	15,184
Impagos pagad. x anticipado	1,467
Intereses pagad. x anticipado	1,648
Amortizaciones	(900)
<b>Total</b>	<b>\$24,766</b>

(Miles de pesos)

Ventas Brutas	3,433,000
Devolic. y Ventas	111,135
Rebajas y Bonific. s/ ventas	896,591
Ventas Netas	2,425,274
Ventas activo fijo	148
Otros ingresos	6,980
Ventas netas totales	2,432,402
Costos de ventas	1,918,167
Cta. ventas de activo fijo	0
Gastos produccion	80,766
Utilidad bruta	423,913
Gastos operacion	367,252
Resultado operacion	56,661
Gtas. y p.cto. financieros	67,685
Otros gtas. y p.cto.	0
<b>Resultado Neto</b>	<b>(\$11,025)</b>

TOTAL ACTIVO	\$835,033	SUMA PASIVO + CAPITAL	\$835,033
--------------	-----------	-----------------------	-----------



## 4.2. REVISION ANALITICA E INTERPRETACION DEL NEGOCIO.

### 4.2.1. RAZONES DE LIQUIDEZ.

Capacidad de pago de deuda a corto plazo?

#### 4.2.1.1. Razón circulante:

Formula:  $\text{Activos Circulantes} / \text{Pasivo Circulante}$

La razón corriente de la compañía en 1991 con respecto a 1990 tuvo un decremento de 4% y de un 1% en relación a 1989. En base a lo anterior, se puede apreciar que su índice es muy poco satisfactorio (considerando 1 como mínimo aceptable), y por lo tanto, su capacidad para hacer frente a sus deudas a corto plazo no es confiable, lo que dificulta la posición de la compañía para conseguir financiamiento pues por cada peso de deuda solo se cuenta con 88 centavos para hacerle frente.

Este decremento en la liquidez puede estar ocasionado por la rápida expansión de la compañía, inversión excesiva en capital de trabajo y gran dificultad para obtener financiamiento exterior.

#### 4.2.1.2. Prueba del Acido:

Formula:  $\text{Efectivo} + \text{Inv.en Valores} + \text{CxC} / \text{Pasivo Circ.}$

Como sabemos, ésta razón mide la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones sin recurrir a la venta del inventario. La prueba del ácido nos muestra que



la empresa no ha tenido una buena recuperación en relación al año anterior, dicho índice tuvo un incremento de .18 a .48, o sea un 167% en 1990, y una baja de un 78% para 1991.

Esto se puede atribuir al incremento en el saldo de inventarios, cuya inversión es muy alta en proporción al total de los activos circulantes, inversión que representa el 45% en 1990 y 55% en 1991, por tanto, la inmovilidad del inventario puede causar graves problemas de liquidez y financieros a la empresa en cuestión.

Que tan líquidos son los activos circulantes?

#### 4.2.1.3. Período Promedio de la Cuentas por Cobrar:

Formula:  $(\text{Ventas} / \text{Cx}C) * 365$

El período de cobro se incremento ampliamente del año 1989 a 1990 en 14 días y se redujo 3 días, de 45 a 42, en 1991, no cabe duda que es muy largo el tiempo otorgado como crédito, se podría hablar de una política demasiado liberal en el otorgamiento de crédito, no obstante, dicho plazo no puede reducirse por las exigencias del mercado en donde actualmente se manejan créditos de hasta 100 días, factor que se ve claramente reflejado en los altos saldos que se mantienen en las cuentas por cobrar afectando la liquidez de la compañía.

#### 4.2.1.4. Rotación de las Cuentas por Cobrar:

Formula:  $\text{Ventas} / \text{Cuentas por Cobrar}$

La compañía para 1991 bajo en un 23% su eficiencia o velocidad para hacer efectivas sus cuentas por cobrar, mientras que en 1990 y 1989 la rotación se mantuvo casi constante.

Dicho decremento refleja primeramente una ampliación de los límites de plazo otorgados a los clientes, una violación a las políticas de cobro de la compañía ocasionadas muchas veces por causas involuntarias (el cliente no puede pagar), y, un incremento cada vez mayor en los saldos de cuentas de cobro dudoso o incobrables.

#### 4.2.1.5. Rotación del Inventario:

Formula:  $\text{Costo de Ventas} / \text{Inventario}$

De haber tenido una rotación más o menos constante en los dos últimos años, actualmente la rotación bajo 4.58 veces, o sea, un 73%, tal vez ésta reducción sea consecuencia de:

- \* Pobre planeación de las compras, especialmente de llanta nueva.
- \* Ampliación de la mezcla de productos

El mantener saldos tan altos en este renglón reduce enormemente la liquidez, y además, provoca altos costos de almacenamiento y la probabilidad de mantener inventarios obsoletos o invendibles.

#### 4.2.1.6. Rotación del Capital de Trabajo:

Formula:  $\text{Ventas} / (\text{Activo Circ.} - \text{Pasivo Circ})$

Dicho índice indica la efectividad en el manejo del capital de trabajo, como se aprecia este sufrió un notable descenso en comparación con 1989, en 1990 la baja fue de un 74% y de 28% para 1991.

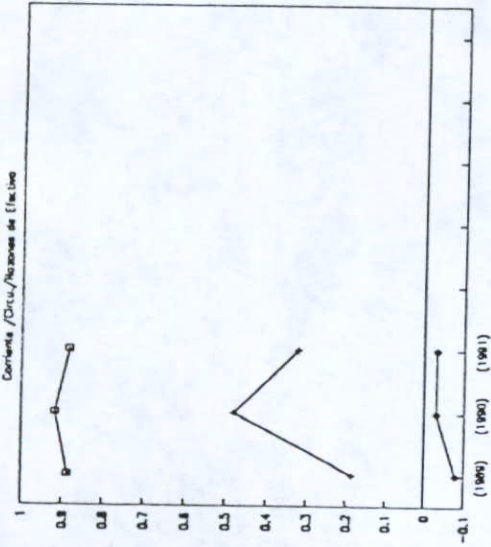
Dicho factor fue debido principalmente al aumento en el pasivo de la compañía, básicamente en los documentos por pagar, pasivo necesario para hacer frente a la apertura de los nuevos patios de servicio en donde se requería de un fuerte desembolso de capital para la adquisición de los inmuebles y el equipo técnico necesario. Ya en 1991 la rotación de capital se ve menos afectada por el crecimiento en los activos circulantes, los cuales empiezan a trabajar y generar dividendos.

No obstante, la rotación del capital no deja de ser ineficiente y hasta cierto punto riesgosa para la salud financiera de la empresa, pues, actualmente se requiere un financiamiento de 36 pesos para cubrir uno de deuda.

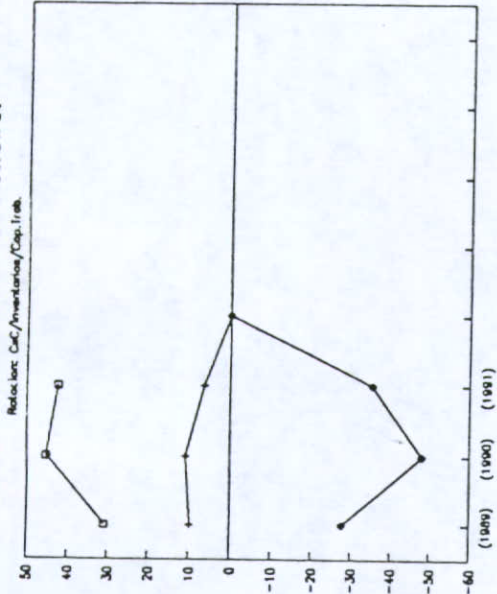
LIQUIDEZ	AÑO 1 (1989)	AÑO 2 (1990)	AÑO 3 (1991)
Capacidad de pago de Deuda a C.P. ?			
Razon Circulante	0.89	0.92	0.88
Prueba del Acido	0.16	0.48	0.32
Razon de Efectivo	-0.06	-0.03	-0.03
<b>Que tan liquidos son los Activos Circulantes ?</b>			
Porcentaje Prom de cobro de los CxC	31	45	42
Rotacion de los C/cos. X Cobrar	11.84	11.73	9.09
Rotacion del Inventario	9.79	10.89	6.31
Rotacion del Capital de Trabajo	-27.68	-48.08	-35.36



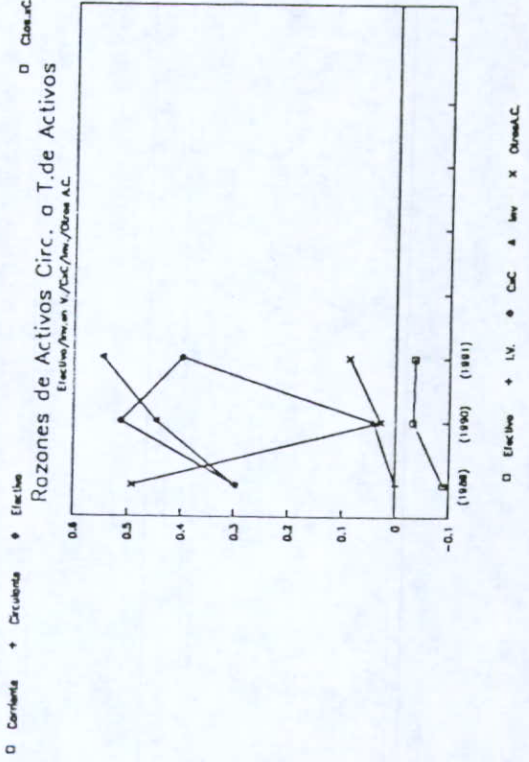
Razones de liquidez a C.P.



Razones de Rotacion de Act.Circ.



Razones de Activos Circ. a T.de Activos



#### 4.2.2. RAZONES DE DEUDA.

Que tan alta alto es el apalancamiento de la deuda?

##### 4.2.2.1. Deuda Total a Capital Contable:

Formula:  $\text{Deuda Total} / \text{Capital Contable}$

No obstante de que la compañía había presentado un muy favorable decremento en su apalancamiento financiero con una baja de 62% de 1989 a 1990, la empresa volvió a aumentar su grado de apalancamiento a 2,334%, o sea, un 150% más que en 1990.

Este drástico incremento se debe principalmente a que la empresa carece de capital de trabajo neto, es decir, todos sus activos circulantes están financiados con recursos externos a corto plazo, actualmente la compañía está utilizando 23.34 pesos de los acreedores para financiar sus activos por un peso de capital propio de la empresa.

Por otra parte, mientras que en el período 1990-91 el pasivo se incremento en un 49%, el capital contable disminuyo en 40% por la pérdida neta registrada en ese período.

##### 4.2.2.2. Deuda Total a Total Activos y Capital Contable a Total Activos.

Formula:  $\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$

$\text{Capital Contable} / \text{Activo Total}$

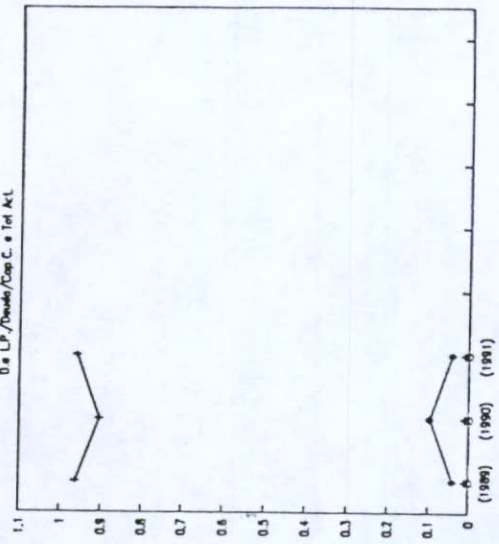
Ambas razones se complementan, los años 1989 y 1991 presentan una semejanza de resultados, y estos indican que en ese período el 96% de sus activos estuvieron

financiados con deuda a corto plazo (proveedores, acreedores bancarios y otros), cabe mencionar que la empresa carece de pasivos a largo plazo, mientras que solo el 4% estuvo financiado ya fuera con recursos permanentes, capital o utilidades retenidas.

Aunque no cabe duda que financiarse a través de recursos externos es más rentable, el grado de apalancamiento financiero es muy alto y por tanto riesgoso, pues, una baja en las ventas o en las utilidades imposibilitaría el cumplimiento de la deuda y podría llevar incluso a la quiebra de la compañía.

APALANCAMIENTO		AÑO 1 (1989)	AÑO 2 (1990)	AÑO 3 (1991)
Que tan alto es el apalancamiento de la Deuda?				
Deuda a L.P. a Capital Contable		0%	0%	0%
Deuda Total a Capital Contable	2,482%	9,37%	23,34%	
APALANCAMIENTO		AÑO 1 (1989)	AÑO 2 (1990)	AÑO 3 (1991)
Que tan fuerte es el Cambio de la Deuda?				
Deuda a L.P. a Total de Activos		0%	0%	0%
Deuda Total a Total de Activos		66%	97%	97%
Capital Com. a Total de Activos		4%	10%	4%
Análisis de la Distribución de los Activos Circulantes				
Razones a Total de Activo Circulante				
Finicios		-9%	-3%	-3%
Inversiones en Valores		0%	4%	40%
Cuentas por Cobrar (neto)		30%	51%	48%
Inventarios		30%	45%	55%
Otros Activos Circulantes		49%	3%	9%

Apalanc. Deuda  
0 = L.P./Deuda/Dep.C. + Tot. Act.



□ Deuda a L.P. + Deuda T.    ♦ Cap. Cont.



### 4.2.3. RAZONES DE RENTABILIDAD

Que tan rentable es ?

#### 4.2.3.1. Margen de Utilidad Bruta:

Formula:  $(\text{Ingresos} - \text{Costo de Venta}) / \text{Ingresos}$

El Margen de Utilidad Bruta presenta un importante incremento de un 31% en relación a 1990, factor que sin duda se atribuye a la expansión de la compañía buscando mercados alternos y a un decremento en el costo de lo vendido que se aprecia si consideramos que de 1989 a 1990 el costo de ventas se incremento en un 84% mientras que de 1990 a 1991 solo aumento un 11.40%.

#### 4.2.3.2. Margen de Utilidad de Operación:

Formula:  $\text{Utilidad de Operación} / \text{Ingresos}$

Dicho margen nos indica el impacto de los gastos de operación en la rentabilidad, los índices arrojados indican un incremento de 20% en relación a 1989 y un 50% en relación a 1990.

Este incremento refleja una mejor administración de los costos de operación tanto de ventas como administrativos, aunque, este resultado se podría mejorar aumentando el volumen de las ventas, aprovechando las economías de escala y prorrateando los gastos de publicidad, capacitación y entrenamiento, etc.

#### 4.2.3.3. Margen de Utilidad antes de Impuestos:

Formula: Utilid. antes de Impuestos / Ventas

Dado que únicamente en 1990 se tiene un saldo positivo en la U.A.I., este es el único índice con resultado favorable de un 2% de utilidad por cada peso de ventas.

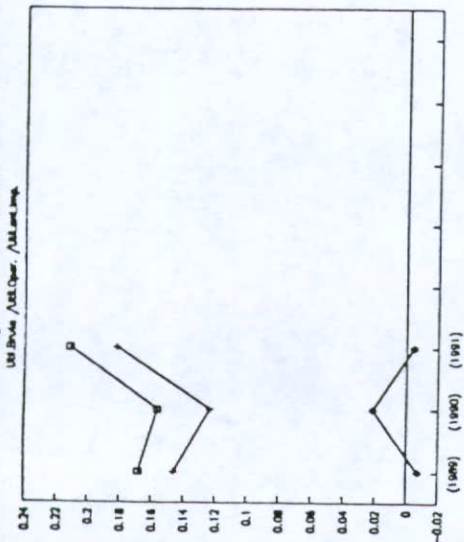
En 1987 y 1991 el saldo arrojado es negativo por lo que el margen de utilidad es de (1%) y (.03%) respectivamente. Dicho resultado se puede atribuir, por un lado a un decremento en las ventas netas, pues, estas aumentaron 82% de 1989 a 1990 mientras que para 1991 solo se registro un incremento mínimo de 19%, y por otro lado, a un notable incremento en los gastos de operación los cuales de un incremento de 21% en el período 1989-90, se dispararon a un 76% de 1990 a 1991.

Que tan eficientes son los recursos utilizados?

