

870108 11

# UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA <sup>2y</sup>

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



FALLA DE ORIGEN

Organización Administrativa y Alternativas de Planeación Fiscal y Financiera de un Corporativo en la Industria de la Bicicleta.

SEMINARIO DE INVESTIGACION  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN CONTADURIA  
P R E S E N T A N:

Lourdes Beatriz Camarena Romos

Julia Eugenia Cabral Pulido

Bertha Alicia Magdaleno Forías

Marcela Guadalupe Berrelleza Sánchez

GUADALAJARA, JAL. 1984



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

# I N D I C E

CAPITULO	CONTENIDO	PAGINA
I	INTRODUCCION	1
II	CONSTITUCION DE LAS EMPRESAS DEL GRUPO.	4
	A) Planeación de la constitución de las compañías.	4
	A.1) Aspectos Legales.	6
	A.2) Aspectos Comerciales	13
	A.3) Alternativas de Financiamiento.	16
	B) Diseño de la separación de las fases productivas.	17
	B.1) Compañía fabricante de ruedas, - rayos, nipples y masa.	21
	B.2) Compañía fabricante de salpicaderas, tijeras y manubrios.	22
	B.3) Compañía fabricante de cuadro-- bastidor y ensambles de bicicleta.	23
	B.4) Compañía Comercializadora.	24
	B.5) Adquisiciones externas.	25
	C) Estructura Operativa Funcional.	26
	C.1) Compañías fabricantes y ensam-- bladoras.	26
	C.2) Compañía Comercializadora.	29
	C.3) Necesidad de Organización Corp <u>o</u> rativa.	32
III	DISEÑO DE LA ORGANIZACION CORPORATIVA.	32
	A) Manual de Organización General.	33
	B) Desarrollo de Alternativas Financieras.	88
	C) Desarrollo de Alternativas Fiscales.	97
	D) Estructuración de la Información Financiera.	105
IV	INDICACIONES GENERALES DE IMPLEMENTACION DEL -- MANUAL EN LA INDUSTRIA METAL-MECANICA.	112

## CAPITULO I

## I N T R O D U C C I O N

El objetivo del presente Seminario es dar a conocer una forma de constitución de corporativo en la industria metal-mecánica, así como la planeación en la formación de las compañías del grupo, analizando sus aspectos legales, comerciales, financieros y fiscales.

Para efectos de ilustrar de una manera más concreta el desarrollo del trabajo, se ha creado un modelo organizacional, fiscal y financiero representativo de la industria de fabricación de bicicletas, por ser ésta una rama industrial que puede contener todas y cada una de las alternativas a seguir por estos conceptos, objetivo del presente seminario.

Actualmente existen varias empresas que unidas satisfacen la demanda nacional, pero consideradas unitariamente cubren en proporción al total una tercera parte de la demanda de estos productos [bicicletas].

Considerando lo anterior, la presentación de este seminario tiene por objeto dar la alternativa de crear un corporativo que contenga los elementos necesarios para la fabricación de su producto satisfaciendo de esta manera el 70% como un mínimo de sus necesidades, ya que existen componentes que dada su complejidad y dificultad en el mercado nacional es más conveniente su adquisición en mercados extranjeros.

Una vez creadas las empresas del grupo, es necesaria la existencia de una empresa que realice la coordina-

ción y control de las mismas, absorbiendo la mayoría de la toma de decisiones de índole administrativo, fiscal, financiero y productivo.

De esta manera la empresa Corporativo se dedicará únicamente a la función administrativa, por lo cual se dará a conocer un manual de organización general y con esto obtener la mayor eficacia en las operaciones de la corporación; presentando al igual el diseño de una organización corporativa dentro de la industria metal-mecánica, así como el desarrollo de las alternativas financieras, legales y fiscales.

## CONCLUSIONES

## CAP. I

I) El objetivo del presente seminario es dar a conocer una forma de constitución de un Corporativo dentro de la industria metal-mecánica, así como la planeación de la formación de las compañías que lo integran, analizando aspectos legales, comerciales, financieros y fiscales.

II) Se ha creado un modelo organizacional, fiscal y financiero que ilustra de una manera más explícita el desarrollo de este seminario, enfocado a la industria de la -- fabricación de bicicletas.

III) Con la creación del Corporativo se da la alternativa de crear un grupo de empresas que en conjunto satisfagan como mínimo el 70% de sus necesidades.

IV) La empresa Corporativo se dedicará únicamente a la función administrativa y de asesoría para las compañías filiales; y para el cumplimiento de esto se da a conocer - un Manual de Organización General.

## CAPITULO II

## CONSTITUCION DE LAS EMPRESAS DEL GRUPO

## A) PLANEACION DE LA CONSTITUCION DE LAS COMPANIAS

Se ha encontrado que dentro de la rama de la industria metal-mecánica en México, las diversas compañías que la integran, regularmente tienden a tener problemas de índole de fabricación, comercialización, legales, fiscales, etc.; ya que dentro del núcleo tan grande de producción de la nación, se encuentran compañías que fabrican determinado producto el cual al mismo tiempo viene a ser complemento del producto de otras ciertas compañías y ésta a su vez viene a ser complemento de algunas otras, lo que viene a crear una fuerte dependencia productiva de unas compañías con otras, limitando de esta manera el desarrollo productivo y organizacional de las diversas entidades.

Este problema trae consigo que el haber tanta dependencia entre unas y otras, al presentarse un problema y -- que éste venga a repercutir en la producción, ocasionarla -- que dada la dependencia existente entre las compañías, éstas tendrían que paralizar su producción, ya que necesitan el producto que le suministra la compañía proveedora.

Con el afán de evitar este problema se trata de -- crear compañías que en conjunto realicen la elaboración -- de un mismo producto, evitando de esta manera la dependencia constante de empresas externas.

Al ser creadas compañías con el fin de proveerse a sí mismas, se tiene la ventaja de que al conocerse los mo-

vimientos funcionales de unas y otras, se tiene segura la adquisición de los elementos necesarios para la fabricación del producto de cada una de las empresas, evitando de este modo la paralización total de la producción.



#### A.1) ASPECTOS LEGALES:

Con el propósito de evitar problemas en lo referente a toma de decisiones, responsabilidades, alcances de autoridad y en general del control de todas las compañías filiales, en la realización de este seminario de investigación se ha llegado a la conclusión de crear una Organización Corporativo la cual es propietaria de más del 51% de las acciones de las compañías filiales.

Tomando en cuenta las consideraciones anteriores, - la Organización Corporativo además de tener el dominio total sobre las compañías filiales tendrá las siguientes facultades:

- Fijación de objetivos.
- Emanar y aplicar políticas.
- Establecer líneas correctivas en caso de decisiones administrativas.
- Disposición de los activos de las compañías filiales ya sea para adquisición o enajenación.
- Consolidación o pago de pasivos.
- Venta y adquisición de acciones.
- Tomar cualquier actitud conveniente encaminada al logro de los objetivos.

Una vez que se ha definido el diseño de la Organización Corporativo que se pretende crear, surge la siguiente interrogante:

Dentro de los diferentes tipos de sociedades mercantiles que la Ley de Sociedades Mercantiles comprende, - ¿cuál será la que más se adapte a nuestras necesidades, y aporte los mayores beneficios tanto de acción, decisión, -

administrativos, fiscales y legales?

Dentro de las sociedades que comprende la Ley de Sociedades Mercantiles, tenemos las siguientes:

SOCIEDAD EN NOMBRE COLECTIVO.- Es una sociedad mercantil personalista que tiene razón social y capital social representado por partes sociales suscritas por socios, los cuales responden de las obligaciones sociales de un modo subsidiario e ilimitado.

En este tipo de sociedad las cláusulas del contrato que supriman la responsabilidad ilimitada y solidaria de los socios, no producirán efectos algunos legales con relación a terceros, pero los socios pueden decidir o estipular que la responsabilidad de alguno de los socios se limite a una cuota determinada.

El ingreso o retiro de alguno de los socios no impedirá que continúe la misma razón social.

Los socios no pueden ceder sus derechos en la compañía sin el consentimiento de los demás, y tampoco pueden admitirse nuevos socios sin el consentimiento de alguno, salvo que se estipule en el contrato.

La administración de la sociedad está a cargo de un administrador que puede ser socio o una persona ajena.

SOCIEDAD EN COMANDITA SIMPLE.- Existe bajo una razón social y capital social representado por partes sociales suscritas por uno o varios socios comanditados, que responden de una manera subsidiaria, solidaria e ilimitada.

da de las obligaciones sociales y de uno o más socios comanditarios que responden hasta el monto de sus aportaciones; en este tipo de sociedad los socios comanditarios no pueden ejercer acto alguno de administración, ni aun con carácter de apoderado de los administradores.

Sólo para los casos de muerte o incapacidad del administrador y no se hubiere determinado en la escritura social la manera de sustituirlo y la sociedad tenga que continuar, podrá interinamente un socio comanditario a falta de los comanditados, para desempeñar los actos urgentes en lo que se refiere a la administración. En estos casos el socio comanditario no es responsable más que de la ejecución de su mandato.

#### SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.

Es una sociedad mercantil personalista-capitalista, con razón social o denominación con capital fundacional -- representado por partes sociales no negociables suscritas por socios que responden limitadamente, salvo aportaciones suplementarias o prestaciones accesorias.

Ninguna sociedad de responsabilidad limitada tendrá más de 25 socios. Al constituirse la sociedad, el capital deberá estar íntegramente suscrito y exhibido, por lo menos el 50% del valor de cada parte social. La administración de este tipo de sociedades estará a cargo de uno o más gerentes que pueden ser socios o personas extrañas a la sociedad.

#### SOCIEDAD ANONIMA.

Es la que existe bajo una denominación y capital --

fundacional representado por acciones, suscritas por accionistas que responden hasta por el monto del pago de sus -- acciones.

Para la constitución de una Sociedad Anónima se requiere:

- Que existan 5 socios como mínimo y que cada uno de ellos suscriba una acción por lo menos.
- Que el capital social esté íntegramente suscrito.
- Que se exhiba en dinero efectivo cuando menos el 20% del valor de cada acción pagadera en numerario.
- Que se exhiba íntegramente el valor de cada acción que haya de pagarse en todo o en parte, con bienes distintos del numerario.

Esta sociedad puede constituirse por la comparecencia ante notario de las personas que otorguen la escritura social o suscripción pública.

#### SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE.

En este tipo de sociedades el capital variable será susceptible de aumento por aportaciones posteriores de los socios o admisión de nuevos socios, y de disminución de dicho capital por retiro parcial o total de las aportaciones.

#### SOCIEDAD EN COMANDITA POR ACCIONES.

Es una sociedad que tiene razón social o denominación y capital fundacional, representado por acciones, sus

critas por accionistas comanditados que responden de una -  
manera solidaria, subsidiaria e ilimitada y de accionistas  
comanditarios, que responden hasta por el monto de sus -  
acciones.

#### SOCIEDAD COOPERATIVA.

Sociedad mercantil con denominación, de capital va-  
riable fundacional, representado por certificados de apor-  
tación (1) suscritos por cooperativistas que responden -  
limitadamente, salvo responsabilidad suplementada (2) cuya  
actividad se desarrolla en su beneficio.

Su capital social siempre deberá de ser variable y  
a la fecha de constitución deberá de exhibirse cuando me-  
nos el 10% del valor de los certificados de aportación sus-  
crita; luego entonces, el capital fundacional será igual -  
al 10% del importe del capital suscrito, siempre y cuando  
sea la exhibición en numerario.

Nota 1 Partes en que se ha dividido el capital social, -  
representan el conjunto de derechos y obligacio-  
nes que tiene un cooperativista frente a la socie-  
dad, siendo sus características: nominativos, indiv  
iduales y de igual valor.

Nota 2 Cuando pactan en el contrato social que habrán de  
aportar un porcentaje adicional, independiente de  
la aportación del capital.

Debido a la complejidad, limitantes y restricciones en las diferentes sociedades antes mencionadas, se ha llegado a la conclusión de crear las sociedades que formarán la organización corporativa como Sociedades Anónimas de -- Capital Variable, ya que al ser constituidas de esta manera se tienen mayores ventajas ; entre algunas se citan las siguientes:

- Si en un momento dado se requiere de un incremento de capital, no es requisito indispensable solicitar permiso a la Secretaría de Relaciones Exteriores, lo cual retrasaría dicho incremento.
- En el supuesto de que la entidad requiera de crédito y para ello fuera de vital importancia incrementar el capital social, al ser ésta Sociedad -- Anónima de Capital Variable, puede recurrir a diferentes alternativas, encontrándose entre algunas las siguientes:
  - + Mediante revaluación de activos.
  - + Aportaciones suplementarias de accionistas.
  - + Emisión de nuevas acciones.

De esta forma se logra agilizar el otorgamiento del crédito, ya que de otra manera sería necesaria una serie de requisitos que en cierta forma tardarían el otorgamiento y en ocasiones la cancelación del mismo y con esto generar a su vez la posible paralización de las actividades productivas.

Desde el punto de vista financiero y productivo para llegar a la fabricación de la bicicleta, se considera indispensable la creación de cuatro compañías que en su

conjunto colaboran para la fabricación y distribución del producto, siendo éstas las siguientes:

- 1.- Compañía fabricante de ruedas, rayos, niples y masa.
- 2.- Compañía fabricante de salpicaderas, tijeras y manubrios.
- 3.- Compañía fabricante de cuadro-bastidor y ensamblajes de bicicletas.
- 4.- Compañía comercializadora.

## A.2) ASPECTOS COMERCIALES:

Siguiendo con la búsqueda de los fundamentos del -- porqué de la constitución de estas empresas del grupo, nos encontramos con que es necesario estudiar todos los puntos que del aspecto comercial deban tratarse para tomar la -- decisión, aunque antes ya se dijo que la mejor estructura-legal y fiscal es de que sea Corporativo, considerándose -- que es necesario especificar y fundamentar que también esa estructura le proporcione beneficios de índole comercial, -- siendo entre otros los que a continuación se señalan:

- Primeramente, al existir un grupo de compañías -- cuyos objetivos de índole productiva son, si no -- similares, sí complementarios entre sí, y que vie -- nen a apoyarse para la fabricación del producto -- final; se tendrán como consecuencia de esto las -- siguientes ventajas:

- + Concretamente, en el mercado de la bicicleta -- existe gran competencia en cuanto a la venta y en -- cuanto a la fabricación, muy a pesar de que exis- -- ten aproximadamente tres compañías dentro de la -- industria ciclistera mexicana que fabrican inte- -- gralmente todo el producto y lo comercializan, -- siendo estas compañías: Bimex, Acermex y en su -- tiempo Bicicletas Cóndor, S. A.

- + También existen pequeños talleres que vienen a maquilar algunas de las piezas de las compañías -- grandes o talleres que se dedican a fabricar casi -- artesanalmente bicicletas pequeñas o de un solo -- modelo para épocas en donde existe mayor demanda- -- del producto, como sería Navidad, Reyes y verano.



Se encuentra también el problema del abastecimiento de los diversos materiales y más que de materiales, de partes que al fabricarlas las compañías ensambladoras incurren en un costo excesivo.

El hecho de que el grupo fabrica entre sí todo el complejo de la bicicleta le viene a aportar ciertos beneficios comerciales:

- Por un lado tienen asegurados todos los componentes para la elaboración del producto final en virtud de -- que sus compañías filiales los fabrican evitándose con esto el problema de estar sujeto a proveedores externos.

- Tienen el beneficio de que en cierto momento pueden abatir costos como serían: los de distribución, ventas, etc.; en virtud de que toda la producción la tienen vendida a la compañía que sigue en proceso.

En el caso donde todas las compañías productivas le venden a la ensambladora, ahí ya están asegurando su producción comercialmente hablando, la ensambladora a su vez le va a vender a una compañía comercializadora (que también es parte integral del grupo); esta compañía, la comercializadora sería la que se encargaría de la distribución del producto final al consumidor en general, ya sea a través de distribuidoras o salas de exhibición propiedad de la comercializadora para que así se realice la venta al -- consumidor final.

Un beneficio obvio es el de que existiendo una compañía especializada en la comercialización, las compañías fabricantes ya no se van a distraer en el aspecto comercial y no van a incurrir en gastos de comercialización, -

comisiones, ventas, gastos de distribución, obteniendo al mismo tiempo un ahorro en costo y su estructura administrativa sería reducida; por consecuencia todo se canalizaría a través de la comercializadora que sería la que realmente tendría como recurso máximo la fuerza de venta y la que acarrearía con el total de costos de distribución en que pudiera incurrir.

Las ventajas arriba mencionadas nos van a aportar la seguridad de que en cuanto al aspecto comercial la constitución de esta compañía dentro del corporativo es lo mejor.

### A.3) ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO.

Dentro de la planeación en la constitución de las compañías, el hecho de que exista un grupo de empresas que independientemente contribuyen en la elaboración del producto -en este caso la bicicleta-, podrán además de apoyar se en el plano productivo, contar con la ventaja de ayudar se entre ellas mismas en lo que a financiamiento se refiere, siendo de esta forma más accesible a un crédito inter compañía.

En el supuesto de que alguna de ellas requiera de efectivo y no pudiera en ese momento adquirirlo de fuentes externas, y cualquiera de las demás entidades se encuentre en posibilidades de otorgarlo, podrá realizarse la operación en un menor tiempo y con mayores facilidades, ya que al depender unas de otras, es de interés general para el resto del grupo que la compañía solicitante del crédito no se vea afectada en sus operaciones, ya que habiendo una falla en éstas, directamente podría repercutir en el ciclo de producción.

Al efectuarse de esta manera la operación, ambas empresas se ven beneficiadas ya que la solicitante por su parte cubre sus necesidades y la otorgante podrá canalizar el efectivo como anticipo a proveedores y no necesariamente como un préstamo, y asegurando de esta manera la adquisición de los elementos que le son indispensables para que ésta se efectúe la elaboración de su producto final.

## B) DISEÑO DE LA SEPARACION DE LAS FASES PRODUCTIVAS

Desde el punto de vista del costo, la necesidad de separar los diferentes procesos relacionados con la elaboración de la bicicleta de una misma unidad productiva, el estar integrados en una misma planta productiva trae como consecuencia la elevación de los costos fijos y a su vez - la producción se vuelve menos eficaz ya que existirán muchos tiempos muertos, y esto ocasiona el desaprovechamiento de la capacidad instalada, por lo que se ve en la necesidad de crear varias empresas con un número reducido de procesos de fábrica ya que en el caso de la elaboración de la bicicleta existen aproximadamente setecientos procesos diferentes y que pueden llegar al número de orden de dos mil operaciones con la particularidad de las dimensiones del mercado nacional que son limitadas frente al mercado de países industrializados en donde el volumen de consumo de bicicleta es extraordinario ya que como consecuencia de esta situación -en el caso concreto de México-, no se justifica económicamente la inversión de una máquina por proceso puesto que la dimensión del mercado no lo permite y la demanda no compensa la inversión que se requiere.

Lo más conveniente es distribuir el mayor número de procesos posibles dentro de una misma máquina, lo cual nos lleva a la planeación de la producción y la determinación de los lotes económicos de producción, teniendo como resultado el análisis de los aspectos mencionados anteriormente, se llega a la conclusión de simplificar un esquema en el cual cada una de las empresas especializadas fabricarán una parte del producto para que finalmente se complementen para ensamblarse en el producto final, en este caso la bicicleta.

Desde este mismo enfoque se consideró el esquema - ideal para distribuir o crear el número de empresas que -- sean más factibles; se tiene por otra parte que además de las empresas creadas para la elaboración del producto se encuentra con la limitante de que el producto tiene que salir al mercado y además de colocar el producto al público, la bicicleta por su estructura (frágil), es más factible - el que requiera de piezas de reposición, pudiendo ser algunas de éstas de fabricación exclusiva, por lo que el consumidor únicamente las podrá adquirir en la empresa fabricante, y de esta forma mantener la exclusividad de su producto. De esta manera se logra obtener que las empresas sean doblemente eficientes, ya que además de proporcionar producción para ensamblar una bicicleta, pueden proporcionar producción para aprovechar un mercado de artículos de - -- replazo.