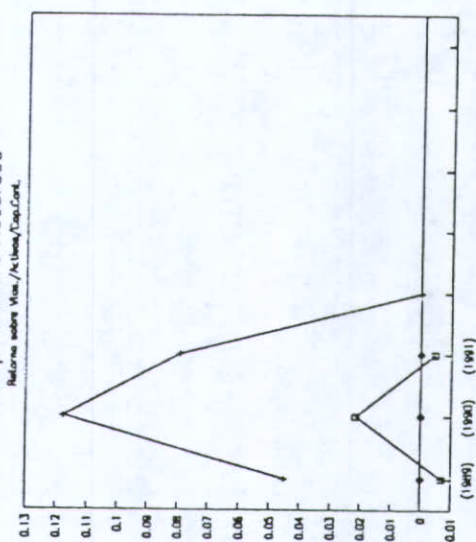
#### 4.2.3.4. Rotación del Total de los Activos:

La rotación total de los activos indican una eficiencia razonable para generar ingresos con la inversión en activo, especialmente en el año de 1990 donde la rotación fue de 4.22, 20% mayor que en 1991. Esta variación en la rotación puede causar inestabilidad en la compañía.

# Margen de Utilidad



# Recuper. sobre Recursos



RENTABILIDAD	AÑO 1 (1989)	AÑO 2 (1990)	AÑO 3 (1991)
Que tan rentable es?			
Margen de Utilidad Bruta	17%	16%	21%
Margen de Util. de Operacion	15%	12%	18%
Margen de uti. ant. de Implos.	-1%	2%	0%
Que tan eficientes son los recursos utilizados ?			
Rotacion del T. de los Activos	3.01	4.22	3.40
Rator. en el prom. de T. de Activos	5%	12%	8%

□ Vtas. Net. + Act. Utiq. + Cap. Cont.

#### 4.3. ANALISIS DE GASTOS:

El siguiente apartado tiene como única finalidad el hacer un análisis detallado de los diferentes gastos a los que se enfrenta la Compañía en cuestión, tanto los gastos fijos como los variables. Dicho análisis se logrará a través de una serie de sencillos cálculos a fin de conocer la razonabilidad de las erogaciones, es decir, ver gráficamente el porcentaje en que se han incrementado o restringido de un ejercicio a otro, o la proporción que representa dicho desembolso en relación a las ventas, costo de ventas y propiedad, planta y equipo.

Así, con este análisis la Administración podrá apreciar el comportamiento de las diferentes erogaciones y, en su caso, realizar las convenientes modificaciones o restricciones para la mayor eficiencia y rentabilidad del negocio, cuidando al mismo tiempo que el incremento sea proporcional a los índices de inflación registrados y al propio crecimiento interno de la Compañía.

Los rubros de gastos que se analizan son los siguientes:

4.3.1 Análisis de Devoluciones y Descuentos a Ventas

4.3.2 Análisis de Gastos a Ventas

4.3.3 Análisis de Gastos de Operación a Costo de Ventas

4.3.4 Análisis de Gastos a Propiedad, Planta y Equipo



GASTOS / VENTAS

Period 1 (1989)	Period 2 (1990)	Period 3 (1991)
--------------------	--------------------	--------------------

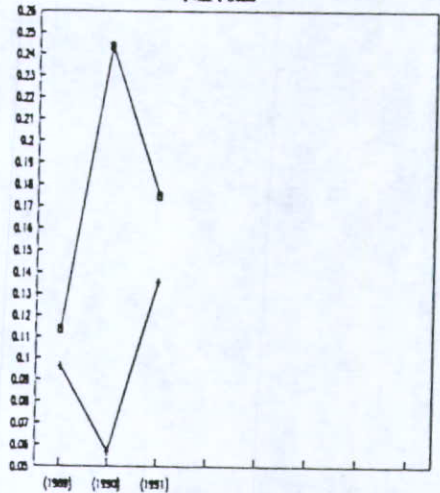
- Analisis de Devoluciones y Desc. sobre Vtas.

Ventas Netas	1,122,888	2,040,442	2,432,402
Descuentos a Clientes	143,709	656,636	514,896
Reditos a Ctes./Devoluciones	119,401	122,638	381,694

Descuento a Clientes a Ventas (descuentos brutos)	11.3%	24.3%	17.5%
Redito a Ctes./Devoluciones a Ventas (descuentos brutos)	9.6%	5.7%	13.6%

Anal. de Descos. y Devol. sobre Vtas.

• Desc. + Creditos



□ Descuentos/V + Devoluciones/V

GASTOS / VENTAS

Period 1 (1989)	Period 2 (1990)	Period 3 (1991)
--------------------	--------------------	--------------------

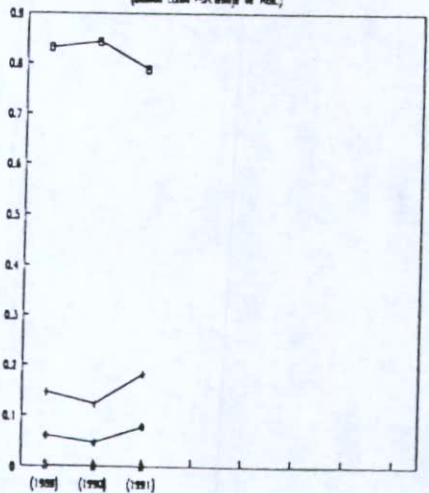
- Analisis de Gastos a Ventas

Ventas Netas	1,122,888	2,040,442	2,432,402
Gastos de Ventas	934,366	1,721,891	1,918,167
Gastos de Operacion	163,698	252,031	442,341
Gastos por Sueldos	68,549	97,511	189,875
Gastos por Propag. y Publicidad	2,375	2,257	3,140
Gastos por Inv. y Desarrollo	2,289	0	0
Gastos a Ventas	26,081	77,972	111,135

Gastos de Ventas a Ventas	83.2%	84.5%	78.9%
Gastos de Operacion a Ventas	14.6%	12.4%	18.2%
Gastos por Sueldos a Ventas	6.1%	4.8%	7.8%
Gastos por Publicidad a Ventas	0.2%	0.1%	0.1%
Gastos por Inv. y Des. a Ventas	0.2%	0.0%	0.0%
Gastos a Ventas	2.3%	3.8%	4.6%

Analisis de Gastos a Ventas

(Gastos como Porcentaje de Vtas.)



□ Gastos Vtas. + Gastos Op. ● Gastos Sueld. ▲ Gastos Publ. × R&D

9465

GASTOS / Costo de Ventas

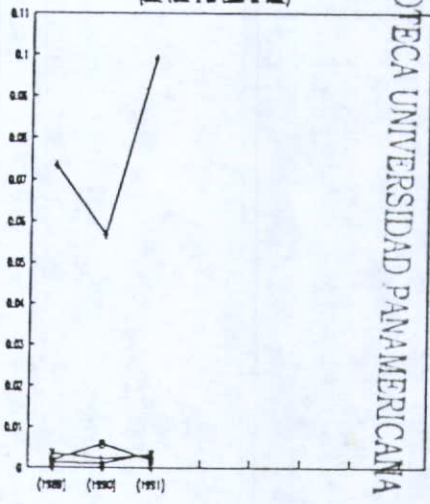
Periodo	Periodo 1 (1989)	Periodo 2 (1990)	Periodo 3 (1991)
---------	---------------------	---------------------	---------------------

Análisis de Gastos de Operación a Costo de Vtas.

Costo de Ventas	934,366	1,721,891	1,918,167
Gastos por Renta	1,706	9,816	3,526
Gastos por Mano de O. Indirecta	68,549	97,511	189,875
P.T.U.	0	0	0
Fletes	1,214	1,836	6,233
Otros Gastos	3,289	3,656	6,235

Renta a Costo de Ventas	0.2%	0.6%	0.2%
Mano de O. Ind. a Costo de Vtas.	7.3%	5.7%	9.9%
P.T.U. a Costo de Ventas	0.0%	0.0%	0.0%
Fletes a Costo de Ventas	0.1%	0.1%	0.3%
Otros Gastos a Costo de Ventas	0.4%	0.2%	0.3%

Anál. de Gtos. de Oper. a Clo. de Vtas.  
(Dato como % de Costo de Vtas.)



□ Renta + Mano O. Ind. + P.T.U. + Fletes + Otros Gtos.

GASTOS / Prop., Pta. y Eq.

Periodo	Periodo 1 (1989)	Periodo 2 (1990)	Periodo 3 (1991)
---------	---------------------	---------------------	---------------------

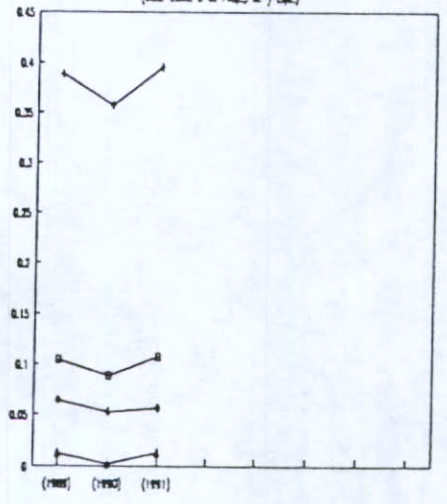
Análisis de Gastos a Prop., Pta. y Eq.

Propiedad, Pta. & Equip. (gast.)	75,869	107,899	136,891
Depreciación Acumulada	25,865	29,521	44,764

Gastos por Depreciación	7,919	9,573	14,733
Gastos por Repa. & Manten.	29,485	38,558	54,149
Gastos por Seguros	4,851	5,704	7,724
Otros Gastos	968	267	1,790

Dep. Acum. a Prop., Pta. y E. (Gtos)	34.1%	27.4%	32.7%
G. por Dep. a Prop., Pta. y E.	10.4%	8.9%	10.8%
Rep. & Mant. a Prop., Pta. y E.	38.9%	35.7%	39.6%
Seguros a Prop., Pta. y E. (Gast)	6.4%	5.3%	5.6%
Otros Gtos a Prop., Pta. y E.	1.3%	0.2%	1.3%

Análisis de Gtos. a Prop., Pta. y Eq.  
(Dato como % de Prop., Pta. y Eq.)



□ Dep. Acum. + Rep. y Mant. + Seguros + Otros

RELACION DE GASTOS			
	Period 1 (1989) \$	Period 2 (1990) \$	Period 3 (1991) \$
Propiedad, Planta y Equipo (neto)	50,004	78,378	92,127
Depreciación/Amortización Acum. ....	25,866	29,521	44,764
Ventas Netas .....	1,122,888	2,040,442	2,432,402
Costo de Ventas .....	934,366	1,721,891	1,918,167
Depreciación / Amortización .....	7,919	9,573	14,733
Gros. de Operación .....	163,698	252,031	442,841
Gastos por Arrendamiento .....	1,706	9,816	3,526
Gastos por Sueldos .....	68,549	97,511	189,875
Gastos por Pensión & Retiro .....	0	0	0
Gtas. x Investigación y Desarrollo	2,289	0	0
Combust. y Lubricantes	2,375	2,257	3,140
<b>Gastos de Venta :</b>			
Bonif. y Desc. de Venta nva. ....	143,709	656,636	514,896
Bonif. y Dev. de Venta vitaliz. ....	119,401	122,638	381,694
Devoluciones s/Vtas. ....	26,081	77,972	111,135
<b>Gastos de Operación :</b>			
M. de O. indirecta .....	68,549	97,511	189,875
P.T.U. ....	0	0	0
Fletes .....	1,214	1,836	6,233
Otros (Energía Eléctrica)	3,289	3,666	6,035
<b>Gastos relativo a Prop., Pta. y Equipo</b>			
Reparación & Mantenimiento .....	29,485	38,558	54,149
Serv. Prof. y Técnicos .....	4,851	5,704	7,724
Asistencia técnica .....	968	267	1,790
<b>Gastos relativos a Sueldos :</b>			
Impuestos .....	138	1,827	322,178
Previsión Social .....	21,144	26,603	12,125

#### 4.4. ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA.

A continuación se presentan los Estados de Origen y Aplicación de Fondos correspondientes a los cambios netos ocurridos en las diferentes cuentas del activo, del pasivo y del capital liquido del balance general en los ejercicios 1989-1990 y 1990-1991.

El formato utilizado para su cálculo y presentación es el siguiente:

Utilidad o Pérdida Neta en el ejercicio.

- + Partidas que no generaron flujo de efectivo, es decir, la depreciación y amortización acumuladas durante el año.
- + Partidas de Capital de Trabajo, tanto fuentes como aplicaciones.
- + Otras Partidas (Activo Fijo y Diferido, Utilidades Retenidas, Dividendos, etc.)
- + Saldo en Caja y Bancos
- = Disponibilidad o faltante de efectivo para cubrir las obligaciones del siguiente ejercicio.



COMPANIA RENOVADORA, S.A.

ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS

AL 30 DE JUNIO DE 1990

( MILES DE PESOS )

Utilidad (perdida)	43,904
Partidas no efectivo	9,573

53,477

<b>Partidas Capital del Trabajo</b>	
Cuentas por Cobrar	(158,137)
Provision p/Ctas. Incobrables	
Inventarios	(125,219)
Deudores Diversos	(4,668)
IVA Acreditado	149,304
Anticipo Proveedores de	(2,433)
Inversion en valores	(20,714)
Sueldos por Pagar	(107)
Proveedores	279,869
Acreedores Diversos	32,226
Documentos por Pagar	20,714
Impuestos por Pagar	1,882

16,221

<b>Rec. Gen. por la Operacion + + Part. de Cap. de Trabajo</b>	69,698
--	--------

<b>Otras Partidas :</b>	
Activo Fijo	(48,629)
Activo Diferido	(7,704)
Utilidades Retenidas	(887)

<b>+Caja y Bancos</b>	(57,220)
	(28,451)

<b>Subtotal</b>	(85,671)
-----------------	----------

<b>Total de la Operacion</b>	(16,973)
------------------------------	----------

COMPANIA RENOVADORA, S.A.

ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS

AL 30 DE JUNIO DE 1991

( MILES DE PESOS )

Utilidad (perdida)	(11,025)
Partidas no efectivo	14,733

3,708

<b>Partidas Capital del Trabajo</b>	
Cuentas por Cobrar	(29,418)
Provision p/Ctas. Incobrables	1,842
Inventarios	(94,993)
Deudores Diversos	(47,730)
IVA Acreditado	(647)
Anticipo Proveedores de	(1,649)
Inversion en valores	20,714
Sueldos por Pagar	107
Proveedores	(62,480)
Acreedores Diversos	10,648
Documentos por Pagar	312,669
Impuestos por Pagar	2,721

40,229

<b>Rec. Gen. por la Operacion + P + Part. de Cap. de Trabajo</b>	43,937
--	--------

<b>Otras Partidas :</b>	
Activo Fijo	(28,482)
Activo Diferido	(12,049)
Utilidades Retenidas	(12,132)

<b>+Caja y Bancos</b>	(52,653)
	(15,973)

<b>Subtotal</b>	(68,636)
-----------------	----------

<b>Total de la Operacion</b>	(524,700)
------------------------------	-----------

**INTERPRETACION:**

No obstante de que las Cuentas por Cobrar y los inventarios bajaron su nivel, los deudores diversos y las mercancías en deposito requirieron de bastantes fondos. Así mismo, el renglón de proveedores no pudo ser utilizado como medio de financiamiento de los activos circulantes sino que al contrario, este también requirió de fondos lo que indica que la rotación de las cuentas por pagar es mucho más elevada en relación a la rotación de cuentas por cobrar e inventarios.

Se puede apreciar también, que a pesar del monto del uso de los fondos en el ejercicio de 1991 y de la pérdida neta registrada en el mismo, la necesidad de fondos en el resultado de la operación no se ve tan alterado debido a considerable aumento en el renglón de documentos por pagar (Créditos Bancarios) el cual fue de gran utilidad para hacer frente a la mayoría de las obligaciones y como financiamiento para mantener los inventarios y los días de plazo otorgado a los clientes para posibilitar enfrentarse a la competencia y a las condiciones del mercado.

## CAPITULO 5.

### PROGRAMA DE MEJORA

#### 5.1. OBJETIVOS DEL PROGRAMA.

Muchas veces, cuando se está inmerso en los problemas cotidianos que enfrenta la Compañía se pasan por alto, casi siempre inconscientemente, ciertos problemas que a la larga afectan la rentabilidad del negocio.

El propósito del presente capítulo es, en base a la información recopilada y analizada, desarrollar un programa que abarque las diferentes áreas de la empresa, tanto su ámbito de organización interna como su estructura financiera y potencial comercial.