Se puede contar con la posibilidad de crear diez empresas desde el punto de vista del costo de producción, pero desde el punto de vista de la comercialización resultaría inútil incurrir en un desembolso, ya que las propias - empresas no subsisten únicamente con la venta del artículo que fabrican porque no todas las partes de la bicicleta -- son de replazo, sólo unas cuantas lo son, siendo por orden de importancia las siguientes: rayos, rines, níples, - las que son sujetas a mayor desgaste y por consiguiente a mayor reposición, luego le siguen los manubrios y las salpícaderas.

Analizando lo anterior, se trata de crear empresas- que sean lo suficientemente fuertes y que tengan vida independiente de tal modo que no les repercutan los casos fortuitos de las otras empresas que sean del mismo grupo, ya- que si ocurriera una huelga o un paro por ejemplo en la --

línea de ensamble final, pararla totalmente la producción porque no estarían diseñadas para salir a un mercado de --reemplazo y se perderían además muchas estrategias del costo y márgenes de utilidad que van de acuerdo con el volumen - de partes de reemplazo y tener una estabilidad propia, puede con estos productos estar subsidiando el costo para la planta que va a ensamblar el producto referido.

En la práctica, con el objeto de optimizar la inversión de activo fijo, se determinó la creación de 4 empresas de las cuales 3 sí se identifican con el aspecto comercial, con la venta al mercado, pero existe una que no, a menos que se diversifique su línea de producción y se vaya a la elaboración de otros productos que no son la bicicleta pero que por sus características se identifican con -- ella como pueden ser andaderas, sillas de ruedas y muebles tubulares.

Para efectos de este seminario de investigación se van a diversificar las empresas de la siguiente manera:

- 1.- Compañía fabricante de ruedas, rayos, niples y masa.
- 2.- Compañía fabricante de salpicaderas, tijeras y manubrios.
- 3.- Compañía fabricante de cuadro-bastidor y ensambles de la bicicleta.
- 4.- Compañía comercializadora.

En la actualidad este tipo de estrategias es muy común en países más importantes en la fabricación de la bici

cleta que son industrializados, ya que las exportaciones - no son exactamente de bicicletas, sino de componentes de - ella; puesto que la industria de todos los países desarro- llados está integrada de una manera horizontal y el fabri- cante de bicicletas propiamente se dedica única y exclusi- vamente al ensamble y no realiza la fabricación de todos - los componentes de la misma; a diferencia de los países - industrializados, aquí en México lo que ha originado que - su integración sea vertical ha sido el proteccionismo in- dustrial con lo cual se trata de cerrar fronteras para ar- tículos que ya se fabrican aquí en el país y al no tener - mecanismos de planeación y desarrollo de este sector indus- trial trajo consigo que las empresas dedicadas a este ramo tendieran a entregarse de tal manera que pudieran lograr - la satisfacción de la mayoría de sus necesidades, ya que - daba el caso de que cualquier ensamblador de bicicletas -- que quisiera surgir se encontraba con una desventaja muy - grande, puesto que el que sería su proveedor era a la vez su competidor, entonces el que quisiera introducirse al -- giro de la bicicleta tendría que estar consciente de que - iba a realizar fuertes inversiones para la fabricación de los mismos artículos que el otro fabricante existente ten- dría además de tenerlos en capacidad ociosa:

Lo que se pretende con la creación de un grupo de - empresas que fabriquen sus propios componentes es que pue- dan evitar en gran número las importaciones de productos - para ensamble ya que además de estar sujetos a proveedores extranjeros para la adquisición de estos productos, los -- costos de transporte entre otros se han incrementado sus- tancialmente.

B.1)

COMPANIA FABRICANTE DE: RUEDAS, RAYOS, NIPLES Y MASA.

Con base a la exposici3n de los motivos anteriormente mencionados se sugiere la creaci3n de una empresa para la fabricaci3n de los componentes del rodado de la bicicleta como serian:

- a. - Ruedas
- b. - Rayos
- c. - Niples
- d. - Masa.

No se considera conveniente que esta misma empresa elabore los componentes del rodado como serian: llantas, c3maras, cadenas, ruedas libres, particularmente por dos razones:

- 1.- Existe en M3xico la fabricaci3n del resto de -- sus componentes de una forma independiente al -- giro de la fabricaci3n de la bicicleta.
- 2.- Al tratar de fabricarse los componentes antes -- mencionados se incurrir3a en una inversi3n alt3sima, ya que existen empresas que se especializan en la elaboraci3n de estos elementos.



## B.2)

COMPANIA FABRICANTE DE: SALPICADERAS, TIJERAS Y MANUBRIOS.

Siempre pensando que deban de tener una actividad propia por razones de costo y optimización de la inversión, independientemente a la suerte y a los problemas que eventualmente puedan existir en el proceso de todos estos productos, sería la que fabricase los siguientes componentes:

- 1.- Salpicaderas
- 2.- Tijeras
- 3.- Manubrios.

Los cuales también tienen una gran demanda, en el mercado de reposición.

B. 3)

COMPANIA FABRICANTE DE: CUADRO-BASTIDOR Y ENSAMBLES DE LA  
BICICLETA.

*Serla la que fabricase su cuadro-bastidor y que --  
también ensamblarla la bicicleta, la cual se provee de --  
los productos que elaboran las dos compañías anteriores, -  
así como aquellas partes que se adquieren de proveedores -  
externos.*

*Esta empresa no sólo fabricarla el cuadro-bastidor-  
en sí, sino todos los elementos que implica la fabricación  
del cuadro-bastidor como son:*

- 1.- Juego de uniones*
- 2.- Caja de centro*
- 3.- Barra del bastidor [siendo esto con lo que se -  
distingue un fabricante de otro].*

#### B.4) COMPANIA COMERCIALIZADORA

Al tomar en cuenta que el objetivo principal es la venta al público del producto final y evitar un sobrecargo de funciones a las empresas fabricantes, se ha considerado necesario la creación de esta empresa.

La función principal de la compañía comercializadora consiste en la ejecución del plan de ventas que se refiere a grandes rasgos en adquirir de la compañía ensambladora el producto terminado.

Se puede dar el supuesto que en un momento dado esta compañía sea la que tenga el mayor margen de utilidad, pero para equilibrar este supuesto, el Corporativo tomará las medidas necesarias para que las compañías fabricantes le vendan a un precio adecuado y así puedan éstas tener también una utilidad razonable.

B.5)

## ADQUISICIONES EXTERNAS

Las compañías antes mencionadas son las consideradas más factibles en lo que se refiere a la elaboración de producción interna, ya que entre los componentes que integran el producto final -en este caso la bicicleta-, existen algunos componentes que debido a su naturaleza, complejidad y alto costo que resultaría al fabricarlos las empresas existentes dentro del Corporativo, resulta más favorable adquirirlas de compañías externas establecidas ya y con cierto prestigio, lo cual influye para que estas partes no se produzcan dentro y por consiguiente se adquieran de fuera, al resultar con esto más benéfico y analizando los costos de lo que resulta a favor del Corporativo, se llegó a la conclusión antes mencionada.

Entre algunos de los accesorios de adquisición externa por orden de importancia tenemos los siguientes:

- Llantas y cámaras
- Ruedas libres
- Desviadores delantero y trasero
- Cadenas
- Asientos
- Puños
- Calcomanías
- Tornillería en general
- Balas y rodamientos
- Pedales
- Juegos de multiplicación.

### C). ESTRUCTURA OPERATIVA FUNCIONAL

Una vez comprendidas las ventajas de la separación de las fases productivas de las compañías del grupo, así como la necesidad de que exista un organismo central que regule las operaciones y transacciones de las entidades involucradas, surge la necesidad de definir concretamente las funciones y objetivos de cada empresa así como sus alcances y limitaciones.

Con el objeto de conformar esta estructura operativa y funcional se describe el desarrollo de ésta por cada una de las compañías, haciendo la separación por áreas. (de administración).

#### C.1) COMPANIAS FABRICANTES Y ENSAMBLADORAS

##### a) Area de Producción:

Cada una de las compañías contará con su estructura organizacional necesaria que le permita desarrollar y controlar todas y cada una de sus actividades operativas y procesos de fabricación, de tal manera que la operación de dichos procesos no dependa de ninguna otra entidad por lo que la toma de decisiones respecto a cierto tipo de cambios o sistemas podrán ser tomadas por la persona que funja como encargado de esta área, contando con las limitaciones que las políticas emitidas por el corporativo le imponga.

##### b) Area de Administración y Finanzas:

Con referencia a esta área es lógico suponer que cada una de las compañías contará con una estructura que le

permita absorber y emitir el total de la información que se genera, a saber:

- Sub-área de contabilidad.
- Sub-área de finanzas.
- Sub-área de procesamiento de datos.
- Sub-área de recursos humanos.

La coordinación de estas áreas será a cargo de un funcionario quien será el que reporte y mantenga comunicación estrecha con su homólogo en el corporativo quien emitirá las políticas y directrices (de las áreas de administración y finanzas).

c) Área de Comercialización.

La actividad comercial de estas compañías se efectuará de la siguiente manera:

- A).- Compañías fabricantes de ruedas, rayos, ní-  
ples y masa.
- B).- Compañías fabricantes de salpicaderas, tije-  
ras y manubrios.

Estas compañías tendrán dos opciones de venta que serán:

- 1.- Vender su producto a la compañía ensambladora para la conformación del producto final y cumplir así con su objetivo comercial principal.
- 2.- Vender parte de su producción en calidad de artículos de reposición a otras ensambladoras y

al público en general a través de compañías dis-  
tribuidoras.

El funcionario encargado de esta área coordinará la  
administración de las ventas, adecuándose desde luego, a -  
las políticas del corporativo.

## C.2) COMPANIA COMERCIALIZADORA

### a) Area de Administración y Finanzas:

Al igual que las compañías fabricantes y ensambladoras, contará con una estructura que le permita desarrollar todas y cada una de las operaciones contables, administrativas y financieras que emanen de sus operaciones.

### b) Area de Comercialización:

En esta compañía esta área se convierte en la más importante por ser esta la encargada de cumplir el objetivo comercial del grupo.

La compañía comercializadora adquirirá el total de las unidades terminadas por la compañía ensambladora y las distribuirá a través de los distintos canales para hacerlos llegar al consumidor final.

Cabe la posibilidad de que la compañía comercializadora no únicamente enajene las bicicletas a compañías distribuidoras, sino que diversificando sus políticas de venta, y a través de la creación de salas de exhibición o sucursales, distribuya el producto al consumidor final, obteniendo así un más alto margen de utilidad.



### C.3) NECESIDAD DE ORGANIZACION CORPORATIVA

*A través del análisis de las funciones de las compañías del grupo, se confirma la necesidad de la existencia de un organismo controlador central que coordine las operaciones intercompañías y absorba la toma de decisiones.*

*Dentro de la organización corporativa todas y cada una de las empresas del grupo contarán con directrices y políticas comunes en todas las áreas de administración - que conlleven al alcance de los objetivos integrales.*

## CONCLUSIONES

## CAP. 2

I) Analizando las diferentes problemáticas existentes en lo referente a la industria metal-mecánica, se puede llegar a la conclusión que debido a la complejidad y -- las necesidades tanto operativas como funcionales, lo recomendable en este caso es la creación de varias empresas -- que elaboren un solo producto final, produciendo cada una de ellas uno de los componentes que lo integren, con una -- ensambladora y una comercializadora del producto final, -- con el propósito de no depender de empresas ajenas.

II) Dentro de la industria metal-mecánica se escogió a la rama de la bicicleta con el propósito de ilustrar de una manera más explícita un modelo organizacional, fiscal y financiero por ser ésta una de las ramas industriales -- que puede contener todos los elementos necesarios para el desarrollo del modelo.

III) Realizando un estudio de los diferentes tipos de sociedades permitidos para constituirse por la Ley General de Sociedades Mercantiles, se recomienda en este seminario que la constitución sea S.A. de C.V., por ser ésta la que -- brinda mayores ventajas tanto financieras como organizacio-- nales.

IV) Analizando los aspectos financieros y producti-- vos se llega a la conclusión de crear cuatro empresas que formarán el grupo:

- 1) Cla. fabricante de ruedas, rayos, níples y masa.
- 2) Cla. fabricante de salpicaderas, tijeras y manubrios.
- 3) Cla. fabricante de cuadro-bastidor y ensamble de la bici-- cleta.
- 4) Cla. comercializadora.

## CAPITULO III

## DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN CORPORATIVA

## MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL

## DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEPARTAMENTALES

La descripción de las funciones que a continuación se señalan, se elaboran de acuerdo como está constituida la Estructura Organizacional del Corporativo con apego a los lineamientos y disposiciones dictadas por el propio Corporativo.

Con la descripción de las funciones se pretende dar un enfoque de las obligaciones principales a cubrir por cada una de las áreas tanto de la Organización Corporativa como de cada una de las empresas filiales determinando así la asignación de responsabilidades y evitar en determinado momento la duplicidad de esfuerzos al cubrir funciones asignadas previamente a otra u otras áreas.

NOMBRE: ASAMBLEA DE ACCIONISTAS

FUNCIONES

- Convocar a asambleas ordinarias y extraordinarias.
- Discutir, aprobar o modificar el informe de los administradores. {Inf. Financiero}.
- Nombrar al Consejo de Administración...
- Determinar los emolumentos correspondientes-- a los administradores, cuando no hayan sido fijados en los estatutos.
- Prórroga de la duración del corporativo y de las compañías filiales.
- Disolución anticipada del Corporativo.
- Aumento o reducción del Capital Social.
- Cambio de objeto del Corporativo.
- Transformación del Corporativo.
- Emisión de acciones privilegiadas.
- Amortización por el Corporativo de sus propias acciones y emisión de acciones de goce.
- Emisión de acciones y obligaciones.
- Cualquier otra modificación del contrato social.
- Decisión acerca de aceptación de nuevos accio--nistas.
- Proteger los intereses de los accionistas.

NOMBRE:           CONSEJO DE ADMINISTRACION

#### FUNCIÓNES

- Cuidar de los activos del Corporativo.
- Nombramiento de la Dirección General.
- Poder general para administrar los negocios y bienes del Corporativo, celebrar contratos y firmar documentos que por su importancia necesitan de su autorización.
- Poder general para resolver conflictos de cobranzas, con todas las facultades generales, así como las que requieran de cláusulas especiales de acuerdo a la ley.
- Facultad para proponer cambios en el personal de las compañías.
- Facultad para otorgar y revocar poderes especiales y generales, con todas las facultades que juzgue convenientes.
- Facultad para firmar toda clase de documentos, contratos y escrituras que se relacionen directa o indirectamente con el o los objetos del Corporativo.
- Facultad para ejecutar los acuerdos de la Asamblea General de Accionistas.
- Determinar qué porción de las utilidades debe de distribuirse a los accionistas en forma de dividendos.

- Tomar la decisión acerca de qué porción de las utilidades se debe usar para disminuir la deuda de las compañías filiales.
- Tomar la decisión acerca de qué porción de las utilidades debe de reinvertirse en las operaciones de las compañías filiales.
- En general podrá efectuar todos los actos y contratos que fueren los necesarios para el objeto del Corporativo.

NOMBRE: DIRECCION GENERAL.

#### FUNCIONES

- Elaborar y fijar las políticas integrales del Corporativo.
- Ejecutar y hacer ejecutar todos los acuerdos y determinaciones de la Asamblea General de Accionistas y Consejo de Administración.
- Manejar los recursos del Corporativo.
- Conducir y hacer coincidir la fuerza administrativa, productiva, comercial, de las empresas del grupo corporativo en la obtención de los objetivos y metas de la Asamblea de Accionistas.



NOMBRE:                    CONTRALORIA GENERAL

FUNCIONES

- Proteger los activos de la Organización Corporativo mediante una buena supervisión de todos los diferentes departamentos.
- Elaborar y supervisar el Manual de Control Interno.
- Supervisar que las diferentes áreas cumplan con sus funciones.
- Proporcionar informes al Director General respecto al funcionamiento de las diferentes áreas, así como la evolución de las diversas operaciones de las entidades de la organización corporativo, y estar al tanto de los posibles cambios o modificaciones.

NOMBRE: DIRECCION DE PRODUCCION

FUNCIONES

- Organizar y dirigir el área de producción.
- Participación en la planeación general de la empresa y contribuir con toda la información relativa a producción que sea importante para la planeación de las compañías filiales.
- Determinación junto con las demás direcciones las políticas y metas del corporativo, así como las de las compañías filiales.
- Vigilar que el área de producción entienda las metas y políticas del corporativo.
- Vigilar que existan metas, objetivos y planes en el área de producción que conduzcan al logro de las metas y objetivos generales del corporativo.
- Vigilar que los planes se ejecuten.
- Desarrollar y mantener un plan efectivo de organización para el área de producción.
- Mantener informado al Director General --

del estado de producción y de la planeación de la producción en la medida que se requiera para el ejercicio de su función de control y sus responsabilidades de información.

- Coordinar las políticas que de ella emanen para dárselas a las compañías manufactureras.

NOMBRE: DIRECCION DE ADQUISICIONES

#### FUNCIONES

- Elaborar y coordinar junto con las demás direcciones los presupuestos y políticas tanto del corporativo como de las compañías filiales.
- Vigilar la adquisición adecuada de la materia prima necesaria para la elaboración de su producto de cada una de las compañías filiales para que se cumpla con los objetivos de la organización corporativa.
- Fijar un stock adecuado de sus almacenes a las compañías filiales.
- Supervisar el ejercicio del control de presupuestos.
- Negociar tratos y concertar acuerdos con proveedores en lo concerniente a descuentos, prórrogas de paso y facilidades de crédito.
- Fijación del porcentaje de compras inter compañías.
- Vigilar que las materias primas sean solicitadas anticipadamente para evitar retrasos en la producción.

- Vigilar que las materias primas e insumos sean los requeridos y reúnan las características que sean solicitadas por cada -- una de las compañías.
- Realizar tratos directos con proveedores extranjeros y tener pleno conocimiento de los requisitos aduanales.
- De acuerdo con el Director General establecer metas y objetivos del área de adquisiciones de las compañías filiales y del corporativo.
- Decisiones referentes a la adquisición de activos fijos.

NOMBRE: DIRECCION COMERCIAL

FUNCIONES

- Elaborar y coordinar junto con las demás - direcciones los presupuestos y políticas - tanto del corporativo como de las compa- - ñas filiales.
- Supervisar el ejercicio del control de pre-  
supuestos.
- Fijación de políticas para el otorgamiento  
de créditos.
- Efectuar el pronóstico de ventas para man-  
tener el nivel de las mismas.
- Vigilar una efectiva recuperabilidad de -  
créditos.
- Estudio factible de cuentas incobrables en  
coordinación con el director de finanzas.
- Estudio y análisis del mercado.
- Coordinar junto con el director de produc-  
ción los niveles de producción.

## NOMBRE: DIRECCION DE ADMINISTRACION Y FINANZAS

## FUNCIONES

- Elaborar y coordinar junto con las demás direcciones los presupuestos y políticas tanto del corporativo como de las compañías filiales.
- Supervisar el ejercicio del control de presupuestos.
- Vigilar la preparación de los estados financieros, así como su oportuna presentación.
- Presentar las posibles oportunidades de crédito en el mercado.
- Presentar posibles soluciones que puedan surgir de las diferentes alternativas de financiamiento.
- Determinar la forma de obtener créditos, ya sea internos o externos para las compañías filiales.
- De acuerdo con el Director General establecer metas y objetivos del área de finanzas de las compañías filiales y del corporativo.
- Concertar créditos a corto, mediano y largo plazo.
- Coordinar y aceptar en endosamiento de pagarés.

NOMBRE: GERENCIA GENERAL

### FUNCIONES

- Reportar oportunamente de la realización de las diferentes actividades del corporativo.
- Vigilar que se cumpla con los programas -- elaborados para las diferentes áreas de -- la compañía.
- Vigilar el cumplimiento de las metas y objetivos fijados.
- Informar al corporativo de los posibles -- cambios o modificaciones a los programas.
- Estar en constante comunicación con los -- jefes de departamentos para verificar la -- autenticidad de la información proporcionada.
- Ejercer un control adecuado para la mejor manera de utilizar los recursos y así lograr la eficiencia en las operaciones.