Dicho programa no pretende en ningún momento ser un plan de trabajo esquemático e inflexible. Lo que se busca es dar a conocer algunas recomendaciones que de acuerdo a la situación actual que enfrenta la Compañía de expansión y crecimiento, serían convenientes como pautas de acción a seguir a fin de ir ganando posicionamiento en el mercado y fortificando su estructura financiera.

Es cierto que la empresa se ha venido enfrentando a drásticos cambios y a un ambiente de crisis y gran competitividad en precios, marcas, descuentos, etc. No obstante pienso que la Compañía tiene un gran potencial y puede salir adelante con gran éxito. El quid de la cuestión está en una asignación eficiente de los recursos, tanto técnicos y económicos como humanos. Es necesario reestructurar la organización interna del negocio, establecer organigramas, dar a conocer los objetivos, las metas, elaborar manuales, además, se requiere agilizar los ciclos funcionales y para esto se debe contar



con información financiera oportuna, significativa, confiable y accesible para conducir a la empresa de la manera más rentable.

A continuación se discuten algunos aspectos sobre las áreas más sobresalientes de la empresa y que de algún modo pueden colaborar a eficientar la administración de la Compañía y a fortalecer su estructura financiera y posicionamiento en el mercado.

## 5.2. RECOMENDACIONES POR AREA DE ACTIVIDAD.

### 5.2.1. ADMINISTRACION - ORGANIZACION.

Sin duda alguna existen varios caminos para alcanzar el éxito, sin embargo, parece que solo un común denominador, aplicable a cualquier tipo de empresa, es el ingrediente básico para obtener la mayor rentabilidad en ésta época: es el tiempo de enfocarse al más valioso de los recursos: el humano. La mayoría de las empresas se envuelven en problemas de índole económico, financiero, comercial, etc. olvidándose de que mientras más preparado, entrenado y eficiente sea su equipo de trabajo, simultáneamente se verán reducidos sus problemas y el camino a recorrer será menos arduo.

La rentabilidad debe empezar con una inversión que consiga adquirir y conservar gente capaz. A continuación se describen una serie de pasos que considero recomendables para mantener un alto profesionalismo dentro de la organización.

#### 5.2.1.1. Comunicación:

Para ser un equipo, todos los empleados necesitan saber hacia donde van y que es lo que buscan. El Director debe dejar claramente establecido los objetivos, valores, creencias y políticas y delinear los planes para lograrlos.



Una vez que la compañía ha compartido su visión a cada empleado, se ha asegurado de que se han entendido tanto los objetivos como su función individual para lograrlos, entonces, y solo hasta ese momento todos trabajarán mejor encauzando sus esfuerzos hacia una meta común. La comunicación y la retroalimentación son en este caso factores clave para el éxito.

#### 5.2.1.2.- Descripción por escrito de las políticas y procedimientos:

Se debe tener por escrito una explicación de las funciones para cada posición dentro de la compañía indicando la forma adecuada de realizar el trabajo. La implantación de manuales o sistemas de valuación son una buena práctica aunque quizá una de las que requiere mayor tiempo y dedicación.

Las políticas y prácticas sanas son desde luego, esenciales para una administración eficaz. Delinean las intenciones de la dirección y constituyen los principios orientadores que contribuyen a que la empresa pueda seguir un curso planeado para alcanzar sus objetivos. Las políticas expresadas por escrito y comunicadas en forma debida a toda la organización, son una medida para que haya uniformidad y coordinación, ayudando al personal a hacer las cosas de un modo coherente y económico.

Muchas veces las mal llamadas políticas son determinadas por la costumbre o los precedentes y no por una buena planeación y ni tampoco son expresadas en forma escrita. No hay que olvidar que una política definida claramente, precisa, puesta por escrito y repartida entre todos los afectados evitara malos entendidos, desperdicios, fricciones y trabajo perdido. Entre las principales ventajas de expresar políticas por escrito se encuentran:

- \* la política es explícita y los errores o fallas de comprensión se reducen al mínimo;
- \* es más posible lograr un tratamiento equitativo y congruente de los problemas;
- \* permite a todo aquel que las utilice, contar con una referencia conveniente y autorizada;
- \* puede lograrse un entendimiento completo y adecuado;
- \* se puede confiar en que por la transmisión de la política ésta no sufrirá alteraciones.

La expresión de una política es necesaria como base para tomar decisiones en las áreas de finanzas, personal, crédito y cobranza, compras, precios de venta, inventarios, mantenimiento de equipo, etc... Su finalidad, es ayudar a la Dirección a planear y obtener las metas de la organización determinando que se debe hacer, como, cuando y por quien a fin de lograr exactitud, velocidad y flujo ordenado de trabajo.

Aun cuando en un negocio pequeño puede no ser común formalizar las políticas en manuales, es una buena practica de control interno pues se describen líneas claras de autoridad; procedimientos adecuados para la autorización, ejecución y registro de las transacciones; controles físicos sobre los activos; y en cierta medida verificaciones sobre la ejecución.

Conviene recordar que toda política por buena que esta sea, requiere de una labor constante debido a que hay cambios en los objetivos y las condiciones del mercado tampoco permanecen constantes.

No hay que caer en la falacia de considerar, bajo ninguna circunstancia, de intocables o inflexibles a las políticas, estas pueden modificarse siempre que sea necesario para acomodarse a nuevas circunstancias que signifiquen un beneficio para la empresa.

Al final se anexa un breve manual de las políticas y procedimientos que después de varias entrevistas y análisis de algunos documentos considero que son de vital importancia tanto para mejorar el control interno como para que sirva de base para la posterior elaboración o ampliación del presente manual y con el único objetivo de asegurarse de que los empleados se dirijan hacia donde la empresa quiere ir dejando perfectamente claro lo que se espera de ellos en sus labores cotidianas.

#### 5.2.1.3. Sistema de remuneración/compensación justo y equitativo:

Esta área es crítica tanto para la compañía como para el empleado, pues finalmente se obtiene en base a lo que se paga por algo. Si la compañía quiere contratar y conservar gente valiosa, se le deberá pagar un sueldo justo.

Los sueldos deberán fijarse en base a resultados, y estos deben ser continuamente revisados para que estén de preferencia por la media que se ofrece en ésta rama del mercado.

#### 5.2.1.4. Personal:

El objetivo primordial debe ser rodearse de la mejor gente posible. Conviene que los encargados de la selección de personal, sobre todo para ocupar puestos ejecutivos y agentes de venta, tomen algún entrenamiento sobre selección y técnicas de entrevista pues todos sabemos que es labor difícil el encontrar a la persona idónea para cubrir un puesto.



Al contratar a una persona se debe contemplar una relación a largo plazo, si no, la contratación puede resultar costosa y altamente inconveniente. Si después de un exigente análisis de la información recolectada sobre el candidato, se decide contratarlo, este deberá ser presentado formalmente al menos a los integrantes del área en donde el nuevo empleado prestara sus servicios, además, se le deberá proveer de toda la información ya sea oral o por escrito (manuales) que requiera para su correcto desempeño dentro de la organización.

La Dirección debe concientizarse de que la fuerza potencial del negocio está dentro de las personas que laboran para ésta. Hay que mantener a las personas involucradas, comprometidas, y asegurarse de que ellos saben que son un eslabón más en la cadena que conduce al éxito. Hay que enseñarles que su posición y desempeño es importante y que los clientes dependen de la dedicación de ellos a su trabajo.

Hay que proveerlos de oportunidades para que ellos contribuyan al objetivo deseado. Hay que escuchar sugerencias, evaluar sus ideas y responder con actos. Frecuentemente, algunas de las mejores ideas provienen de los empleados que trabajan directamente con el producto que ofrecemos o con los clientes que son sin duda la razón de la existencia de toda empresa.

#### **5.2.1.5. Motivación:**

Un organizado y amistoso ambiente laboral aunado a una total participación de los empleados, trabajo en equipo, nuevos retos y logro de objetivos acompañado de algún incentivo (no necesariamente económico o monetario) motivará a todos los empleados.

La educación estimula a los empleados, los cursos de entrenamiento y capacitación para la superación personal hace que en los empleados se incremente su



autoestima y la confianza en si mismos, factor que pronto se reflejará en su actitud para con sus clientes y sus mismos compañeros de trabajo.

#### 5.2.1.6. Educación y entrenamiento:

"Saber es poder". La visión de que la inversión en el personal paga dividendos debe provenir de la Alta Gerencia. La educación y entrenamiento debe ser reconocida y valorada si se está convencido de que su importancia es prioritaria para la permanencia en el mercado de ésta Compañía.

Se torna cada vez más complicado para una empresa el generar utilidades y ser rentable sin invertir en un buen equipo de trabajo y sin capacitar a sus empleados.

El entrenamiento es absolutamente esencial, especialmente para un tipo de compañía en donde su estrategia comercial descansa básicamente en lograr una diferenciación en su productos y servicio ofrecido. Sin gente preparada y capacitada tanto en el ámbito de la tecnología como de su preparación personal simplemente la empresa no puede entrar en el negocio exitosamente.

No se trata de inventar la rueda, simplemente hay que aprender de otros, de aprender diferentes técnicas y trucos para negociar que han dado resultados óptimos a otros negocios exitosos.

Una sugerencia es tener juntas departamentales al menos una vez cada quince días, en las cuales se aproveche de técnicas audiovisuales (videos automotivacionales), revistas de negocios, manuales de entrenamiento, etc. y en las cuales, además, se discutan problemas y soluciones relacionados con el servicio al cliente y los problemas o deficiencias relacionados con los procedimientos utilizados diariamente.

Esta practica mantendrá la línea de comunicación abierta entre directivos y empleados, será un lugar para ventilar sentimientos, buenos y malos, y sin duda será un óptimo medio de retroalimentación.

Conviene que cada reunión tenga un objetivo específico y que se haga saber a los participantes. Es bueno dividir las metas en: ventas de llanta nueva, venta de vitalizado y venta de servicios. Se debe tratar de crear un ambiente de competencia dentro del personal, que cada uno trate de ser el mejor y de aportar la mejor idea, esto mantendrá el interés vivo y se reflejara en una mejor calidad tanto en la venta como en el servicio ofrecido.

Tal vez se piensa que el entrenamiento y la capacitación son costosas y consumen mucho tiempo, pero, no conviene estar fuera de la jugada, apostar a un caballo que no ha sido entrenado ? ... entonces, no deseará estar dentro de un negocio con personal ineficiente y sin preparación. Mientras mejor entrenado este el personal, mejor se desempeñaran, producirán con mejor calidad, y, venderán con más facilidad.

#### 5.2.1.7. Administración:

Un buen administrador de una planta vitalizadora y comercializadora de llantas debe tener dedicación, no solo debe estar pendiente de los empleados de la planta, sino también de su personal de venta y de sus clientes.

El Director o Gerente General debe asegurarse de que en todo momento se está produciendo y vendiendo productos de la mejor calidad a un precio que pueda ser comercializado dejando un margen prudente de utilidad a la Compañía.

Además, debe estar pendiente de que se lleve un record o registro de todas las operaciones a fin tener un estricto control de costos, volúmenes y calidades asociadas con la producción y venta tanto de llanta nueva como de llanta vitalizada.

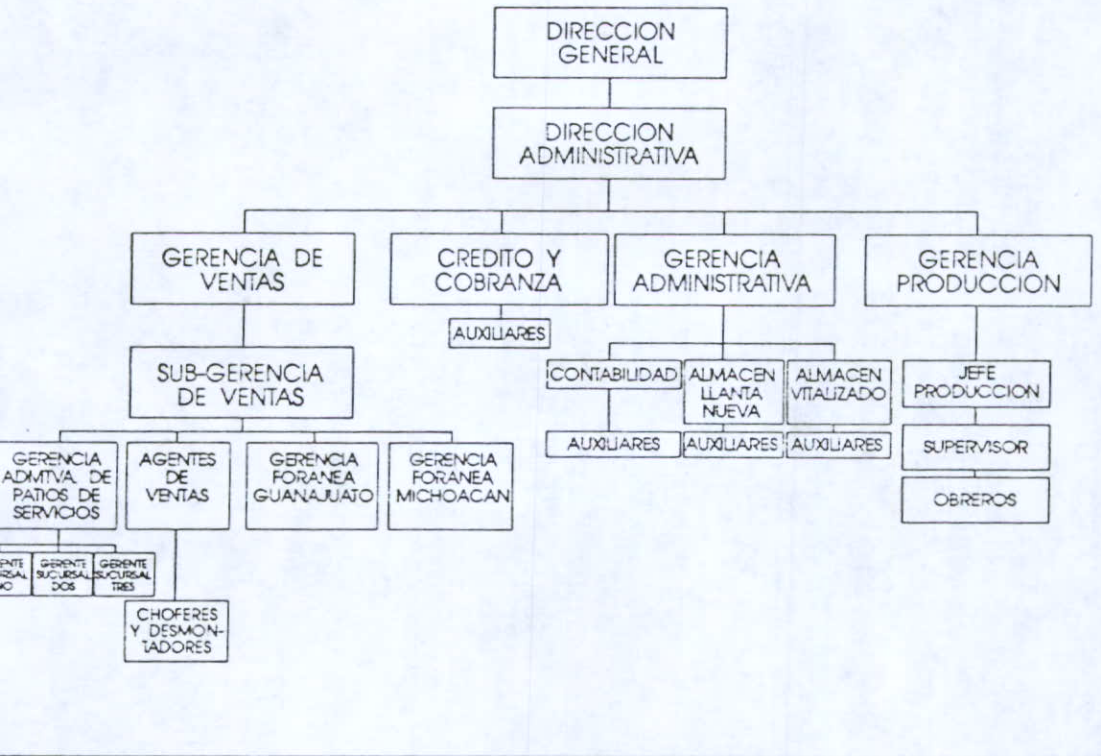
Por último el Director debe ser un líder, debe contagiar a los empleados de su filosofía y contagiarles sus metas y objetivos, debe hacerlos partícipes de un equipo, pero, como equipo cada quien debe conocer su posición y saber que papel juega para desempeñarse eficientemente. Por tanto, es de vital importancia el que se establezca un organigrama bien definido, y, lo más importante, que ese organigrama se respete y sirva de guía para saber que hacer, a quien informar, a quien dirigirse y a quien responder.

Actualmente, en la Compañía existe aparentemente un organigrama, sin embargo, este se encuentra guardado en un cajón. Existe confusión sobre sus responsabilidades y no se respeta línea de autoridad alguna, y nadie responde por el trabajo de otro, cualquier detalle lo desean arreglar con el Gerente o, en varios casos, dirigirse directamente al Director, los empleados saltan de niveles e incluso de área, lo que crea conflictos y confusiones interdepartamentales y diferencias entre los empleados y sus desconocidos jefes inmediatos.

A continuación se presenta el modelo de un organigrama idóneo para ésta empresa y que tendrá como propósito el darse a conocer a todo el personal involucrado. El conocer las líneas de autoridad y responsabilidad, determinar su ámbito de control y saber a quien informar los resultados o consultar sobre alguna situación particular, crea un ambiente de trabajo menos confuso, más ordenado y explícito que da como resultado que los empleados realicen su mejor función dentro de su área y, por ende, colaboren al eficiente desempeño de la organización como un todo.



## ORGANIGRAMA PROPUESTO





## 5.2.2. SITUACION ECONOMICA - FINANCIERA

La presente tesis no es bajo ningún aspecto una auditoría financiera que analice minuciosa y profundamente las causas y consecuencias de los problemas de estructura de capital, apalancamiento o falta de liquidez, sin embargo, creo necesario el tener una idea clara de la posición y estructura financiera en la que se encuentra la Compañía ya que sin duda ésta afecta notablemente el desempeño y actuación de la administración en todos los ámbitos del negocio.

Una vez analizados los Estados Financieros y los diferentes índices y cambios en la posición financiera pasaré a hacer algunas recomendaciones sobre los aspectos que a mi juicio son los que están causando resultados no favorables a la Compañía.

### 5.2.2.1. Cuentas por Cobrar:

Como puede observarse en las cifras del balance la inversión en cuentas por cobrar es muy elevada, y, si bien es cierto que las exigencias del mercado y la competencia así lo requieren, también es cierto que la demora en la recuperación de esas ventas representan un alto riesgo de que estas se conviertan en cuentas incobrables y de que la liquidez o capacidad para cubrir las obligaciones a corto plazo se vean severamente afectadas.

Para aminorar los efectos negativos de ésta situación y no dañar las ventas y los márgenes de utilidad por políticas de crédito restringidas se recomienda:

- Alentar y promover la venta a contado a través de descuentos por pronto pago o adiciones en el servicio ofrecido, por ejemplo, revisión de la unidad vehicular, instalación, etc. Cabe hacer notar que no obstante de que los descuentos otorgados a los clientes se han incrementado de manera notable

en los últimos dos años, dicho incremento no se ha visto proporcionalmente reflejado en la disminución del saldo de clientes.

- \* Cobrar los intereses moratorios estipulados previamente en el contrato y si es necesario establecer una cláusula en donde estos intereses se incrementen después de un plazo determinado. Hasta el momento se ha visto que la Compañía no cumple eficientemente ésta política.
- \* Utilización de las fuentes que ofrece el mercado para el financiamiento de la cartera de clientes, en este caso, el más común y con mayores ventajas es el factoraje en el cual la empresa factoring conviene con el cliente en adquirir los derechos de crédito que este tenga a su favor por un precio determinable, de ésta manera se optimizan los flujos de efectivo y se permite una mejor planeación de tesorería.

#### 5.2.2.2. Inventarios:

Por el mismo crecimiento natural de la empresa y por las condiciones de compra de llanta nueva, los niveles promedio de inventario son muy elevados lo que se refleja en un alto costo de almacenamiento y manejo del producto y desaprovechamiento del espacio de la planta de producción. Para regular ésta situación se recomienda:

- \* Realizar una mejor planeación de las compras y negociar el que haya una relación entre los pedidos y los niveles de venta estimados, para esto, se debe conciliar un nivel en el que aún considerando los inventarios necesarios para hacer frente a la demanda, los niveles de seguridad que se necesitan como protección para que un posible retraso en el surtido o embarque no afecte la producción o la pérdida de un cliente y los costos

operativos de mantener altas existencias (luz, espacio, personal para manejo y cuidado del producto, seguros, etc.) se llegue a optimizar la rentabilidad en la administración de los mismos.

Matemáticamente existe un modelo en el que se calcula aquella cantidad que representa el tamaño óptimo de la inversión en inventarios, dicho de otra forma la cantidad de la orden que minimiza los costos totales de dicha inversión.

$$EOQ = \frac{2 V U}{C P}$$

EOQ=	Cantidad Económica de la Orden
V=	Costo por orden ( incluye costos de ordenamiento, embarque y recepción)
U=	Consumo anual en unidades
C=	% del costo de mantenimiento del inventario
P=	Precio de compra por unidad

- \* Otra practica que se está siguiendo en el mercado de las llantas y que la Compañía aun no adopta es el mantener un stock de llantas en los almacenes de sus principales clientes.

Con ésta practica además de que se garantiza que el cliente no sustituya la marca de la empresa, se ahorra tiempo de los agentes de venta los cuales pueden aprovechar en la busca de nuevos clientes potenciales, se evita el no surtir en tiempo y lo mejor es que se reducen los costos de almacenamiento para la Compañía.



### 5.2.2.3. Administración del Pasivo:

En los últimos años la inversión tanto en activos circulantes como en activos fijos se ha venido incrementando notablemente teniendo como justificación el rápido crecimiento que experimenta la empresa. Sin embargo a la Compañía no le ha sido posible el financiar este crecimiento con recursos permanentes por lo que ha tenido que acudir a la contratación de pasivos (créditos bancarios) todos ellos a corto plazo, lo que provoca un alto apalancamiento por la necesidad de cubrir tanto los intereses como parte del capital aun dentro del mismo ejercicio en que se adquirió el préstamo.

Es urgente para la Compañía el enterarse de las diferentes fuentes de financiamiento tanto a corto como a mediano plazo. No cabe duda que el manejo del crédito a corto plazo es sumamente útil para solventar problemas de liquidez y de disponibilidad, es decir, como fuentes de reserva de efectivo.

No obstante en toda empresa es necesario el negociar créditos a plazo intermedio a pesar del riesgo implícito de contraer ésta clase de préstamos.

El otorgamiento de este tipo de crédito requiere de un mayor esfuerzo de negociación y consume mayor tiempo en la investigación crediticia debido a lo riesgoso de la rapidez e intensidad de los cambios en la economía de nuestro país.

El porcentaje de interés es mayor para compensar los cambios y perspectivas aparentemente desfavorables que pueden afectar al prestamista.

La estipulación del pago es necesariamente en plazos por lo que el prestatario se ve obligado a pensar en el pago y a planear como parte integrante de su financiamiento lo que obliga a la Compañía a llevar una administración de sus flujos de efectivo a través de un correcto análisis de los estados financieros y a una proyección de las ventas.



La adopción de estas prácticas a través de la elaboración de un sencillo programa de cálculo de las principales razones financieras en donde se consideren políticas como: días cartera, días inventario, plazos de pago, antigüedad de saldos, etc.. facilitara enormemente la elaboración de estados financieros pro-forma y de flujos de efectivo para conocer anticipadamente las requisiciones de fondo y la disponibilidad para cubrir las obligaciones tanto a proveedores como a acreedores en ese período.

Para resumir se puede concluir que la gran ventaja del crédito a mediano plazo es la seguridad contractual de fondos para un período establecido de años, lo que permite al prestatario hacer planes y proyectos para un uso de los fondos que sea consistente con las condiciones de la operación crediticia, estos usos incluyen la inversión en maquinaria y equipo, construcción, ampliación o modificación de los activos fijos, etc..

### 5.2.3. COMERCIALIZACION.

#### 5.2.3.1. ANALISIS DE LA SITUACION COMERCIAL ACTUAL DE LA COMPañIA:

Dadas las condiciones del mercado y de la situación actual que enfrenta la Compañía Renovadora, fue necesaria la realización de un profundo análisis que permitiera un pleno conocimiento del mercado a fin de formular una estrategia competitiva que optimice las técnicas de venta y servicio considerando: el mercado real y potencial, gustos y hábitos del consumidor, móviles de compra y vida de la competencia.

#### I. PRODUCTO:

La llanta es un producto que se ha introducido establemente en los hábitos sociales. Existe un amplio conocimiento de las técnicas de producción, además de que los productos competidores son técnicamente equivalentes. Su información comercial está al alcance del usuario (modelos, precios, características), razones por las que, fácilmente se deduce que se trata de un producto en plena situación de madurez factor que se refleja en la complejidad de su comercialización.

Como ya se mencionó en su objeto social, la Compañía Renovadora se dedica a la Renovación, Compra-Venta de llantas y Servicio para vehículos en general.

Su mezcla de productos ofrecidos tanto en la matriz como en las sucursales locales y foráneas se integra por:

- \* Llanta radial de camión
- \* Llanta radial de camioneta
- \* Llanta radial de automóvil
- \* Llantas para motos y bicicletas
- \* Rueda de camión pesada
- \* Rueda agrícola
- \* Arillos
- \* Cámaras para autos, camiones, camionetas, motocicletas y bicicletas
- \* Rines

Por otra parte, la mezcla de servicios se compone de:

- \* Vitalizado auto en caliente
- \* Vitalizado camión y camioneta en caliente
- \* Vitalizado auto pre-q (precurado)
- \* Vitalizado camión y camioneta pre-q
- \* Diagnóstico de Geometría Vehicular
- \* Refacciones
- \* Servicio de reparación
- \* Servicios diversos: Alineación
  - Balanceo
  - Montaje
  - Rotación
  - Frenos
  - Suspensión
  - Engrasado

## II. PLAZA:

### a) Mercado Real:

Por mercado real se entiende aquellos clientes que se encuentran ligados a la Compañía por relaciones comerciales o hábitos de demanda más o menos estables, es decir aquellos que constituyen la principal fuente de ingresos para el negocio.

En base a un análisis del total de ventas registradas (facturas, pedidos y Estados Financieros) se puede apreciar su mercado real, pues cada cliente está perfectamente identificado, y así, éste está compuesto en orden de importancia por:

Mayoreo Directo: Sub-distribuidores  
Comisionistas  
Transportistas  
Líneas de Autobuses

Empresas individuales (con flotillas)

Clientes varios (ventas menudeo)

El saído de ventas netas de la Compañía en los dos últimos años está integrado por:

	% Total	
	<u>89-90</u>	<u>90-91</u>
Ventas llanta nueva	87	77
Ventas llanta vitalizado	12	17.5
Venta Servicios	1	5
Venta Rines	<u>0</u>	<u>0.5</u>
Total	100 %	100 %



**b) Mercado Potencial:**

Su mercado potencial está compuesto por aquellos usuarios o consumidores (personas o compañías) que poseen un vehículo propio para satisfacer sus necesidades de transporte, que buscan calidad y servicio, y, que actualmente utilizan los productos y/o servicios de la competencia, o los que aún no los solicitan y que podrían ser importante fuente de ingresos para el negocio.

**c) Competencia:**

En vitalizado, la Compañía está posicionada en el segundo lugar a nivel estatal tanto a nivel de ventas como en tecnología en el renovado de llantas. El primer lugar lo ocupa la compañía Multiservicios Camioneros con ventas anuales superiores en un 5 u 8% en relación a la empresa en cuestión, según datos arrojados en el año de 1990.

En venta de llanta nueva y servicios la participación de la empresa tanto matriz como patios de servicio no es sobresaliente, pues cabe considerar que la penetración en el mercado es muy repartida, existe un gran número de competidores en el ramo (muchos de ellos pequeños) además de que con la apertura comercial hay una cada vez mayor cantidad de marcas de llanta nueva. Por mencionar algunos de sus competidores más fuertes se encuentran:

Goodyear  
Euzkadi  
Firestone  
Michelin  
Bridgestone  
Kumho, etc...

d) Distribución:

Anteriormente solo se vendía el producto (llanta nueva y/o vitalizada) a través de agentes de venta o atendiendo al cliente que llegaba, por su cuenta, a la matriz. Debido a la demanda y a la presión competitiva se planteó la cobertura del mercado a través de redes múltiples para satisfacer a un mayor mercado potencial.

Cobertura en sentido funcional:

- 1.- Se abren patios de servicio para canalizar la venta al menudeo promocionando las llantas, tanto nacionales como importadas, y, completando el servicio al cliente por medio de la revisión general de su vehículo.
- 2.- Se empieza a trabajar con comisionistas y sub-distribuidores logrando una mayor penetración y dando a conocer el producto.
- 3.- Se continúa con los agentes de venta para canalizar venta de llantas para camión y vitalizado en general utilizando métodos y planes específicos realizando visitas programadas a clientes regulares y potenciales.

Cobertura en sentido Geográfico:

Se empiezan a atender mercados foráneos circunvecinos: Ciudad Guzmán, Tapa, Los Altos, etc. y, se abren dos oficinas foráneas para satisfacer la demanda de Guanajuato y Michoacán.

### III. PRECIO:

Debido a la gran presión competitiva tanto de llanta nacional como importada, el sector vive actualmente un dramático "choteo" de precios. Las prácticas comerciales en precios, descuentos y aplazamiento de pagos seguidos por los numerosos puntos de venta están fuera del control disciplinar de los Directivos, llegándose incluso a prácticas comerciales desleales donde se vende mercancía, incluso mercancía de segunda calidad, por debajo de su costo ofreciéndola al consumidor como producto de buena calidad.

El precio de los diferentes productos y servicios ofrecidos por la Compañía, varía enormemente dependiendo del diseño, modelo, volúmen del pedido, forma de pago, plazo de crédito otorgado, etc.

En relación con la competencia, los precios también varían de la media del mercado según el tipo de llanta.

En llanta para automóvil el precio está en buen término competitivo. En llanta para camión si está por arriba de la media del mercado, sobretodo la llanta nacional, no obstante el producto es de calidad superior a la mayoría de las que se ofrecen actualmente en el mercado.

### IV. PROMOCION Y PUBLICIDAD:

La publicidad que maneja la Compañía Renovadora es bastante personalizada. No se manejan medios masivos de información (radio, T.V.) en prensa únicamente se anuncia cuando se trata de alguna promoción especial.

La publicidad se basa primordialmente en folletos, volantes, demostración física del producto en el lugar de la venta y explicación de las características relevantes del producto.

Las promociones consisten básicamente en un descuento en la compra de llanta nueva y el otorgamiento de un servicio gratuito para su vehículo: afinaciones, balanceos, engrasado, etc. No se puede jugar mucho con promociones o descuentos ya que el producto que se ofrece es de muy buena calidad y sus costos de adquisición, especialmente en la llanta importada, son elevados y, por tanto, una rebaja formalizada y masiva no sería rentable para la Compañía.

#### 5.2.3.2. FUERZAS Y DEBILIDADES DE LA COMPAÑÍA RENOVADORA

##### FUERZAS:

- \* Es la única compañía autorizada, en las marcas que maneja, para la distribución y venta de llantas, en el estado de Jalisco.
- \* Los productos que se manejan son de excelente calidad. Para el vitalizado se utilizan las mejores materias primas y una excelente tecnología que garantiza un buen trabajo. En llanta nueva, la llanta importada, está dentro de las 3 marcas de mejor calidad a nivel internacional según datos de varias revistas y publicaciones norteamericanas.
- \* Es un producto que no tiene sustitutos y tarde o temprano, toda persona que posea un vehículo, necesitara vitalizar o comprar llantas nuevas.



- \* El mercado potencial se incrementa constantemente, tanto por el crecimiento demográfico como por hecho de que cada vez más personas tienen acceso a la compra de un automóvil.
- \* Se maneja una variada mezcla de productos y servicios para satisfacer a diferentes segmentos del mercado.
- \* La empresa busca constantemente la diversificación y mayor penetración en el mercado abriendo nuevas tiendas y atendiendo nuevos mercados tanto locales como foráneos.
- \* Se busca mantener relaciones con proveedores a largo plazo.
- \* El personal técnico de ventas recibe constante capacitación y nuevas técnicas de venta para cerrar un mayor número de pedidos.
- \* Con la expansión y apertura de nuevos puntos de venta, todos los gastos relacionados se prorratan.

#### DEBILIDADES:

- \* Mercado muy competido.
- \* Las prácticas comerciales desleales y el gran "c h o t e o" de precios dañan notablemente la posición financiera de la empresa ya que ésta no es capaz de competir en un mercado de precios.

- \* Hay muy poca publicidad y la marca del producto todavía no es muy conocido en el mercado.
- \* No se pueden aprovechar las ventajas de liberación de aranceles que presenta el Acuerdo de Libre Comercio ya que las importaciones provienen del Japón, mientras que la mayoría de las llantas que ofrece la competencia son de procedencia norteamericana.
- \* Por tratarse de un producto duradero y de elevado costo, el cliente tendera a una decisión compleja basada principalmente en ponderación de precios.
- \* Las mejoras introducidas a los productos no son tangibles o demostrables al momento de la venta (mejoras en la estructura interna de la llanta).
- \* Gran esfuerzo de ventas, es necesario educar al consumidor a que busque calidad y tecnología y no solo precio.
- \* La distribución física del producto no es 100% eficiente, frecuentemente se carece de algún modelo o medida muy demandado y muchas otras se tienen en almacén gran cantidad de llantas que nadie consume.
- \* Por no ser un producto de ventas cíclicas o estacionales (excepto en servicios varios en los patios antes de períodos vacacionales) no hay una tendencia regular de ventas por lo que los presupuestos de venta y de demanda son muy complicados de pronosticar.

### 5.2.3.3. FORMULACION DE UN PLAN COMERCIAL PARA LA COMPAÑIA

Dadas las características de la empresa y su entorno, se procederá a la elaboración de un Programa Comercial en donde se defina un estrategia comercial que recoja el "momento biológico" producto-mercado. Dicho programa comercial considerara la combinación de los siguientes medios de acción: producto, distribución, precio, publicidad y promoción, personal de ventas y servicio al cliente.

Según un estudio realizado(\*), dependiendo del tipo de producto que se comercializa, la mezcla comercial variara no en los elementos a considerar, pero si al valor asignado a cada uno de estos. Para un producto como la llanta, los elementos de la mezcla, ordenados descendentemente de mayor a menor peso dentro del programa serán:

- 1.- Dirección y Personal de Ventas
- 2.- Precio
- 3.- Servicio pre y post-venta
- 4.- Producto
- 5.- Distribución
- 6.- Publicidad y Promoción

---

(\*) Jon G. Udel, The Perceived Importance of the Elements of Strategy.

## 1.- Dirección y Personal de Ventas:

Es la alta Dirección y solo ella quien posee toda la información para establecer, con conocimiento de causa, el cuadro más adecuado de objetivos y realizaciones funcionales que configuren de una forma precisa la esencia de la empresa. La determinación de la estrategia comercial es indelegable, además, exige el desarrollo de pautas esenciales para la acción y para la satisfacción de las exigencias del mercado.