NOMBRE:           INGENIERIA INDUSTRIAL

FUNCIONES

- Elaboración y supervisión de los diferentes métodos de producción.
- Vigilar el buen cumplimiento de las operaciones productivas.
- Vigilar el efectivo cumplimiento de que las diversas áreas de producción sigan con los lineamientos previamente establecidos para el buen funcionamiento.
- Elaborar conjuntamente con los directores los proyectos de producción.

NOMBRE: DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

### FUNCIONES

- Elaboración de los Estados Financieros, preparación de toda la --  
diversa información en lo referente  
al área financiera y a todos --  
los movimientos contables.
- Es el responsable de que toda la  
información financiera proporcio-  
nada a los diversos directores --  
sea lo suficientemente clara y --  
precisa para que sirva de apoyo --  
a la toma de decisiones.

NOMBRE: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

FUNCIONES

- Reclutamiento
- Selección
- Entrevistas
- Pruebas de capacidad
- Capacitación
- Selección del puesto
- Asignación de funciones
- Elaboración de contratos de trabajo
- Supervisar altas y bajas
- Indemnizaciones
- Jubilaciones
- Pensiones
- Vacaciones
- Finiquitos
- Inducción al puesto
- Promoción de cursos.

NOMBRE: DEPARTAMENTO DE CONTROL DE PRODUCCION

### FUNCIONES

- Vigilar que el producto para su elaboración, pase por los diferentes procesos requeridos.
- Controlar que realmente se elaboren los productos especificados en las órdenes de producción.
- Vigilar que los productos lleguen a tiempo a sus diferentes procesos.
- Evitar al máximo las posibles menmas.
- Conocer y estar al tanto de las condiciones de la diversidad de todos los semiprosesos.

NOMBRE: DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO

FUNCIONES

- Realizar la revisión periódica de las máquinas, para que así éstas puedan proporcionar el más adecuado funcionamiento.
- Reportar las diferentes anomalías que puedan surgir.

NOMBRE: DEPARTAMENTO DE CONTROL DE CALIDAD

### FUNCIONES

- Vigilar que las materias primas y los diferentes insumos se encuentren en perfectas condiciones, para poder ser utilizados en los diferentes procesos.
- Vigilar que la producción terminada reúna las condiciones de calidad requeridas para así poder pasar al área de ensamble, o en su caso al cliente directamente en lo que se refiere a piezas de reposición.

NOMBRE: ALMACEN DE MATERIA PRIMA

FUNCIONES

- Vigilar la existencia de los materiales necesarios para la elaboración del producto.
- Solicitud oportuna de los materiales necesarios.
- Vigilar la existencia de un stock de materiales para casos imprevistos.
- Establecer un control adecuado de las entradas y salidas de los materiales.
- Verificar que la mercancía se encuentre en perfectas condiciones.

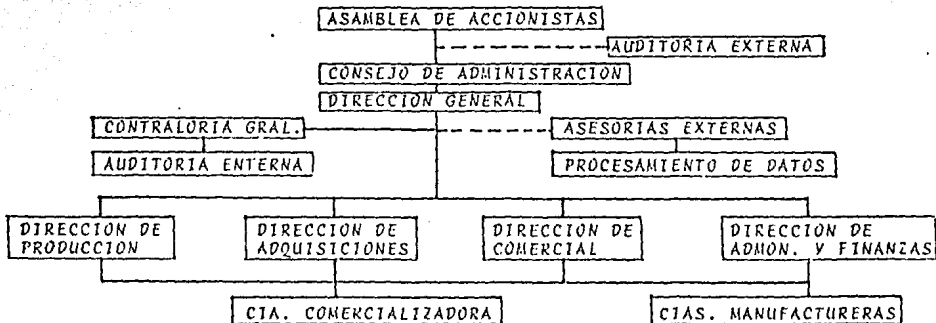
NOMBRE: ALMACEN DE PRODUCTOS TERMINADOS

### FUNCIONES

- Revisar que la existencia en almacenes concuerde con los registros.
- Cotejar que sus salidas de almacenes concuerden con las notas de entrada de la compañía ensambladora.
- Reporte oportuno de requisiciones.
- Vigilar vigencia de seguros.
- Cerciorarse si existe mercancías en otras bodegas.
- Verificar si existe material obsoleto o de lento movimiento, reportando esto al superior para que éste tome la mejor decisión.

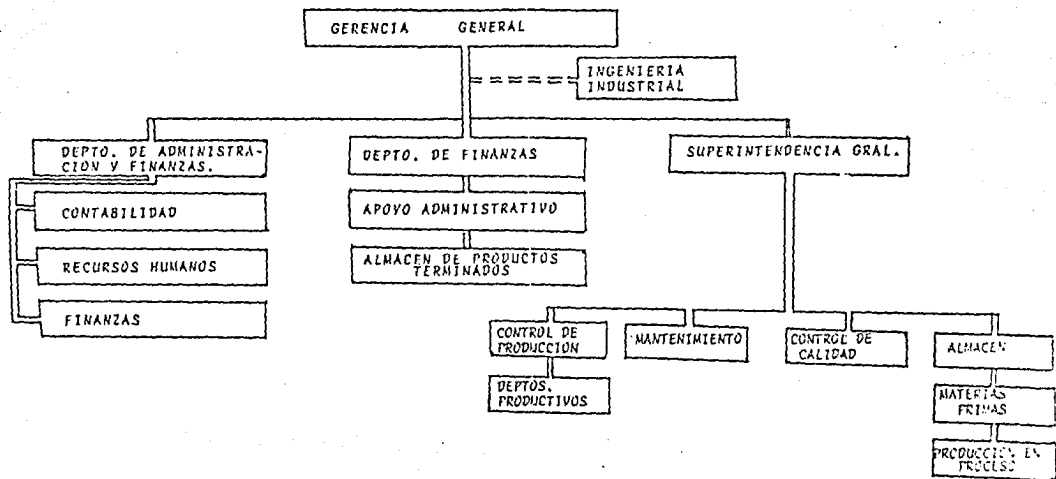


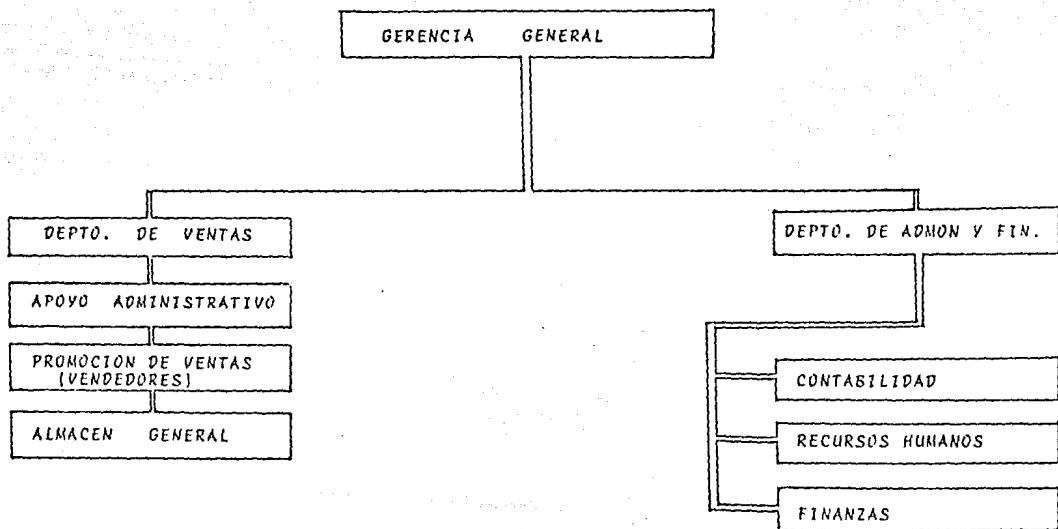
ORGANIGRAMA FUNCIONAL CORPORATIVO



ORGANIGRAMA FUNCIONAL.

COMPANIAS MANUFACTURERAS.





ORGANIGRAMA FUNCIONAL.

COMPANIA COMERCIALIZADORA.

## CONTROL INTERNO DE ALMACENES

El Control Interno de los almacenes tanto de Materias Primas, Producción en Proceso, Partes Externas para Ensamble, como el de Productos Terminados, tienen como principal objetivo el de controlar las existencias físicas y sus valores; este control podrá ser obtenido mediante las fases que a continuación se describen:

## ALMACEN DE MATERIAS PRIMAS

## ENTRADAS:

A) El almacenista deberá contar con una copia de la "Orden de Compra", con el propósito de verificar a la llegada de los materiales, que éstos sean los solicitados.

B) El almacenista contará las unidades recibidas, comparándolas con la "Remisión" del proveedor; si éstas -- concuerdan, y además corresponden a la "Orden de Compra" -- correspondiente, se elaborará la "Nota de Entrada" a la -- cual se anexará la "Remisión" recibida, misma que tendrá -- el flujo de información siguiente:

## ORIGINAL:

A Contabilidad, anexando a éste la "Remisión", posteriormente se remite la "Nota de Entrada" al Departamento de Pagos con el propósito de su custodia ya que este documento representa un adeudo real. Una vez liquidada la -- "Factura" original del proveedor, se anexará junto con ésta a la Póliza de Egreso.

## COPIA 1:

Consecutiva del Almacenista para registrar en su -- hándex (si es manual).

## COPIA 2:

Departamento de Proceso de Datos, para su registro -- en relaciones (si es electrónico su registro).

## SALIDAS:

A) Las salidas de materiales con destino a los departamentos productivos, deberán ser efectuadas a través de los siguientes pasos:

- a) Será elaborado por el Departamento Productivo -- solicitante un "Vale de Salida de Almacén de Materias Primas".
- b) Este "Vale de Salida de Almacén de Materias Primas" será autorizado por el supervisor del departamento solicitante.
- c) Una vez obtenida la autorización se procede a hacer la entrega de los materiales.