Por tanto, el planteamiento comercial que se presenta pretende ser solo una recomendación y no un programa determinante e inflexible.

Así como es la Dirección la encargada de elegir la estrategia comercial es el personal de ventas, el responsable de llevar a cabo las acciones concretas para lograr los objetivos de la estrategia.

En base a las características producto-mercado que presenta la compañía se podría seguir con éxito la implantación de una estrategia que tenga como objetivo principal la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único o como el mejor. La diferenciación puede abarcar la imagen de marca, la tecnología, o el servicio al cliente. Debe subrayarse que la estrategia de diferenciación no permite que se ignore el precio, sino más bien que este no sea el objetivo estratégico primordial.

La diferenciación, si se logra, proporcionará un cierto aislamiento contra la rivalidad competitiva, debido a la lealtad de los clientes a la marca y a la menor sensibilidad al precio resultante. También se lograría mejorar las utilidades lo que evita la necesidad de una posición de costo bajo, aunque, dicha estrategia no puede ser incompatible con los costos bajos y con los precios comparables de los competidores.



Para lograr esta diferenciación, no obstante, se requieren actividades inherentemente costosas como son:

- \* Materiales de alta calidad.
- \* Garantía del producto o servicio.
- \* Intenso apoyo al cliente.
- \* Cambio de plan en la selección de los vendedores.
- \* Preparación de un plan de capacitación para las ventas.
- \* Literatura de ventas especializada.
- \* Dirección ejecutiva de las ventas.
- \* Revisión del plan de remuneración a los vendedores.
- \* Capacitación de los vendedores sobre el producto que ofrecen, sus ventajas, etc.
- \* Nueva distribución de las zonas de los vendedores para atender de manera más organizada al mercado tanto real como potencial.

Esta estrategia implica tiempo y esfuerzo por parte del personal de ventas quienes llevan gran responsabilidad del satisfactorio funcionamiento de la estrategia fijada; es prioritaria la necesidad de incrementar el entrenamiento y profesionalismo de la fuerza de ventas, pues, finalmente es está quien tiene el contacto directo con el consumidor final.

Hay que concientizarse de que el consumidor puede comprar llantas en cientos de lugares diferentes, por tanto, la empresa no debe tratar de vender cosas (llantas), se debe vender el concepto.

La mayoría de los vendedores ponen énfasis estrictamente en el precio y no en el valor, la tecnología o el servicio. La Dirección debe participar a su personal una cultura de servicio diferenciado promoviendo las fuerzas y ventajas de la empresa, del producto y del servicio ofrecido.

## 2.- Precio:

Existe sin duda una gran rivalidad entre los competidores existentes, dicha rivalidad se ha venido presentando porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. En una empresa de este tipo de fácil acceso a información sobre precios, los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos sobre sus competidores iniciándose casi de inmediato las represalias o esfuerzos por contrarrestar el movimiento. No obstante, este tipo de jugadas y contrajugadas, en especial aquellas que implican competencia en precios, son sumamente inestables y propensas a dejar al sector comercial en general en muy malas condiciones desde el punto de vista de rentabilidad.

Como ya se menciono anteriormente, la compañía se encuentra en posición desfavorable para competir en un mercado de precios, entonces, para compensar ésta situación se requiere un gran esfuerzo de personal de ventas y servicio para educar al consumidor y enseñarlo a comprar calidad y no precio.

Relacionado con estos aspectos se encuentran los ahorros para el comprador por entregas oportunas, créditos o financiamientos, descuentos por volúmen, garantías, servicio rápido al producto y algunos otros.

## 3.- Servicio Pre y Post-venta:

Como el mercado en que se comercializa el producto es tan competido y, debido a que el cliente percibe al producto y/o servicio como o casi sin diferencia, la elección del consumidor estará basada sino en el costo, si en el servicio tanto pre como post-venta.

Sin una ventaja en costos, la empresa debe centrar sus esfuerzos respecto al servicio de las necesidades particulares de los compradores. El servicio debe ser mejorado para que brinde ahorros potenciales a los clientes, hay que ofrecer al comprador todo aquello que el espera encontrar, hay que superar sus expectativas. Si el cliente queda satisfecho dicha satisfacción lo inducirá a la repetición y si ésta última vuelve a ser satisfactoria, el cliente se convierte entonces en un comprador fiel a nuestra marca y producto.

A continuación se describen dos formas fundamentales para ampliar la cartera de clientes cambiando el énfasis del precio de compra a aspectos donde la empresa tenga habilidades distintivas.

a) Aumentar el valor agregado que la empresa proporciona al cliente, lo que implica tácticas como:

- \* Proporcionar servicio responsable al cliente.
- \* Proporcionar ayuda técnica.
- \* Proporcionar crédito.
- \* Surtir en tiempo.
- \* Atender ágil y cuidadosamente las reclamaciones.
- \* Aumentar la opcionalidad.
- \* Dar garantía de servicio.
- \* Mantener contactos de alto nivel con el cliente.

Aumentar el valor a las expectativas del cliente sobre las cuales su elección está potencialmente basada, permite a la compañía la transformación de un producto que en sí es genérico a otro que pueda ser diferenciado.

- b) Otra forma es redefinir la forma en que el comprador considera la función del producto. Aquí se debe mostrar al comprador que el valor del producto para él no solo es el costo de compra inicial sino que comprende factores como:
- \* Costo de mantenimiento.
  - \* Tiempo improductivo por fallas.
  - \* Costo de no surtir en el tiempo requerido.
  - \* Costos ocasionados por accidentes o mal desempeño de su vehículo.

Si se puede convencer al comprador de que factores tales como los anteriormente mencionados entran en el costo real o valor del producto, entonces la empresa tiene la oportunidad potencial de demostrar que su producto tiene un desempeño superior y por tanto, justifica un sobreprecio (razonable) y la lealtad del comprador.

#### 4.- Producto:

El producto en sí (llantas nuevas) y los servicios que se prestan están técnicamente resueltos. Desde los cambios de la llanta convencional a la llanta radial y del vitalizado caliente al precurado o en frío, todas las demás modificaciones han sido solo adjetivas.

Por tanto, la venta del producto o servicio en sí, por su apariencia superficial física, daría como resultado un producto sin diferenciación respecto al que vende la competencia, resultando en una cerrada competencia de precios. Lo que se debe buscar es aprovechar al máximo el potencial de la fuerza de ventas de la compañía haciendo recalcar las características diferenciales del producto que se ofrece.



Otro factor importante es la diversificación y ampliación de la mezcla de productos y servicios consiguiendo la distribución de nuevas marcas y manejando más productos y modelos para satisfacer las diferentes exigencias del consumidor.

#### 5.- Distribución:

En lo que se refiere a canal de distribución, pienso que hasta ahora se sigue una estrategia adecuada tratando de llegar cada vez a un mayor número de plazas y segmentos.

Lo importante en un mercado tan concurrido es que el producto "esté", que se conozca, que se hable de él, y, si está en mayor número de lugares una porción más grande del mercado lo conocerá y pronto lo preferirá de entre otras marcas.

Sobre la venta al mayoreo a través de agentes conviene hacer una distribución de vendedores por zona y elaborar programas de visitas periódicas tanto a clientes regulares como a nuevos clientes.

Se debe procurar, que el producto sea surtido de manera completa y oportuna, tanto a los clientes como a los sub-distribuidores y patios de servicio.

#### 6.- Publicidad:

Si no se desea manejar publicidad a través de medios de información masiva, habrá entonces que intensificar la publicidad directa promoviendo una imagen de calidad y profesionalismo. La publicidad se deberá enfocar al servicio mucho más que al precio.

Conviene destinar una parte del presupuesto de gastos de venta para la impresión y distribución de folletos, libretas rotuladas, calcomanías y regalos para clientes importantes como camisetas, encendedores, plumas, etc.

Otra forma de publicidad que conviene tomar en cuenta es la publicidad de boca a boca, un cliente satisfecho con el producto y/o servicio sin duda enviará a un nuevo cliente.

Mientras la competencia de precios continúa creciendo, debemos estar seguros de que un servicio de calidad y un cliente satisfecho serán la clave de la supervivencia en este sector.

Por último, no hay que olvidarse de la publicidad que brinda el propio patio de servicio, por lo que habrá de cuidarse la localización, su aseo, material y herramientas para la demostración, exposición en escaparates, material informativo, material de exposición permanente en el exterior (paredes, carteles, letreros luminosos), etc., a fin de que la empresa proyecte una imagen de profesionalismo que invite al cliente.

## CONCLUSIONES

Como podrá apreciarse en el transcurso del estudio, las conclusiones se encuentran realmente palpadas en el capítulo quinto de la presente tesis en el cual se presenta el desarrollo de un programa de mejora que abarca las principales áreas de la Compañía en cuestión, estas son: el área de organización-administración, el área financiera y por último el área de comercialización.

No obstante, a continuación presento una breve recopilación de los aspectos más sobresalientes de cada una de estas áreas.

Respecto al ramo en que se desenvuelve la empresa se podrá observar que se trata de un mercado saturado en donde la apertura comercial se ha resentido notablemente, factores que imperaron la necesidad de que la Compañía se expandiera y ampliará la gama o línea de productos y servicios ofrecidos a fin de hacer frente a la competencia y ganar una posición estable y permanente en el mercado.

En lo que atañe a los recursos técnicos, la Compañía goza de una excelente posición pues cuenta con el equipo más moderno de renovado y el producto que ofrece es de primera calidad.

En cuanto a los recursos humanos es ahí donde se debe centrar mayor atención, es necesario contar con personal profesional calificado y esto implica sin duda de una

gran inversión de tiempo y esfuerzo a fin de capacitar arduamente al personal, principalmente a la fuerza de ventas.

Se requiere elaborar estrategias de venta, dividir por zonas a los clientes tanto locales como foráneos y asignar a los agentes adecuadamente de manera que puedan ofrecer un mejor y más eficiente servicio. Se debe enseñar a los vendedores primeramente a conocer el producto que ofrecen y después, técnicas de venta a fin de lograr convencer o educar al cliente a que compre calidad y no solo precio.

Por lo que toca a los recursos financieros, a pesar de que los Estados Financieros no muestran cifras favorables, si se analizan con mayor profundidad a través de índices o razones, existen grandes probabilidades de que la situación se establezca y pronto se presenten utilidades para la empresa, pues los gastos e inversiones producidos por la expansión tanto de las instalaciones (sucursales) como de la gama de productos y servicios ofrecidos ya han sido absorbidos y empiezan a dar frutos, situación que se refleja en las cifras de ventas.

Cabe mencionar que no deben descuidarse los renglones de cuentas por cobrar e inventarios procurando una mejor rotación de los mismos. Algunas medidas para mejorar ésta situación fueron expuestas en capítulos anteriores. Asimismo deben tomarse precauciones en la estructura del capital y procurar que no todas las obligaciones deban ser cubiertas dentro de un mismo ejercicio. La administración de los créditos debe ser analizada profundamente por la Dirección y tomar medidas correctivas para equilibrar eficientemente tanto el grado de liquidez como el de apalancamiento o deuda.

Por último, es necesario mejorar la administración interna del negocio y procurar que no obstante el crecimiento y expansión experimentados, el control no se vaya de sus manos, para ésto, se deben establecer medidas o técnicas de control tales como:



organigramas claramente definidos que faciliten la comunicación y eviten la duplicidad de tareas, la practica de utilizar manuales de organización, políticas y procedimientos, etc., también es recomendada a fin de que todo el personal que labora en la Compañía dirija sus esfuerzos hacia un objetivo común y se maximice la rentabilidad del negocio.

Para finalizar me gustaría mencionar que aparte de la utilidad que este trabajo pueda tener para los dirigentes de la empresa analizada, para mí ha sido de gran satisfacción y utilidad y me ha permitido darme cuenta de el amplio campo en que la carrera de Administración y Finanzas puede ser utilizada y la necesidad de seguirme preparando en ésta área.

## BIBLIOGRAFIA

1. ACEVEDO Ibañez, Alejandro y Florencia López M. *El proceso de la entrevista, conceptos y modelos.*, México, Ed. Limusa, 4a ed. 1988.
2. AL MIANO. "Imports / Exports 1991" en la revista *Modern Tire Dealer*. Michigan City, U.S.A. Julio 1991. Vol. 72 No.8 pp.11-16.
3. *El Proceso de Auditoría de Touche Ross*. Touche Ross Internacional. Abril, 1979.
4. GARZA Mercado Ario. *Manual de Técnicas de Investigación*. El Colegio de México, México, 3a ed., 1981.
5. GINEBRA Torre Juan. *La Maduración de los Mercados y la Estrategia Comercial en los Negocios.*, México, Ed. C.E.C.S.A., 2a ed., 1987.
6. GOMEZ Morfin Joaquín. *El control interno en los negocios.*, México, Fondo de Cultura Económica, 1956.

7. HONOLD Jay, Scott Mueller, Ken Bittancourt. "Profitability '91: Dealers reveal money-making formulas" en la revista *Modern Tire Dealer*. Michigan City, U.S.A. Septiembre 1991. Vol.72 No.11 pp.13-38.
8. KHOLER L. Eric. *Auditoría*, México, Ed. Diana, 12a ed., 1987.
9. LEONARD P. William. *Auditoría Administrativa: Evaluación y métodos de eficiencia administrativa*, México, Ed. Diana, 1975.
10. LUCHESSA Hector y Jaime Podesta Castro. *Diagnostico: Evaluación Sistemática de los Problemas de la Empresa*, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1973
11. ORTEGA Pérez de León Armando. *La información financiera*, México, Coedición UTEHA-IMEF, 1989.
12. PERDOMO Moreno Abraham. *Fundamentos de Control Interno*, México, ECASA. 3a ed., 1989.
13. PORTER E. Michael. *Estrategia Competitiva*, México, Ed. C.E.C.S.A., 1982.

14. RODRIGUEZ Valencia Joaquín. *Sinopsis de Auditoría Administrativa*, México, Editorial Trillas, 5a ed., 1981.
15. VAN Horne James. *Administración Financiera*, México, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, 7a. ed., 1988.
16. WALKER P. Franck. *Manual para la auditoría de la pequeña y mediana empresa*, México, Editorial ECASA, 5a. ed., 1987.
17. WESTON F.J. y E. Brigham. *Fundamentos de administración financiera*, México, Ed. Interamericana, 7a ed., 1988.
18. WILLIAMS Charles; Hunt Peron y Gordon Donaldson. *Financiación Básica de los Negocios: Textos Y Casos*, México, Ed. UTEHA, 1982.
19. WILSON R.M. *Control financiero*, México, Ed. Diana, 1979.



ANEXO

MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

## MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

### I. ACTIVOS CIRCULANTES

Caja y Bancos

Cuentas por cobrar:

Segregación y clasificación de las cuentas por cobrar.

Líneas de crédito

Control del Crédito

Intereses moratorios

Descuentos, devoluciones y bonificaciones

Inventarios

Segregación y Administración

### II. ACTIVOS FIJOS

Adquisición de inmuebles, maquinaria y equipo

Uso del Equipo de Transporte

### III. PASIVOS

Segregación del pasivo

Cuentas por pagar

Provisiones

### IV. CAPITAL CONTABLE

Utilidades retenidas

V. INGRESOS

Ingresos en Efectivo

VI. GASTOS

Gastos por comprobar

VII. CONTRATACION Y RENUMERACION AL PERSONAL

Selección y contratación

Prestaciones

Comisiones e Incentivos

Vacaciones y Permisos

Jornadas de Trabajo

Contrato de trabajo

Deducciones

IMSS

Nominas

VIII. COMPRAS

Requisitos para efectuar una compra

## POLITICAS

AREA: PAG: 1 DE: 2  
ACTIVOS CIRCULANTES

TITULO: CLAVE DE LA POLITICA:  
CAJA

- 1.- Deberá tenerse un fondo fijo para efectuar pagos que por su mínima cuantía no es conveniente que sean cubiertos por medio de cheques.  
Cada vez que se haga un pago del fondo fijo, deberá estar amparado por el comprobante respectivo y con la firma de autorizado del Gerente Administrativo.
- 2.- La reposición del fondo será reembolsado por medio de un cheque tantas veces como sea necesario e invariablemente al final de cada mes.
- 3.- Se deberá custodiar en caja fuerte, los fondos asignados de caja chica, así como los valores recibidos para su depósito.
- 4.- Se deberá hacer en forma sorpresiva por lo menos una vez por mes, arqueos a los fondos fijos de caja chica asignados.
- 5.- Se deberá manifestar en un memo los arqueos practicados a los fondos asignados de caja chica y llevar el Vo.Bo. del Gerente Administrativo.
- 6.- Se deberá mantener un récord de los sobrantes o faltantes detectados de los fondos.
- 7.- El fondo fijo de caja esta destinado a cubrir gastos cuyo monto por liquidar en forma individual nunca exceda de: \$ 3'000,000 .....  
( Tres millones de pesos ).