El "Vale de Salida de Almacén de Materias Primas" - tendrá las siguientes fases:

## ORIGINAL:

Al Departamento de Almacén de Materias Primas, para elaborar su concentrado de "Salidas de Almacén", mismo que se remitirá al Departamento de Contabilidad, después de haber disminuido los kárdex, o al Departamento de Proceso de Datos en su caso.

## COPIA 1:

Consecutivo de Almacén de Materias Primas.

## OBSERVACION:

Diariamente el Jefe de Almacén deberá de remitir --

una relación de existencias al Superintendente General de la compañía referida, turnándole copia a su Gerencia General, a la Dirección de Producción Corporativa, Dirección de Adquisición Corporativa y Contraloría Corporativa.

## ALMACEN DE PRODUCCION EN PROCESO O SEMITERMINADO

### ENTRADAS:

A). A este almacén, se le dará ingreso a aquellas -- partes semiterminadas que según los catálogos de Ingeniería Industrial deban de considerarse como tales; esto significa el que dichas partes semiterminadas ya cuentan con aplicación de ciertos procesos que fueron los indicados en las órdenes de producción respectivas que justifiquen ser controladas y valuadas. Cada compañía manufacturera identificará las partes que se consideren semiterminadas o en proceso dependiendo de lo que consideren producto final.

B). El registro de las entradas se hará a través de una "Nota de Entrada" a este almacén que se elaborará tomando como base el "Reporte de Producción" del Departamento Productivo respectivo no sin antes contar las unidades, el cual tendrá el siguiente flujo de información:

### ORIGINAL:

Queda en custodia del almacenista para los registros en sus hándex, contando este documento con la firma del Jefe del Departamento Productivo que entrega el material.

### COPIA 1:

Al Departamento de Contabilidad anexa con el concentrado de "Salidas de Almacén" mencionado en el apartado anterior con el propósito de obtener el cruce de información.



**SALIDAS:**

A). Se registran las salidas de este almacén a través de la elaboración de una "Nota de Salida de Almacén de Producción en Proceso o Semiterminado", mismo que tendrá la siguiente integración:

**ORIGINAL:**

Queda en el Almacén de Producción en Proceso o Semiterminado.

**COPIA 1.**

Va al Departamento de Contabilidad anexa a la "Nota de Entrada de Producción Terminada", misma que se enuncia en el apartado posterior con el propósito de efectuar el cruce de información.

**OBSERVACION:**

Al igual que en el Almacén de Materias Primas, diariamente el Jefe del Almacén deberá de remitir una relación de existencias al Superintendente General de la compañía referida, turnándose copia a su Gerencia General, a la Dirección de Producción Corporativa, Dirección de Adquisiciones Corporativas y a la Controlarla Corporativa.

## ALMACEN DE PRODUCTOS TERMINADOS

## ENTRADAS:

A). El almacenista deberá contar con una copia de la "Nota de Salida del Almacén de Producción en Proceso o Semiterminado", previamente elaborado por dicho departamento con el propósito de verificar la entrada de los productos que sean requeridos.

B). Posteriormente se procederá a contar las unidades recibidas comparándolas con la "Nota de Salida de Almacén de Productos en Proceso o Semiterminados; si éstas -- son correctas, el siguiente paso será elaborar la "Nota de Entrada al Almacén de Productos Terminados", a la cual se le adjunta la "Nota de Salida de Productos en Proceso o -- Semiterminados", teniendo el siguiente flujo de sistema de información:

## ORIGINAL:

Se queda en este mismo almacén para que el almacenista registre en sus kárdex; dicho documento contará con la firma del jefe del departamento respectivo.

## COPIA 1:

Al Departamento de Contabilidad.

## COPIA 2:

Al Departamento de Procesamiento de Datos.

**SALIDAS:**

A). Se registran las salidas de este almacén a través de la elaboración de una "Nota de Salida del Almacén - de Productos Terminados", misma que tendrá la siguiente integración:

**ORIGINAL:**

En el almacén de Producto Terminado.

**COPIA 1:**

Al Departamento de Contabilidad, la cual irá anexa a la "Nota de Entrada" que elabore la compañía ensambladora con la cual verificará que los productos que entren a su almacén sean los correctos. [Nota 1].

La Controlaría Corporativa a través de su Departamento de Auditoría Interna deberá practicar inventarios rotativos de cada uno de los almacenes, mensualmente.

**NOTA 1:** Las salidas del almacén de Producto Terminado serán la "Remisión" de la venta de la cual se queda con una copia de la misma este almacén.

El Control Interno de -  
las Ventas, consiste en la -  
verificación de que las Ven-  
tas registradas sean las - -  
realmente efectuadas; logran-  
do con esto que la informa--  
ción proporcionada sea co- -  
rrecta.

## V E N T A S

El nacimiento está en el "Pedido".

- A) Los agentes foráneos o locales levantan el "pedido" y lo traen para su autorización al Departamento de Ventas.
- B) Ventas revisa el "pedido" que esté correctamente elaborado y análisis del cliente.
- C) Posteriormente se remite al Departamento de Crédito y Cobranza, específicamente crédito, para que lo autoricen.
- D) El "pedido" vuelve al Departamento de Ventas para elaborar la "Remisión". (1)

La cual tiene el siguiente flujo de información:

ORIGINAL: Al almacenista para que a su vez la remita al cliente para que firme de entregada la mercancía; después ésta vuelta al Departamento de Ventas, quien la remite al Departamento de Contabilidad para su registro.

COPIA 1: Almacén de Productos Terminados; es la orden de entrega de la mercancía para registrar las salidas de almacén.

COPIA 2: Cliente.

COPIA 3: Ventas; para registrar en unidades y archivo.

Una vez entregada la mercancía, pasa a procesamiento.

to de datos para elaborar la "factura".

La cual seguirá las siguientes fases:

ORIGINAL: Crédito y Cobranza para su custodia.

CÓPIA 1: Contabilidad, junto con la original de la remisión para su archivo.

COPIA 2: Consecutivo de facturas (Ventas).

COPIA 3: Archivo del cliente.

OBSERVACIÓN:

Se envían reportes de Ventas diarias al Corporativo; se va a efectuar para la compañía el reporte de Ventas diario que se da al Director de Corporativo, Director Comercial, copia al sub-gerente y copia a la Contraloría por unidades y pesos y de las sucursales (si las hay).

{1} Documento que ampara la entrega de mercancía, más no el cobro de la misma.

El Control Interno de Caja tiene por objeto cercionarse de que existen restricciones que impidan hacer uso libre de los efectivos.

## C A J A

Dentro de este apartado se va a recibir todo lo referente a Ingresos y Egresos.

## SISTEMA DE COBRANZAS:

En este sistema se pueden encontrar dos opciones:

## OPCION 1:

Caso en que el cobrador de la compañía llega al Departamento de Caja a dar informes sobre los cobros que efectuó, con dichos datos la persona encargada de cajas elabora la "Ficha de Ingreso" anexando los pagos de los diferentes clientes para que se realicen correctamente los abonos en sus registros; en base a la "Ficha de Ingreso" se elabora la "Ficha de Depósito".

## OPCION 2:

Caso en que el cliente llega a pagar directamente su crédito a caja (1), el encargado de caja recibe el dinero y elabora la "Ficha de Ingreso", y en base a la "Ficha de Ingreso" elabora la "Ficha de Depósito".

## FLUJO DE INFORMACIÓN:

ORIGINAL: Se queda dentro de este departamento.

COPIA 1: Tanto la "Ficha de Ingreso" como la "Ficha de Depósito" pasan al Departamento de Contabilidad, la cual codifica y posteriormente este departamento manda las copias al Departamento de Procesamiento de Datos



para que elabore los registros.

- (1) En caso de que el cliente pague parcialmente su saldo se le entregará un comprobante por el pago efectuado, y si pagase el total del saldo, se le entregará la -- "Factura" original que será requerida al Departamento de Crédito y Cobranzas .

## E G R E S O S

El Departamento de Pagos le va a informar al Departamento de Caja los pagos que habrá de efectuar mediante una relación de cheques para que en base a ésta elabore los pagos; se le va a proporcionar una "Relación de Cheques" para que en base a eso elabore los mismos; una vez elaborados los cheques los enviará al Departamento de Administración y Finanzas, para que sean supervisados y autorizados por la persona encargada. (1)

En el Departamento de Caja se van a elaborar las "Pólizas de Egresos", las cuales tendrán el siguiente flujo de información:

ORIGINAL: Se queda en el Departamento de Caja.

COPIA 1: En el Departamento de Administración y Finanzas.

COPIA 2: La mandará a Contabilidad la cual codificará y posteriormente al Departamento de Procesamiento de Datos para que elabore los registros.

(1) Cualquier tipo de pago que se haga, ya sea a acreedores, proveedores, gastos menores, etc., la persona encargada para autorizar dichos cheques no lo podrá hacer sin antes comprobar contra el presupuesto previamente elaborado.

El Control Interno de -  
Crédito y Cobranza es veri-  
ficar que los registros de  
Clientes concuerden con los  
registros de Ventas, para -  
lo cual se aplicarán los --  
procedimientos que se consi-  
deren más convenientes.

## CREDITO Y COBRANZA

Al encontrarse la factura original en el Departamento de Crédito y Cobranza, por ser aquí donde se encuentran los elementos de control, libros de cobranza, los cuales deberán de contener los siguientes datos:

- Número de factura.
- Nombre del cliente.
- Fecha de vencimiento.
- Tipo de crédito (30, 60 ó 90 días).
- Observaciones, en las cuales se anotará si el pago se efectuará con cheque postfechado o si el cliente desea que se le envíe recordatorio.

En base a lo anterior, el Departamento de Crédito y Cobranza va a preparar un "Informe" para el Departamento de Administración y Finanzas.

Dicho "Informe" deberá contener:

- Cobranza del día.
- Programas de vencimientos semanales.
- Información que se requiera.

## FLUJO DE INFORMACION:

ORIGINAL: Departamento de Crédito y Cobranza.

COPIA 1: Subgerencia General.

COPIA 2: Dirección de Administración y Finanzas.

COPIA 3: Contraloría.

## NOTA:

Las funciones del Departamento de Crédito y Cobranza son meramente operativas más que de decisión, ya que -- las decisiones serán tomadas en el Departamento de Administración y Finanzas en base al "Informe" antes mencionado, - que se le envía a este departamento.

El Control Interno de Pagos consiste en verificar que las obligaciones a cargo de la empresa son reales y que las entradas al almacén concuerden con los registros de los Proveedores, así como que previamente a su registro sean autorizadas por las personas encargadas.

## P A G O S

La unidad de Pagos, su organización o la intención de la institución de este departamento es que controle todos y cada uno de los vencimientos de los créditos en general que tenga la compañía.

El Departamento de Pagos va a concentrar todas y cada una de las "Facturas" originales que se deban.

A). Si la compra es a crédito se tiene la "Revisión" del proveedor la cual está adjunta a la copia de la "Nota de Entrada al Almacén".

B). Estas pasan a Contabilidad para hacer el cargo al Almacén con abono a Proveedores.

- Cuando llega la "Factura" del proveedor a revisión la entrega a Pagos.
- Pagos toma la copia de la "Factura" y la "Nota de Entrada" original de ese proveedor y se cerciora que efectivamente entró la mercancía.
- Una vez comprobado esto expide un "Contra-Recibo" y se queda con la "Factura" original del proveedor, la cual se anexa a la "Nota de Entrada del Almacén" que tenía.
- Se revisa qué es lo que se debe y se establece un día especial de recepción de facturas a revisión para que Caja elabore los cheques que se van a pagar.
- La copia de la "Factura" pasa al archivo de ese proveedor.

El Control Interno de -  
Gastos es verificar las - -  
existencias de presupuestos-  
que satisfagan las necesida-  
des así como que estén debi-  
damente autorizados.



## GASTOS GENERALES

Los gastos para efectos de Control Interno deberán de reunir los requisitos que señala la Ley del Impuesto sobre la Renta, para su deducibilidad, que son:

- R. F. C.
- Nombre del prestatario.
- Domicilio fiscal.
- I.V.A. por separado.
- Importe.
- Unidades.
- Nombre del adquirente, entre otros.

Los gastos en general deben de ser autorizados por los jefes del departamento donde se realice el gasto, para que una vez autorizados se elabore el cheque respectivo.

En caso de que el gasto sea anticipado, se elaborará un "Recibo de Gastos a Comprobar", para que una vez que se han comprobado los gastos, eliminar la partida efectuada.

## FLUJO DE INFORMACION:

ORIGINAL: A Contabilidad.

COPIA 1: En el departamento donde se origina el gasto.

## . A P E N D I C E

El sistema de Control Interno tiene como objetivo -- primordial el logro de los siguientes propósitos:

- A) Salvaguardar los activos del Corporativo.
- B) Lograr la eficiencia de las operaciones.
- C) La obtención de información correcta y segura.

Para lograr una mayor eficiencia en el Control Interno, éste debe estar supervisado por la Contraloría Corporativa a través del Departamento de Auditoría Interna - que va a vigilar la vigencia y control del manual.

SUGERENCIAS PARA LOGRAR UNA MAYOR EFICACIA EN DICHO CONTROL:

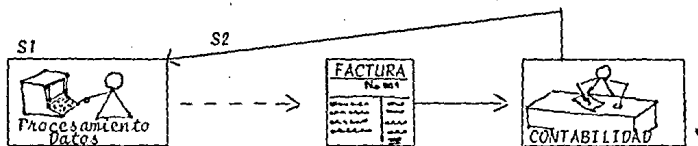
1o.- El auditor deberá presenciar la toma de inventarios rotativos.

2o.- Efectuará revisión de pólizas tanto de ingresos, egresos y demás registros previamente elaborados por el Departamento de Contabilidad para cerciorarse de que el Gerente Administrativo y de Finanzas está supervisando correctamente los gastos autorizados por el Corporativo.

3o.- Revisar partidas mensuales, verificando así el correcto funcionamiento operativo de cada una de las compañías, así como el cumplimiento de las partidas presupuestadas tanto como de adquisiciones, niveles de almacenes, - gastos, cobranzas, ventas y en sí todo el sistema funcional y operativo.

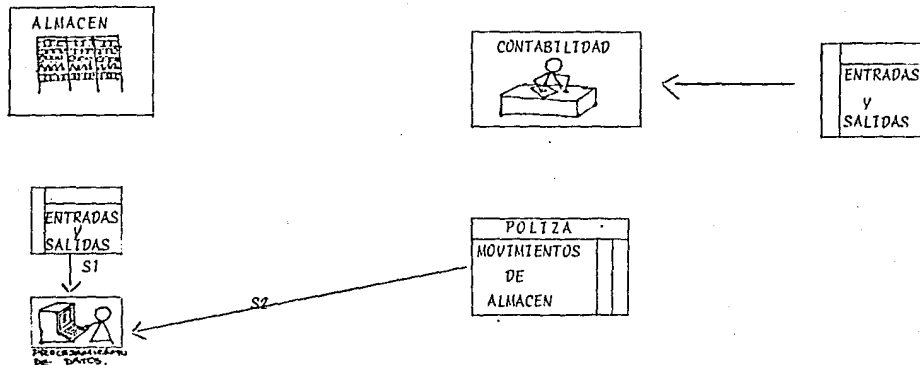
ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

## SISTEMA DE VENTAS



- S1 El Departamento de Procesamiento de Datos dará entrada al programa de ventas para registrar las ventas, con la remisión que le manda previamente el departamento.
- S2 El Depto. de Procesamiento de Datos registrará en el Diario y Mayor y Auxiliares - las pólizas que le manda el Depto. de Contabilidad.
- \* El Depto. de Contabilidad elaborará únicamente pólizas.

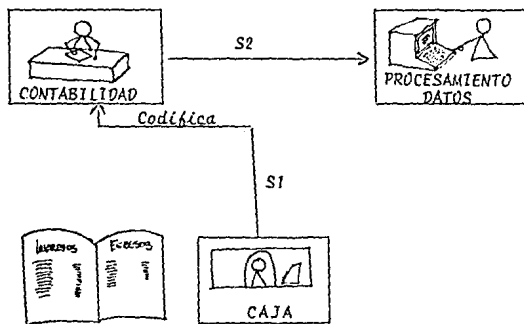
## SISTEMA DE ALMACEN



(S1) El Departamento de Procesamiento de Datos inserta el disco de Almacenes para registrar las entradas y salidas reportadas por el mismo.

(S2) Contabilidad en base a los reportes de entradas y salidas elabora la póli-za de movimientos de Almacén semanal y la envía a Proceso de Datos para ser registrados.

## SISTEMA DE CONTABILIDAD



(S1) El Departamento de Caja envía los reportes respectivos al Departamento de Contabilidad.

(S2) El Departamento de Contabilidad codifica y envía a Procesamiento de Datos.

### CATALOGO DE CUENTAS

A continuación se presenta el Catálogo de Cuentas con el propósito de facilitar al Departamento de Procesamiento de Datos y Contabilidad, el registro de las operaciones - por cuentas y sub-cuentas, para evitar de esta manera algún error en los registros.

## CATALOGO DE CUENTAS

<u>CUENTA</u>	<u>SUB-CUENTA</u>	<u>NOMBRE</u>
100		Fondo Fijo.
101		Bancos.
	I	
	II	
	III	
102		Clientes.
103		Almacenes.
		Almacén de M.P.
		Almacén de P.P.
		Almacén de P.T.
		Almacén de Adq. Exter.
104		Documentos por Cobrar.
105		Deudores Diversos
106		Terrenos.
107		Edificios.
108		Equipo de Oficina.
109		Maquinaria.
110		Equipo de Transporte
111		Eq. Electrónico de Prod.
112		Moldes y Suajes
113		Tornos
114		Gastos de Instalación.
115		Gastos de Organización
116		Anticipos al I.S.R.
117		Anticipo a Proveedores.
118		Intereses pagados por Anticipado.
200		Proveedores.
201		Documentos por Pagar.
202		Acreedores Diversos.
203		Créditos Bancarios.

<u>CUENTA</u>	<u>SUB-CUENTA</u>	<u>NOMBRE</u>
204		Impuestos por Pagar.
205		P.T.U. por Pagar.
206		Intereses por Pagar.
207		Int. Cobrados por Anticipado.
300		Capital Social.
301		Reserva Legal.
302		Reserva de Reinversión.
303		Capital de Riesgo.
304		Utilidad del Ejercicio.
305		Aport. Pend. de Capital
306		Resultado de Ejerc. Ant.
400		Ventas.
401		Costo de Ventas.
402		Gastos de Venta.
	1	Comisiones.
	2	Sueldos y Salarios.
	3	Gratificaciones.
	4	Vacaciones.
	5	Prima Dominical .
	6	Aguinaldo.
	7	1½ sobre Rem. al Trabajo
	8	5% INFONAVIT
	9	Cuotas patronales del IMSS
	10	Gastos de Comunicación.
	11	Mantenimiento de Oficina.
	12	Mant.de Eq. de Trans.
	13	Luz y Fuerza.
	14	Fletes y Acarreos.
	15	Gtos.de Previsión Social.
	16	Gasolina y Lubricantes.
	17	Dep. de Eq. de Transp.
	18	Dep. de Eq. de Oficina.