POLITICAS

AREA:                                  PAG: 2                                  DE: 2  
ACTIVOS CIRCULANTES

TITULO:                                  CLAVE DE LA POLITICA:  
CAJA

- 8.- Los comprobantes deberán ser inutilizados para impedir que vuelvan a cobrarse con sello de " pagado " y fecha y el importe deberá estar anotado en número y letra.
  
- 9.- Se podrá entregar valores por concepto de gastos por comprobar, con la debida autorización previa de la Dirección Administrativa. Cuando se entreguen por caja chica deben ser autorizados por la Gerencia Administrativa.
  
- 10.- Se proporcionara después de la fecha de regreso de un viaje de trabajo, para que el empleado compruebe los gastos y liquide la cantidad entregada, en caso de no hacerlo se pasara a nominas para que se le deduzca de su sueldo.

## POLITICAS

AREA:                                 PAG: 1                                 DE: 2  
ACTIVOS CIRCULANTES

TITULO:                                 CLAVE DE LA POLITICA:  
BANCOS

- 1.- Se deberá mantener un archivo actualizado de registros de firmas bancarias. Cada vez que exista un cambio de ejecutivos o de Banco, verificar que los registros de firmas anteriores sean cancelados y debidamente registradas las nuevas firmas.
  
- 2.- Los depósitos en el Banco deberán hacerse diariamente y el importe de cada depósito deberá coincidir con el total de los ingresos recibidos el día hábil inmediato anterior.
  
- 3.- Todos los ingresos del día deberán depositarse íntegramente en las instituciones bancarias asignadas por la empresa, en la inteligencia de que en ningún caso se dispondrán de ellos para hacer pago alguno.
  
- 4.- La autorización para hacer pagos con cheques, se harán en forma mancomunada por la Dirección Administrativa y la Gerencia Administrativa, en ausencia de cualquiera de estos, el Contador.
  
- 5.- Todos los cheques expedidos deberán de venir con el documento soporte y la firma de revisado del Gerente Administrativo o en su caso del Contador.
  
- 6.- Al final de cada mes, deberá conciliarse el saldo en libros con el saldo de cada Banco. Esta cuenta deberá manejarse con auxiliares para cada Banco.

## POLITICAS

AREA:                              PAG: 2                              DE: 2  
ACTIVOS CIRCULANTES

TITULO:                              CLAVE DE LA POLITICA:  
BANCOS

- 7.- Todo cheque deberá de cancelarse si en un mes de expedido no ha sido pagado.
- 8.- Los sobres de pagos al personal, sino han sido pagados o reclamados al mes, deberán ser depositados.
- 9.- Formular mensualmente las conciliaciones de libros con el estado de cuenta del Banco, la vigilancia de cheque expedidos y no cobrados con antigüedad mayor a sesenta días, dará origen a gestiones inmediatas.
- 10.- No se deberá arrastrar partidas en conciliación por mas de dos meses.
- 11.- Todos los cheques que se cancelen deberán ser sellados de "cancelado" o mutilados, el número consecutivo del talonario deberá se anexado al talonario de la chequera correspondiente.
- 12.- No se deberán expedir bajo ninguna causa cheque en blanco y al portador.
- 13.- Los cheques devueltos se recuperaran del Banco y pasaran a poder del Contador, quien llevara una relación de estos cheques para efectos de que se haga el asiento contable.

# POLITICAS

AREA: PAG: 1 DE: 1  
CUENTAS POR COBRAR

TITULO: SEGREGACION CLAVE DE LA POLITICA:  
Y CLASIFICACION DE LAS C X C.

- 1.- Para presentación de los Estados Financieros y para efectos de descuentos por volúmen los clientes se clasificarán en:
  - \* Distribuidores
  - \* Transportistas
  - \* Clientes normales
  - \* Clientes de patios de servicio (solo menudeo)
  
- 2.- Todo cliente, que compre a crédito, deberá ser codificado y dado de alta en el programa de la computadora a fin de facilitar la elaboración de facturas, consultas y cobranza.
  
- 3.- Para efectos de cobranza las cuentas por cobrar estarán clasificadas por fecha de vencimiento de las facturas.
  
- 4.- Si es persona física, la factura será cobrada exactamente el día de vencimiento de la misma, a menos que sea domingo. De ser así, la factura será cobrada el día hábil inmediato anterior.
  
- 5.- Si es persona moral, entonces la factura será cobrada el día o días anteriores mas cercano a la fecha de vencimiento en base a el día que tiene estipulado el cliente para hacer el pago a sus proveedores.



## POLITICAS

AREA: PAG: 1 DE: 3  
CUENTAS POR COBRAR

TITULO: CLAVE DE LA POLITICA:  
LINEAS DE CREDITO

Las políticas de Crédito y Cobranza de esta Compañía tienen como objetivo servir de marco de referencia para la toma de decisiones en todo lo relacionado con la administración del Crédito. En las siguientes políticas se indican los elementos de juicio para el otorgamiento de Crédito.

### 1.- Bases para el otorgamiento del Crédito:

- a) Solicitud de Crédito
- b) Informe de la visita ocular
- c) Informe escrito de las referencias, ya sea que se hayan obtenido telefónicamente o solicitadas por escrito.
- d) Historial del cliente
- e) Informe del investigador
- f) Reporte del Servicio de Información Jurídico - Comercial (para saber si el cliente no tiene demandas anteriores)
- g) Estados Financieros ( si la línea de crédito es superior de \$ 15'000,000 (quince millones de pesos.)

2.- Si la línea de crédito no excede los \$15'000,000 (Quince millones de pesos) el otorgamiento del crédito únicamente requerirá la autorización a su juicio del Gerente de Crédito y Cobranza.

3.- Si la línea de crédito excede los \$15'000,000.00 (Quince millones de pesos), se solicitara además, si es persona física, el monto de su capital, datos sobre su situación financiera, datos de sus bienes raíces y de otros negocios en que tenga participación el solicitante.

## POLITICAS

AREA: PAG: 2 DE: 3  
CUENTAS POR COBRAR

TITULO: CLAVE DE LA POLITICA:  
LINEAS DE CREDITO

- 4.- Tratándose de personas morales se solicitara además de todos los requisitos anteriores, una copia de sus Estados Financieros mas recientes y los nombres de los principales Accionistas que conforman la Sociedad.
- 5.- Con relación a Clientes Personas Morales se deberá tener especial cuidado en que la persona que firme los Títulos de Crédito sea la persona autorizada de acuerdo a la Carta Constitutiva de la Sociedad o al Poder Notarial otorgado a un determinado Funcionario.
- 6.- Para la investigación crediticia de este tipo de clientes será necesaria la contratación de un servicio de Información Crediticia y Comercial, además de la que realiza el investigador rutinariamente.
- 7.- Todo otorgamiento de una línea de crédito superior a los \$15'000,000.00 necesitara invariablemente de la autorización por escrito del Director General de la Compañía.
- 8.- Bajo ninguna circunstancia se autorizara crédito si no esta debidamente documentado.
- 9.- Bajo ninguna circunstancia se otorgara crédito a clientes ya sea personas físicas o morales que tengan demandas judiciales anteriores.

## POLITICAS

AREA: Cuentas por cobrar      PAG: 3      DE: 3

TITULO: LINEAS DE CREDITO      CLAVE DE LA POLITICA:

- 10.- Se llevara un historial escrito de cada cliente: su forma de pago, cheques devueltos, devoluciones de mercancía, etc.
- 11.- A todos los clientes se les fijara un límite de crédito, notificandoles su monto, el plazo para dicha notificación será de 8 días para pedidos locales y quince días para pedidos foráneos.
- 12.- Para ampliación en los límites de crédito se deberá estudiar el historial del cliente para notificar que no tenga adeudos, que no sea moroso, etc.
- 13.- Los límites de crédito no son permanentes; cada seis meses en épocas de economía estable y cada tres en épocas de crisis, se deberá revisar y reanalizar la situación actual del cliente para tomar la decisión de decremento o incremento en las líneas de crédito, esto con el fin de evitar cuentas incobrables en caso de insolvencia por parte del cliente, o, en el caso contrario, que al cliente lo gane la competencia.
- 14.- Las notificaciones del Departamento de Crédito y Cobranza, deberán hacerse por escrito, especialmente en el caso de autorización o negación del Crédito, a fin de que los demás departamentos, especialmente Ventas, conozca las causas que motivaron la decisión.



AREA: PAG: 1 DE: 2  
CUENTAS POR COBRAR

TITULO: CLAVE DE LA POLITICA:  
CONTROL DEL CREDITO

- 1.- Toda factura deberá tener al calce un pagaré que el cliente debe firmar. Debe haber invariablemente documentos aceptados.
  
- 2.- Toda factura deberá ser cotejada contra el pedido a fin de revisar la descripción, cantidad e importe de la mercancía, % de descuento autorizado, condición del pago y firma de autorización tanto del Departamento de Ventas como del de Crédito y Cobranza.
  
- 3.- Se cuidara que la forma impresa de Factura propia de la Compañía con su respectivo Pagaré, conste de original y dos copias, con la finalidad de dejarle al cliente una copia del pagaré, donde aparece la fecha del vencimiento y la consignación de los intereses que deberá pagar si no liquida a tiempo.
  
- 4.- En el caso de clientes que den contra-recibo a cambio de la factura para revisión, pedir que el contra-recibo tenga el sello de identificación del cliente y el nombre de la persona que firma el contra-recibo.
  
- 5.- Tratándose de clientes locales, al entregar el Departamento de Crédito y Cobranza la factura para su revisión, entregara un Pagaré con la fecha de vencimiento autorizada el cual deberá ser firmado por el cliente (quien deberá estar autorizado para suscribir Títulos de Crédito).



## POLITICAS

AREA: PAG: 2 DE: 2  
CUENTAS POR COBRAR

TITULO: CLAVE DE LA POLITICA:  
CONTROL DEL CREDITO

6.- Tratándose de clientes foráneos, el Vendedor deberá de traer junto con la demás documentación, el pagaré firmado, sin fecha y por el monto de la operación.

7.- La Compañía se rige por la política de cobrar cada 25 días, por tanto no importa el plazo de crédito que se haya otorgado:

25 - 50 días para llanta chica

25 - 50 y 75 días para llanta de camión

25 - 50 - 75 y hasta 100 días para llanta de camión importada.

El importe total de la venta se dividirá en "x" número de pagos que deberán quedar claramente estipulados en la factura, tanto el importe como la fecha de vencimiento.

8.- Se deberá elaborar un documento Pagaré para cada vencimiento del importe de la Factura.

## POLITICAS

AREA: CUENTAS POR COBRAR      PAG: 1      DE: 1

TITULO: INTERESES MORATORIOS      CLAVE DE LA POLITICA:

- 1.- Si terminado el plazo otorgado para cubrir el monto de su deuda, el cliente, cualquiera que éste sea, no ha saldado su cuenta, se procederá a cobrar intereses moratorios.
- 2.- Los intereses moratorios deben ser calculados por días vencidos después de terminado el plazo estipulado en la factura de venta.
- 3.- Se otorgarán "x" días de gracia después de la fecha de vencimiento para proceder a aplicar el cobro de intereses moratorios.
- 4.- La tasa de interés moratorios será de "x" % mensual sobre el saldo vendido.

## POLITICAS

AREA: PAG: 1 DE: 3  
CUENTAS POR COBRAR

TITULO: DESCUENTOS, CLAVE DE LA POLITICA:  
DEVOLUCIONES Y BONIFICACIONES

### DESCUENTOS:

- 1.- Deberá existir siempre una lista actualizada de precios y descuentos autorizados sobre la que se registrá cualquier tipo de venta ya sea a crédito o al contado.
- 2.- Dicha lista podrá ser modificada sin previo aviso por el Gerente de Ventas en acuerdo con el Director General. La nueva lista será entregado a todos los departamentos afectados e invalidará los precios y descuentos de la lista inmediata anterior.
- 3.- Se deberá vigilar que todo pedido este autorizado y que los descuentos según el plazo se respeten.
- 4.- Si se otorga un descuento especial este deberá estar invariablemente autorizado tanto por el Gerente de Ventas como por el Director Administrativo.

### DEVOLUCIONES Y BONIFICACIONES:

- 5.- Para cualquier devolución total de la mercancía será necesaria la presentación de la Factura Original. Así como una copia de entrada al Almacén.

AREA: PAG: 2 DE: 3  
CUENTAS POR COBRAR

TITULO: DESCUENTOS, CLAVE DE LA POLITICA:  
DEVOLUCIONES Y BONIFICACIONES

- 6.- Si la devolución es parcial únicamente se requerirá de una copia de la factura.
- 7.- Para toda devolución, ya sea total o parcial, se elaborará una nota de crédito por el importe correspondiente.
- 8.- Bajo ninguna circunstancia se devolverá dinero en efectivo por el importe de la devolución. La nota de crédito solo se utilizará para el cambio de un producto o la compra de otra mercancía.
- 9.- Si la factura aún no estuviera vencida al momento de la devolución, no será necesario la elaboración de una Nota de Crédito. Bastara únicamente con hacer la bonificación correspondiente a la Factura Original.
- 10.- Cuando la llanta es devuelta por defectos de fabrica, se realizará una bonificación denominado por "ajuste".
- 11.- La llanta deberá ser antes revisada por un ajustador para cerciorarse de que la llanta falló por defecto de fabricación y no por el mal uso que haya hecho de ella el cliente.



## POLITICAS

AREA: PAG: 3 DE: 3  
CUENTAS POR COBRAR

TITULO: DESCUENTOS, CLAVE DE LA POLITICA:  
DEVOLUCIONES Y BONIFICACIONES

- 12.- El ajustador deberá entregar una solicitud de ajuste en donde quede especificado el % de ajuste que se otorgará al cliente.
- 13.- El % de ajuste se calculará invariablemente sobre el precio de lista.
- 14.- La nota de crédito correspondiente se entregará al cliente especificando siempre si se trata de llanta nueva o vitalizada.

AREA: INVENTARIOS                      PAG: 1                      DE: 2

TITULO: SEGREGACION CLAVE DE LA POLITICA:  
Y ADMINISTRACION

- 1.- Se entenderá como inventario todos aquellos artículos que se mantienen en existencia para la producción y/o para su venta final en el curso normal de las operaciones.
  
- 2.- Para efectos de presentación y mayor facilidad en el control de los inventarios se clasificarán en:
  - Almacén de materia prima
  - Almacén de llanta nueva
  - Almacén de servicios
  - Almacén de llanta para vitalizar
  - Almacén de productos terminados
  
- 3.- A su vez, deberá haber una segregación en lo que respecta al Almacén de Servicios el cual manejará por separado la existencia tanto de llantas nuevas como de rines y refacciones en cada sucursal o patio de servicio.
  
- 4.- Por inventario de Materia Prima se entenderá el saldo existente de todos los materiales propiedad de la empresa que todavía no han entrado en el proceso de fabricación.
  
- 5.- Es obligación del Gerente de Producción el cerciorarse de mantener el inventario en un nivel en el que se concilien eficientemente rotación y rentabilidad.

## POLITICAS

AREA: INVENTARIOS                      PAG: 2                      DE: 2

TITULO: SEGREGACION CLAVE DE LA POLITICA:  
Y ADMINISTRACION

6.- Para fijar dicho nivel óptimo, la Alta Gerencia junto con el Gerente de Producción deberán considerar:

- \* El volúmen de existencias como inventario de seguridad que se necesita como protección contra las faltas de materiales que interrumpen la producción.
- \* Las consideraciones de economía en las compras.
- \* Las perspectivas de cambios en los precios de los materiales a comprar.
- \* Los costos operativos de mantener las existencias.
- \* El pronóstico de producción y ventas para determinado período.

AREA: PAG: 1 DE: 2  
ACTIVOS FIJOS

TITULO: ADQUISICION CLAVE DE LA POLITICA:  
DE INMUEBLES, MAQ. Y EQUIPO

Será inversión, cuando los desembolsos tengan por objeto aumentar los ingresos o disminuir los gastos repercutiendo en el futuro.

Será gasto, aquellos desembolsos que no son aplicables a beneficios futuros y que necesariamente, deben deducirse dentro del ejercicio.

Las adquisiciones se conceptuaran como:

Indispensables: cuando se requieran para el funcionamiento de la operación del negocio.

Conveniencia: se adquieren para optimizar los servicios y funciones de la operación.

1.- Para el control de los activos, se llevarán formas de registro individuales para cada inversión donde se anotarán:

- Descripción
- Valor de adquisición
- Vida útil probable
- Control de depreciaciones

Asimismo, deberá de asentarse la ubicación del bien, debiéndose de codificar estos.

2.- Se resguardaran en archivo la documentación original y de sus garantías de todas las adquisiciones habidas en el ejercicio. En la póliza contable se anexara copia de la misma.





## POLITICAS

AREA:                      PAG: 1              DE: 1  
ACTIVOS FIJOS

TITULO:                      CLAVE DE LA POLITICA:  
USO DE EQ. DE TRANSPORTE

- 1.- Al termino de la jornada de trabajo, las unidades de transporte deben ser guardadas en el lugar que previamente haya sido designado.
  
- 2.- Siempre que sea necesario el uso del equipo de transporte, se anotara sin excepción los datos siguientes:
  - a) Nombre de la persona que va a utilizarlo
  - b) Nombre del puesto
  - c) Descripción de la unidad (marca, año, placas)
  - d) Hora de salida y kilometraje inicial
  - e) Motivo por el cual se va a usar el vehículo
  - f) Firma de recibido
  - g) Hora de llegada y kilometraje final
  - h) Firma de entregado
  - i) Consumo de gasolina o diesel en litros e importe.
  - j) Tipo y fecha del servicio prestado de mantenimiento.
  
- 3.- Los vehículos no podrán ser utilizados por ninguna persona para cubrir necesidades personales.

## POLITICAS

AREA:  
PASIVOS

PAG: 1

DE: 2

TITULO: CLAVE DE LA POLITICA:  
SEGREGACION DEL PASIVO

- 1.- Tanto para efectos de contabilización como para la presentación de los Estados Financieros el pasivo de la Compañía deberá segregarse en dos grandes rubros: Pasivo Circulante, si las obligaciones habrán de ser cubiertas en el mismo ejercicio en que se contraen, o, Pasivo a Largo Plazo si el pago de las obligaciones se efectuará después de un año de ser contraídas.
  
- 2.- A su vez, el Pasivo a Corto Plazo se hallará segregado en las siguientes partidas:
  - \* Obligaciones con Bancos
  - \* Préstamos a la Vista
  - \* Documentos a acreedores
  - \* Cuentas por Pagar (segregadas por tipo de acreedor: proveedores, funcionarios, directores, etc.)
  - \* Impuestos a pagar (ISR., IVA y otros)
  - \* Intereses por pagar
  
- 3.- En lo que respecta al Pasivo a Largo Plazo este se encontrara integrado por créditos bancarios de mediano y largo plazo, es decir, cuyo vencimiento sea superior a un año.

AREA:  
PASIVOS

PAG: 2

DE: 2

TITULO: CLAVE DE LA POLITICA:  
SEGREGACION DEL PASIVO

- 4.- Es responsabilidad de la Gerencia el revisar y asegurarse, en el caso de haber contraído un préstamo que se extienda por mas de un año, de que se haga el traslado de parte proporcional que venza ese año del rubro de pasivo a L.P. a pasivo a C.P. del crédito o créditos contraídos.



## POLITICAS

AREA:  
PASIVOS

PAG: 1

DE: 1

TITULO:  
CUENTAS POR PAGAR

CLAVE DE LA POLITICA:

- 1.- Para presentación de los Estados Financieros únicamente se maneja un saldo total general cuya cuenta se denominara: "proveedores".
- 2.- Para efectos de control de vencimiento de saldos acreedores y control de inventarios los proveedores se clasificarán en:
  - \* Proveedor de llanta nueva importada
  - \* Proveedor de llanta nueva nacional
  - \* Proveedores de hule banda
  - \* Proveedores de parches
  - \* Proveedores de materiales indirectos
  - \* Proveedores de refacciones
  - \* Proveedores de suministros para oficina
- 3.- Para efectos de los pagos a proveedores, estos deberán ser liquidados dentro del plazo estipulado para evitar intereses moratorios y recargos.
- 4.- Todos los pagos deberán ser realizados con cheque nominativo y la cantidad deberá ser cotejada contra la factura original.
- 5.- Los pagos a proveedores se realizaran únicamente los viernes por la mañana.

## POLITICAS

AREA:  
PASIVOS

PAG: 1

DE: 1

TITULO:  
PROVISIONES

CLAVE DE LA POLITICA:

- 1.- Es política de esta Compañía el no realizar ningún tipo de provisión a Largo Plazo.
  
- 2.- Las provisiones se harán mensualmente para aquellas partidas que van a afectar dentro del mismo ejercicio. Esto tiene como objeto el estar provisionados para que esos desembolsos no afecten con tanta fuerza en el mes que se vayan a erogar.
  
- 3.- A principio de cada año, en base a los pronósticos y a datos históricos, el Director Administrativo conjuntamente con el Director General separaran un porcentaje de las utilidades para ir provisionando para gastos como:
  - a) Aguinaldos
  - b) Jubilaciones, pensiones y retiros
  - c) Vacaciones
  - d) Bonos de P.T.U.
  
- 4.- En el caso especial de la Provisión para Cuentas de Cobro Dudoso, no hay acumulación, al final de cada año se hace una estimación de aquellas cuentas que están o van a estar prácticamente perdidas y se hace la Provisión.

## POLITICAS

AREA: PAG: 1 DE: 1  
CAPITAL CONTABLE

TITULO: CLAVE DE LA POLITICA:  
UTILIDADES RETENIDAS

- 1.- Es política de la Compañía la reinversión de las utilidades ganadas para el propio crecimiento de la empresa.
- 2.- Todos los socios o accionistas de la Compañía ya existentes o que deseen adquirir parte de las acciones de esta Empresa, deberán firmar ante junta extraordinaria de accionistas su notificación de que están enterados de que no se pagaran dividendos por tiempo indefinido y su aprobación o conformidad ante dicha política.
- 3.- En caso de disminución del Capital Social este deberá ser aumentado mediante capitalización de reservas o utilidades o aportación de los accionistas en el menor plazo posible.
- 4.- No se considerara como ingreso la actualización del capital aportado.
- 5.- Se deberá llevar un registro de las utilidades de cada ejercicio, en el que se identifiquen el ejercicio en que se generaron y si fueron capitalizadas o no, esto con el fin de tener una fuente para determinar el impuesto que deberá retenerse a los accionistas llegado el momento de la distribución de utilidades.

AREA:  
INGRESOS

PAG: 1

DE: 1

TITULO: CLAVE DE LA POLITICA:  
INGRESOS EN EFECTIVO

- 1.- Las funciones de caja deberán estar segregadas de las del registro de las Cuentas por Cobrar.
- 2.- Todos los cheques recibidos deberá de tener el sello de "solo para deposito" antes de entregarlos al mensajero o a la persona designada para hacer el deposito.
- 3.- Los ingresos recibidos por correo y/o por los agentes de venta foráneos se entregaran directamente al cajero, listados individualmente y se determinaran individualmente las cifras de control.
- 4.- Los ingresos deberán depositarse inmediatamente después de recibidos o, si el pago se recibiera después de las 5:00 p.m., se depositará a primera hora del siguiente día hábil.
- 5.- Los depósitos se verificaran en forma independiente checando el importe de los ingresos a través de una conciliación bancaria periódica.
- 6.- Deberá existir un estricto control sobre las cuentas de deposito de las diferentes sucursales.
- 7.- Es requisito indispensable como una medida de control el tener sello fechador en todos los ingresos en efectivo y los resúmenes diarios



## POLITICAS

AREA:  
GASTOS

PAG: 1

DE: 1

TITULO:  
GASTOS POR COMPROBAR

CLAVE DE LA POLITICA:

- 1.- El retiro de fondos por concepto de gastos a comprobar solamente podrá ser autorizado por el Director Administrativo y/o el Gerente Administrativo.
- 2.- No se podrá hacer, bajo ninguna circunstancia, un segundo retiro de fondos cuando existe aún uno pendiente de comprobar.
- 3.- El plazo máximo para comprobar gastos de consumo interno no será mayor de tres días a partir de la fecha de entrega del efectivo.
- 4.- Si se tratase de comprobar gastos realizados fuera de la ciudad el plazo para presentar su reporte de gastos será de máximo dos días después de que el agente o chofer regrese a la planta.
- 5.- Cualquier gasto requerirá siempre de la firma de autorización del Director Administrativo en cada uno de los comprobantes debidamente requisitados.
- 6.- Todos los comprobantes deberán reunir con los requisitos fiscales vigentes: I.V.A. desglosado, razón social, R.F.C., etc. a fin de que estos gastos puedan ser autorizados.

## POLITICAS

AREA: PAG: 1 DE: 2  
ADMN. DE PERSONAL

TITULO: CLAVE DE LA POLITICA:  
CONTRATACION DE PERSONAL

1. La contratación del personal de nuevo ingreso que sustituye a otra persona en sus funciones o cubra una vacante, podrá ser autorizada por el gerente administrativo si el puesto es de nivel secretarial, agentes de venta, empleados de la planta u operarios.
2. Si el puesto vacante es de nivel administrativo medio, de supervisión o gerencia, la contratación solo podrá ser autorizada por el Gerente General.
3. La contratación del personal de nuevo ingreso que cubra un puesto de nueva creación, deberá ser autorizado de la misma manera: nivel operario a nivel intermedio por el Gerente Administrativo; nivel administrativo superior o gerencia por el Director General.
4. Para liquidar, reubicar o promover a un funcionario a nivel ejecutivo (gerente, contralor, contador, abogado, etc.) se requerirá de la autorización de la Dirección.
5. Requisitos para contratación de empleados:
  - Solicitud de empleo
  - Contrato laboral
  - Copia de alta en hacienda (RFC)
  - Carta de no antecedentes penales
  - 4 Fotografías
  - Dos cartas de recomendación
  - Copia del alta en el IMSS (no obligatoria)
  - Curriculum Vitae (Personal ejecutivo)
  - Acta de nacimiento
  - Copia de la cartilla militar (Hombres)

## POLITICAS

AREA: PAG: 2 DE: 2  
ADMN. DE PERSONAL

TITULO: CLAVE DE LA POLITICA:  
CONTRATACION DE PERSONAL

6. Deberá contarse con un expediente por cada empleado de la empresa, el cual se integrara como sigue:
- Solicitud de empleo (Datos generales del trabajador)
  - Aviso de alta ante el IMSS
  - Modificaciones de salarios ante el IMSS
  - Recibos de vacaciones
  - Aviso de baja ante el IMSS
  - Comprobantes de incapacidades otorgadas por el IMSS
  - Cartas de recomendación
  - Carta de renuncia

Los recibos de pago por concepto de sueldos, vacaciones, aguinaldo y PTU, se archivarán por separado en forma cronológica.

7. Todo candidato, excepto operarios o personal de intendencia o mantenimiento, deberá presentarse a una entrevista ya sea con el Gerente Administrativo o el Director General. Si se aprueba entonces se pasa a una entrevista técnica con su jefe inmediato y se procede a su contratación.
8. La elaboración de el contrato individual de trabajo se realizara en el departamento de Recursos Humanos y este deberá contener:
- Tiempo de contratación
  - Horario de Trabajo
  - Sueldo
  - Prestaciones

Si el contrato es para agentes de venta el contrato debe incluir una cláusula especial en la cual se establecerá una cuota mínima a cubrir de volumen de ventas.



## POLITICAS

AREA: PAG: 1 DE: 1  
ADMN. DE PERSONAL

TITULO: CLAVE DE LA POLITICA:  
PRESTACIONES

- 1.- Además de el sueldo base y de las prestaciones exigidas por la Ley, nuestra Compañía ofrece las siguientes prestaciones:
  - a) 80% de prima vacacional
  - b) Aguinaldo correspondiente a 20 días de salario.
  - c) 10% sobre sueldo base en Vales de Despensa
  - d) Participación de Utilidades correspondientes a 10 días de salario.
  
- 2.- Las prestaciones serán otorgadas a todo el personal de la empresa sin importar el puesto, si es sindicalizado o empleado de confianza, ni su antigüedad en la empresa.
  
- 3.- Los Vales de Despensa serán entregados a los empleados únicamente al final de cada mes junto con el pago de su semana o quincena en caso de vendedores y empleados del área administrativa.
  
- 4.- El aguinaldo correspondiente a el año de servicio prestado a la empresa se entregara durante la primera quincena del mes de Diciembre.
  
- 5.- El bono correspondiente al PTU será entregado a los trabajadores, por la parte proporcional del tiempo que laboraron en la empresa durante el año, durante el mes de Mayo.



## POLITICAS

AREA: PAG: 1 DE: 3  
ADMN. DE PERSONAL

TITULO: CLAVE DE LA POLITICA:  
COMISIONES E INCENTIVOS

### INCENTIVOS:

- 1.- Por conveniencia para el propio trabajador de nuestra Compañía, el sueldo base permanecerá intacto por un buen lapso de tiempo, no obstante, el salario se verá mejorado por incentivos de producción.
- 2.- Los incentivos tanto para los operarios de la planta como para los empleados del patio de servicio serán fijados por el Gerente de Producción (bajo autorización del Director General) en mutuo acuerdo con el representante sindical.
- 3.- Los incentivos serán tabulados a diferentes niveles de producción, habiendo siempre un nivel mínimo garantizado.
- 4.- En el caso de los empleados de los Patios de Servicio la tabulación se hará en base a el número de servicios y composturas realizadas durante el mes.
- 5.- La tabulación deberá ser presentada en un lugar visible a los empleados de Producción a fin de que conozcan, al comenzar un nuevo ciclo (mes), presenten cualquier duda o inquietud y sean motivados para alcanzar los niveles máximos de producción.

## POLITICAS

AREA: PAG: 2 DE: 3  
ADMN. DE PERSONAL

TITULO: CLAVE DE LA POLITICA:  
COMISIONES E INCENTIVOS

### COMISIONES:

6.- Dentro de la Compañía se manejan tres tipos de agentes de Venta:

- a) Agentes con un sueldo fijo alto
- b) Agentes con sueldo fijo bajo y comisiones
- c) Comisionistas

7.- Los agentes que gozan de un sueldo fijo alto, no serán sujetos de comisiones. Este tipo de agente trabajará en base a una cuota mínima mensual a cubrir.  
Dicha cuota será dada a conocer a los agentes por el Gerente de Ventas a mas tardar dentro de los tres primeros días hábiles del mes.

8.- Los agentes con sueldo base bajo, recibirán comisión tanto sobre la venta de llantas nuevas como de la venta de llantas vitalizadas.

9.- Por la venta de llanta nueva se recibirá un x % por cada unidad vendida, ya sea a crédito o a contado.

10.- Por la venta de llanta vitalizada se maneja una escala y dependiendo del número de llantas convertidas que se vendan durante el mes dependerá el % de su comisión.

60 a 69 llantas	1 %
70 a 99 llantas	2 %
100 en adelante	3 %

## POLITICAS

AREA: PAG: 3 DE: 3  
ADMN. DE PERSONAL

TITULO: CLAVE DE LA POLITICA:  
COMISIONES E INCENTIVOS

11.- En la Compañía se manejan además los denominados comisionistas. Este tipo de agente tiene las siguientes características:

- a) Goza de un sueldo base garantizado equivalente a el salario mínimo.
- b) Se le vende el producto a un precio especial predeterminado por el Gerente de Ventas y autorizado por el Director General.
- c) El vende el producto al precio que a su juicio mejor le convenga y la diferencia será su comisión.
- d) El será responsable de la Unidad Vehicular que se le facilite y además cubrirá todos los gastos de gasolina, casetas, multas, etc.
- f) El propio comisionista será responsable de levantar el pedido, recoger las llantas para vitalizado, surtir el pedido y recuperar a tiempo la cobranza.

12.- Aunque no se consideran como agentes de venta, los Gerentes y Jefes de Patio también recibirán una comisión por el número de llantas nuevas y servicios vendidos durante el mes. El % de comisión dependerá básicamente de:

- \* La cantidad de ventas
- \* La calidad de las ventas:
  - Plazo de pago otorgado al cliente
  - Descuento dado sobre el precio de lista

# POLITICAS

AREA: PAG: 1 DE: 3  
ADMN. DE PERSONAL

TITULO: CLAVE DE LA POLITICA:  
VACACIONES Y PERMISOS

- 1.- Todo empleado que lleve laborando mas de un año en la Compañía tendrá derecho a un período de vacaciones de 6 días laborables con goce integro de salario además de su prima vacacional que por política de la empresa y como prestación es de un 80% ( en lugar del 25% exigido por la Ley) sobre el salario que le corresponda durante el período de vacaciones.
- 2.- Los días de vacaciones irán aumentando por año laborado como lo fija el Art. 76 de la Ley Federal del Trabajo. A saber:

<u>Años de servicio</u>	<u>Días</u>
1	6
2	8
3	10
4	12
5	12
6	12
7	12
8	12
9	14
10 a 13	14
14 en adelante	16

- 3.- Todo trabajador, que terminado un año de prestación de servicios en esta empresa, desee tomar sus vacaciones deberá llenar una forma impresa de solicitud de vacaciones que contenga: nombre del empleado, puesto, departamento, antigüedad, fecha en la que desea tomar su período de vacaciones y firma de autorización del Jefe de Depto.



## POLITICAS

AREA: PAG: 2 DE: 3  
ADMN. DE PERSONAL

TITULO: CLAVE DE LA POLITICA:  
VACACIONES Y PERMISOS

- 4.- La solicitud deberá ser entregada al encargado de Personal quien deberá revisar el expediente del trabajador para cotejar cierta información y verificar si efectivamente tiene derecho a tomar su período de vacaciones.
- 5.- Una vez revisada la solicitud deberá pasar a autorización a la Dirección Administrativa, de no haber algún inconveniente se notificará al empleado que su solicitud fue aceptada.
- 6.- El importe correspondiente a el período de vacaciones junto con su prima vacacional serán entregados a el empleado durante el mes de agosto. Dicha estipulación no implica que el período de vacaciones deba ser durante ése mes.
- 7.- Si el empleado no hubiera cubierto un año de prestación de servicios se le pagará su prima vacacional por la parte proporcional a los días laborados en nuestra Compañía.
- 8.- Bajo ninguna circunstancia se podrá compensar el período de vacaciones del trabajador con una renumeración económica.
- 9.- Se deberá llevar una constancia de cada trabajador que contenga su antigüedad y de acuerdo con ella el período de vacaciones que les corresponde y las fechas en las que se han tomado. Dicha constancia se archivará en su expediente de trabajo.

AREA: PAG: 3 DE: 3  
ADMN. DE PERSONAL

TITULO: CLAVE DE LA POLITICA:  
VACACIONES Y PERMISOS

- 10.- En caso de permisos por enfermedad o accidente el empleado tendrá la obligación de avisar inmediatamente a su superior y presentar en cuanto regrese a sus actividades ordinarias, su incapacidad expedida y autorizada por el Instituto Mexicano del Seguro Social.
- 11.- Los siguientes permisos otorgados a los trabajadores si gozaran de su sueldo integro:
- a) Enfermedad o Accidente.
  - b) A las mujeres seis semanas antes y seis semanas después del parto.
  - c) En caso de fallecimiento de algún familiar del empleado: 1 día si se tratase de padres, abuelos, primos, etc. y hasta tres días si se tratase de la muerte del conyugue o algún hijo.
  - d) Un día en caso de la presentación del Exámen Profesional.
- 12.- Los permisos especiales para faltar a sus labores deberán ser solicitados con un mínimo de 5 días de anticipación; la empresa analizará la solicitud, y otorgara el permiso.
- 13.- Todo permiso especial concedido al empleado no será mayor de 3 días y este será sin goce de sueldo.

## POLITICAS

AREA: PAG: 1 DE: 1  
ADMN. DE PERSONAL

TITULO: CLAVE DE LA POLITICA:  
JORNADAS DE TRABAJO

- 1.- Todas las estipulaciones referentes a la jornada de trabajo, días de descanso obligatorios, horas extras, faltas y permisos, etc. deberán quedar claramente establecidas tanto en el contrato laboral individual como en el reglamento interior de trabajo suscrito ante la junta local de Conciliación y Arbitraje del Estado.
- 2.- La jornada normal de trabajo es de 48 horas semanales, cualquier cambio en el horario o necesidad de trabajar tiempo extra se deberá notificar a todo el personal afectado con 24 horas de anticipación.
- 3.- El día de descanso semanal será el Domingo; además de los de descanso obligatorio señalados por la Ley y que son: enero 1; febrero 5; marzo 21; mayo 1; septiembre 16; noviembre 20; y diciembre 25.  
Nuestra Compañía otorga además a todo el personal los siguientes días con goce integro de sueldo: 12 de octubre; 2 de noviembre (medio día); 12 de diciembre; jueves, viernes y sábado santos.
- 4.- Cuando las necesidades de la Compañía así lo requiera, todos los trabajadores tendrán obligación de trabajar tiempo extra el cual no excederá bajo ninguna circunstancia a 3 horas diarias o 9 horas a la semana.  
Su importe será cubierto en la semana o quincena posterior a aquella en que se laboro tiempo extra a fin de dar tiempo a que se pase al Departamento de Personal los reportes debidamente autorizados.



## POLITICAS

AREA: PAG: 1 DE: 2  
ADMN. DE PERSONAL

TITULO: CLAVE DE LA POLITICA:  
CONTRATO DE TRABAJO

- 1.- Una vez que el candidato es seleccionado y éste acepte el empleo, se procederá a la mayor brevedad posible a la elaboración de su contrato de trabajo.
- 2.- Es política de nuestra Compañía la elaboración de un contrato de trabajo a prueba. La ley otorga un plazo máximo de 30 días para despedir a un empleado en caso de engaño o ineficiencia, sin responsabilidad por parte de la empresa.
- 3.- Será responsabilidad del Departamento de Personal el elaborar antes de 28 días a partir de la fecha de ingreso del trabajador, una carta al Jefe del departamento donde labora el empleado a fin de que se nos informe sobre el desempeño del trabajador y sobre si éste se va o se queda y en que condiciones.
- 4.- En el caso específico de los Agentes de Ventas, también se elaborara un contrato temporal a prueba, y, además, se incluirá una cláusula donde quede estipulada una cuota mínima a cubrir de volúmen de ventas mensual. Si no se lograra el Agente será despedido sin responsabilidad por parte de la Compañía.
- 5.- Si el empleado cubre satisfactoriamente el período de prueba se procederá a elaborar un contrato laboral por tiempo indefinido.



## POLITICAS

AREA: PAG: 2 DE: 2  
ADMN. DE PERSONAL

TITULO: CLAVE DE LA POLITICA:  
CONTRATO DE TRABAJO

- 6.- Todo empleado, no importa el puesto que desempeñe, deberá leer cuidadosamente el contrato laboral y aclarar cualquier duda. Solo cuando se este completamente de acuerdo se procederá a firmar de conformidad.
- 7.- El contrato de trabajo deberá siempre contener los siguientes elementos:
- a) Nombres y domicilios de los contratantes.
  - b) Su duración o la expresión de ser por tiempo indeterminado.
  - c) Las jornadas de trabajo.
  - d) Los días de descanso y vacaciones.
  - e) El monto del salario.
  - f) El monto y especie de las prestaciones.
  - g) Las cláusulas referentes a la Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores.
  - h) Si el contrato se celebra entre la empresa y un Agente de Ventas, una cláusula que contenga el monto mínimo a cubrir mensualmente.

AREA: PAG: 1 DE: 1  
 ADMON. DE PERSONAL

TITULO: CLAVE DE LA POLITICA:  
 DEDUCCIONES

1.- Serán motivo de deducción del sueldo normal del empleado las siguientes: (De acuerdo a la Ley Federal del Trabajo).

- a) Anticipos de Salarios y Prestamos
- b) Adeudos con la Empresa
- c) Cuotas sindicales
- d) Cuotas del Seguro Social
- e) Impuesto del 1% de I.S.P.T
- f) Descuentos INFONAVIT
- g) 80% del valor de equipos, útiles y herramientas perdidos o destruidos por negligencia del empleado.

2.- Además de las enunciadas anteriormente serán motivos de deducción:

- a) Hacer descuentos a clientes, sin autorización específica de el Departamento de Ventas o del Director de la Compañía.
- b) Cometer errores aritméticos, por descuido o negligencia, que afecten los ingresos de la Empresa.
- c) Los faltantes en los cortes de caja, al término de las operaciones diarias.
- d) Los faltantes en el almacén tanto de materia prima, como de llanta nueva o producto terminado.

## POLITICAS

AREA: PAG: 1 DE: 1  
ADMON. DE PERSONAL

TITULO: CLAVE DE LA POLITICA:  
SEGURO SOCIAL

- 1.- Una vez aceptado el candidato se le solicitará su copia de alta en el Instituto Mexicano del Seguro Social, de no tenerla se procederá a seguir los trámites necesarios para darlo de alta.
- 2.- Ningún empleado podrá iniciar sus labores dentro de la planta mientras no haya sido dado de alta en el IMSS.
- 3.- Será responsabilidad de el departamento de Personal el hacer los cálculos correspondientes para integrar el salario diario del trabajador cumpliendo con todos los trámites y requisitos exigidos por dicha Institución.
- 4.- Cualquier modificación al salario ya sea por aumento, transferencia o promoción deberá ser notificada inmediatamente al Departamento de Personal para que efectúe las modificaciones correspondientes.
- 5.- Lo mismo deberá hacerse en caso de baja de algún empleado.

## POLITICAS

AREA: PAG: 1 DE: 3  
ADMON. DE PERSONAL

TITULO: CLAVE DE LA POLITICA:  
NOMINAS

- 1.- Es responsabilidad de cada jefe de departamento de la oportunidad en la entrega de avisos de bajas, incapacidades, vacaciones, horas extras, etc. del personal a su cargo al Departamento de Recursos Humanos debidamente autorizados.
- 2.- La nómina para empleados del Departamento de Producción, Auxiliares y Operarios de patios de servicio deberá ser elaborado para su revisión los miércoles de cada semana.
- 3.- La nómina deberá cotejarse con las tarjetas de tiempo y los memos de incapacidades, horas extras, vacaciones, etc. Además se revisaran los cálculos aritméticos y el total de la nómina deberá conciliarse en forma independiente con la nómina anterior.
- 4.- La nómina deberá ser firmada por la persona que la elaboro, por quien la reviso y deberá ser entregada al Gerente Administrativo para su autorización.
- 5.- La nómina para Agentes de Venta y Personal Administrativo deberá seguir el mismo procedimiento y cumplir los mismos requisitos de revisión y autorización con la diferencia de que esta se elaborara quincenalmente.
- 6.- Las comisiones de los agentes de venta se cotejan contra los registros de venta.



## POLITICAS

AREA: PAG: 2 DE: 3  
ADMN. DE PERSONAL

TITULO: CLAVE DE LA POLITICA:  
NOMINAS

- 7.- Para la elaboración del cheque de la nómina se deberán revisar las firmas de autorización. El cheque será entregado a la Gerencia Administrativa quien revisara y firmara mancomunadamente con el Director Administrativo.
- 8.- Se deberán elaborar recibos de nómina en original y copia para recabar las firmas correspondientes.
- 9.- El cheque junto con los recibos de nómina se entregará todos los jueves a Servicio Panamericano.
- 10.- Se establece como día de pago de la nómina del personal de Producción y Auxiliares los días sábado de cada semana de 12:30 a 2:00 p.m. y quincenalmente al resto del personal.
- 11.- Se requiere la identificación del empleado cuando se distribuyen los pagos. El mismo deberá firmar el recibo de nómina en original y copia.
- 12.- El original se entregará al empleado junto con su sobre. Ahí mismo el empleado checará que el importe de su pago sea completo. La copia del recibo será archivada
- 13.- Los pagos no reclamados en ese día se guardará junto con los valores de caja chica hasta que el empleado pase a reclamar su pago.

POLITICAS

AREA: PAG: 3 DE: 3  
ADMON. DE PERSONAL

TITULO: CLAVE DE LA POLITICA:  
NOMINAS

14.- El cálculo y pago de finiquitos a empleados se deberán hacer dentro de los siete días posteriores a la fecha del aviso de baja.

## POLITICAS

AREA:  
COMPRAS

PAG: 1

DE: 3

TITULO:  
COMPRAS

CLAVE DE LA POLITICA:

Las compras se clasificarán en tres rubros:

- Compras de materias primas y materiales indirectos
- Compras de mercancías o productos para reventa
- Otros: Artículos de oficina, servicios especiales, Papelería y útiles, etc.

- 1.- Se deberán elaborar requisiciones de compra de los bienes que no se encuentren en almacén para su surtido. Las formas de requisición deben estar prenumeradas para su utilización.
- 2.- Las requisiciones de compra deberán ser autorizadas por el jefe del Depto. de Producción, de la Gerencia de Ventas o del Director Administrativo según sea el tipo y monto de la compra.
- 3.- Se deberá efectuar cotizaciones de por lo menos tres proveedores para decidir la compra de algún bien o servicio cuyo monto ascienda a mas de 3'000,000 (Tres millones de pesos). Además, debe haber una aprobación de los excesos en costo.
- 4.- Deberá haber un control sobre los puntos automáticos de reorden, los pedidos globales, los pedidos pendientes, etc... antes de la elaboración de la orden de compra.
- 5.- Se deberán utilizar ordenes de compra prenumeradas en original y copia. Original para el proveedor y la copia para contabilidad.

## POLITICAS

AREA:  
COMPRAS

PAG: 2

DE: 3

TITULO:  
COMPRAS

CLAVE DE LA POLITICA:

- 6.- Las compras mayores a \$3'000,000 (tres millones) deben ser pagados con cheque a nombre del proveedor. Las compras menores a esta cantidad, deberán ser pagadas a través del fondo asignado de caja chica.
- 7.- Las compras efectuadas a crédito se deberán de controlar a través de contrarecibos. Original para el proveedor y copia para anexarse a la factura original al momento de recibirse el pedido.
- 8.- Las cotizaciones de proveedores para compras repetitivas deberán revisarse cada dos meses.
- 9.- Deberá haber un control sobre el acceso a las áreas de recepción.
- 10.- La nota de entrada o cualquier otro documento de recepción se deberá cotejar contra la factura
- 11.- Deberá hacerse invariablemente una inspección adecuada y un conteo de las mercancías recibidas para determinar que no haya faltantes.
- 12.- Las notas de entrada y las facturas pasan directamente a cuentas por pagar y no a compras.



## POLITICAS

AREA:  
COMPRAS

PAG: 3

DE: 3

TITULO:  
COMPRAS

CLAVE DE LA POLITICA:

- 13.- El importe del pago deberá verificarse en forma independiente identificándolo en la fuente de registro.
- 14.- El encargado de hacer el pago será responsable de verificar que la documentación que ampara la compra de mercancías o servicios contenga los siguientes requisitos:
- a) Estén a nombre de la empresa.
  - b) Contenga nombre, domicilio y R.F.C. del vendedor.
  - c) Fecha de expedición, lugar y número de folio.
  - d) Clase y cantidad de mercancías.
  - e) Precio unitario, importe y valor total (con número y letra).
  - f) Impuestos que deban trasladarse, I.V.A. o 10% en caso de honorarios por prestación de servicios.
  - g) Número y fecha del documento aduanero y aduana de importación.
- 14.- Todo pago que exceda al importe máximo autorizado del fondo de caja chica, deberá ser cubierto con cheques prenumerados de los cuales se seguirá una secuencia. Deberá llevarse además un control estricto sobre los cheques no utilizados o echados a perder.

S.A. de C.V.

# TESIS PROFESIONALES

TESINAS • MEMORIAS • INFORMES

8 DE JULIO No. 13

(ENTRE P. MORENO Y MORELOS)

TELS. 14 - 01 - 22 y 13 - 61 - 42

GUADALAJARA, JAL.

PASAMOS SU TESIS  
EN MAQUINA IBM



USAMOS EQUIPOS XEROX Y OFFSET

- TRANSCRIPCION
- PROCESO IBM
- REVISOR DE FORMATO
- PREPARACION DE BORNE
- IMPRESION PROFESIONAL
- EMPASTADO

## HELIOGRAFICAS

- COPIAS BOND
- PAPELERIA PARA SU EMPRESA
- REDUCCIONES
- AMPLIFICACIONES