<u>CUENTA</u>	<u>SUB-CUENTA</u>	<u>NOMBRE</u>
402	19	Honorarios a profesionistas
	20	Primas de Seguros y Fianzas
	21	Gastos no Deducibles.
403		Gastos de Administración.
	1	Sueldos y Salarios.
	2	Gratificaciones.
	3	Vacaciones.
	4	Prima Dominical.
	5	Aguinaldo.
	6	1% Sobre Rem. al Trab.
	7	5% INFONAVIT
	8	Cuotas Patronales IMSS.
	9	Gtos. de Comunicación
	10	Mantenimiento de Of.
	11	Luz y Fuerza
	12	Gtos. de Previsión Social.
	13	Dep. de Eq. de Oficina.
	14	Honorarios a Profesionistas
	15	Primas de Seg. y Fianzas
	16	Gtos. no Deducibles
	17	Dep. de Equipo Electrónico
	18	Dep. de Edificio.
	19	Amort. de Gtos. de Instalac.
20	Amort. de Gtos. de Organiz.	
404		Gastos de Producción.
	1	Material Indirecto.
	2	Sueldos y Salarios.
	3	Gratificaciones.
	4	Vacaciones.
	5	Prima Dominical
	6	Aguinaldo
7	1% sobre Rem. al Trabajo	

<u>CUENTA</u>	<u>SUB-CUENTA</u>	<u>NOMBRE</u>
404	8	5% INFONAVIT.
	9	Cuotas Patronales IMSS
	10	Gtos. de Comunicación
	11	Mantenimiento de Of.
	12	Luz y Fuerza.
	13	Gtos. de Previsión Social.
	14	Honorarios a Profesionistas.
	15	Primas de Seg. y Fianzas.
	16	Gtos. no Deducibles.
	17	Dep. de Eq. Electrónico
	18	Dep. de Maquinaria.
	19	Dep. de Moldes y Suajes.
	20	Dep. de Tornos.
	21	Herramientas.
405		Gastos Financieros.
	1	Int. pagados a Inst. de Crédito.
	2	Int. pagados a personas físicas.
	3	Com. y Situaciones Bancarias.
	4	Pérdida en Fluc. en Mon. Ext.
406		Otros gastos.
	1	Pérdida por Venta de Activo Fijo.
407		Otros Productos.
	1	Ganancia por Venta de Acciones.
	2	Ganancia por Venta de Activos Fijos.
408		Producto Financiero.
	1	Ganancia por Fluctuación de <u>Mo</u> neda Extranjera.

## B) DESARROLLO DE ALTERNATIVAS FINANCIERAS

Dentro del funcionamiento operativo de toda empresa pueden encontrarse en un momento dado ciertas restricciones en el mercado, en las ventas, en el otorgamiento de créditos, condiciones de la situación económica del país, etc., que influyen directamente en el desarrollo de sus operaciones.

A continuación se describen algunos módulos o supuestos en los que se puede encontrar cualquier empresa así como sus posibles soluciones.

## ALTERNATIVA 1

Que la empresa tenga una pérdida de liquidez, es decir, que no cuente con recursos propios para poder cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

### POSIBLES SOLUCIONES:

#### 1.- Aportaciones suplementarias de socios:

Es decir, que como a éstos son a quienes más les interesa que la empresa tenga rendimientos, serán los primeros en aportar recursos.

#### 2.- Financiamiento mediante emisión de acciones y obligaciones:

Se opta por la venta de acciones y obligaciones ofreciéndolas preferentemente a las demás empresas del grupo, a los demás accionistas y en sí al gran público -- inversionista.

#### 3.- Préstamos a Personas Físicas:

Si aún con las alternativas anteriores no se alcanzase a cubrir la deuda, se podría recurrir a diferentes personas.

#### 4.- Créditos Bancarios:

Este es uno de los renglones más importantes, ya que en todos los países es uno de los medios de financiamiento más usual, ya que se adquiere el efectivo en el menor tiempo posible.

5.- *Créditos de las demás Compañías del Grupo:*

*En el caso de que alguna de las Compañías del Grupo - esté en problemas y alguna de las demás se encuentre - con efectivo disponible, podría recurrir a ella puesto que se manejan los mismos intereses.*

6.- *Reorganizar proyectos, analizar los gastos para ver -- las posibilidades de reducirlos tratando de adecuar -- los egresos a los ingresos, analizar personal, para -- ver si es el adecuado, producción, los almacenes, etc.*

## ALTERNATIVA II

Baja de la demanda en el mercado de la bicicleta.

## POSIBLES SOLUCIONES:

- 1.- Promoción de la bicicleta mediante campaña publicitaria.

La publicidad es uno de los medios más efectivos para promover la venta de un producto, por lo que si se hace un buen uso de ella, se logrará alcanzar las ventas -- presupuestadas.

- 2.- Otorgamiento de Créditos Atractivos.

Dar un mayor margen de tiempo de pago a los clientes, siempre y cuando no afecte la obtención de recursos.

- 3.- Existencia de Comisionistas.

Exhortar a los agentes ofreciéndoles comisiones atractivas, estimulándolos así a lograr mejores ventas.

- 4.- Utilización de ganchos comerciales.

Ofrecer a los clientes diferentes obsequios en la compra de su bicicleta.

- 5.- Otorgar descuentos en las compras en efectivo.

Estimular a los clientes con un descuento atractivo al efectuar su compra en efectivo.

- 6.- Realizar un análisis de mercado y de la competencia.

Se hace un estudio en cuanto a la calidad, precio y facilidades que otorgan otras compañías del ramo para la adquisición del producto, pudiendo llegar mediante este análisis a la atracción de clientes con mejores oportunidades de compra.

## ALTERNATIVA III

Pérdida del poder adquisitivo de la moneda (Devaluación).

## POSIBLES SOLUCIONES:

## 1.- Bajar el nivel de Producción.

De esta forma se logra estar sacando al mercado la cantidad demandada y evitar así tener inventarios de lento movimiento.

## 2.- Restricción de gastos.

Hacer un análisis de aquellos gastos que se puedan reducir sin alterar las operaciones y calidad del producto.

## 3.- Disminución de los límites del crédito.

Realizar un estudio de nuestra cartera de clientes, para al momento de efectuar la disminución de créditos - tanto en tiempo como en cantidad realizarlo con los menos factibles y no otorgar créditos muy altos a los demás.

## 4.- Limitar las importaciones.

Reducir la adquisición de productor del exterior y al mismo tiempo buscar la existencia en el país de los -- productos de importación.

## 5.- Exportación del producto.

Tratar de ofrecer la venta del producto al extranjero y así adquirir divisas.



## ALTERNATIVA IV

Aumento en el índice general de precios (Inflación).

## POSIBLES SOLUCIONES:

## 1.- Ventas al contado.

Vender las mayores cantidades posibles del producto al contado, o dando un plazo máximo de 30 días para su liquidación.

## 2.- Limitar los gastos sin descuidar la calidad del producto.

## 3.- Exportación del producto.

Al existir un proceso devaluatorio, trae consigo la -- existencia de la inflación, por lo cual resultaría -- conveniente la exportación del producto para la obtención de divisas.

## ALTERNATIVA V

### *Imposibilidad de Importación.*

#### POSTIBLES SOLUCIONES:

- 1.- Realizar un análisis tanto de mercado como de costos, para ver la posibilidad de implantar una fábrica en la cual se produzca aquel o aquellos elementos que se requiere adquirir de proveedores extranjeros.
- 2.- Estudiar la posible asociación con diversas empresas del ramo del mismo producto de importación para la implantación de una fábrica de dichos productos.
- 3.- Buscar la existencia de sustitutos de dichos productos en el país, sin descuidar la calidad del producto.

## ALTERNATIVA VI

## Negación de otorgamiento de Créditos Bancarios.

## POSIBLES SOLUCIONES:

## 1.- Apoyo de las demás compañías del grupo.

Si alguna de las empresas del grupo requiere de crédito bancario y le es negado, alguna de las demás compañías se lo puede otorgar si tiene efectivo disponible.

## 2.- Utilización del método: Bonos Revolventes (Back to -- Back).

Este es uno de los métodos más usuales hoy en día ya que si alguna empresa tiene deuda con un banco, recurrir a otro para liquidarle con lo que este último le proporcione.

## 3.- Aportaciones Suplementarias de Socios.

Al ser éstos los más afectados, son los que primeramente otorgarían recursos a las compañías.

## 4.- Revaluación de Activos.

Tratando de lograr con esto ofrecer una garantía atractiva para la obtención de créditos.

## 5.- Prestamos de Bancos Extranjeros.

Tratar de obtener recursos del extranjero y si se logra se esto, establecer una cuenta de depósito en dólares ya que debido al deslizamiento del peso de 13 centavos diarios frente al dólar, tratar de compensar con estos depósitos la baja de la moneda.

## C) DESARROLLO DE ALTERNATIVAS FISCALES

El propósito de las alternativas fiscales es lograr que las compañías trabajen con el máximo de utilidades, y que paguen el mínimo de impuestos posibles.

A continuación se presentan algunas de las alternativas fiscales posibles a realizarse dentro de esta organización corporativa, de acuerdo con los lineamientos que la Ley del ISR señala.

## ALTERNATIVA I

Caso en que la utilidad se concentre en una sola --  
compañía por concepto de ventas, para efectos de este ejem-  
plo se tomará la compañía comercializadora.

## POSIBLE SOLUCION:

Debido a que la compañía ensambladora es la que --  
le vende directamente el producto, y al estar la comen-  
cializadora sujeta a vender el producto al precio --  
que le determine la Secretaría de Comercio, la ensambla-  
dora pues, se ve obligada a facturarle a ésta a precios -  
más elevados, sin exceder los de mercado, trasladándo-  
le así una parte de su utilidad y al mismo tiempo -  
la compañía ensambladora trasladará su utilidad a las  
compañías filiales distribuyendo de esta manera la -  
utilidad total y disminuyendo la carga tributaria.

## ALTERNATIVA II

El problema de liquidez en financiamiento para pagar el Impuesto al Valor Agregado (IVA) es común, ya que las compañías que trasladan el IVA cuentan con él desde el momento mismo de la enajenación.

Por citar un ejemplo: Si un producto cuyo valor -- es de \$1,000.00 y su correspondiente IVA es de \$150.00 -- (cuando la tasa sea del 15%), la compañía cuenta con los \$1,150.00 y no únicamente con los \$1,000.00, sabiendo que el impuesto trasladado deberá ser pagado en el plazo señalado, de esta manera al contar la compañía con los \$150.00 podrá utilizar el total de la venta para pago de sus acreedores.

Esto podría ocasionar que llegado el plazo de la -- declaración del pago del IVA, no cuente con el impuesto -- efectivo que deba declarar.

## POSIBLE SOLUCION:

Podrá solicitar a las compañías filiales la venta -- de sus inventarios o parte de ellos, siempre y cuando esta compañía no los utilice, teniendo de esta forma IVA acreditable.

Tiene la compañía la opción de que si no ocupa el -- inventario solicitado podrá devolverlo en los meses posteriores.

Se aclara que esta alternativa podrá realizarse -- siempre y cuando se encuentre en el mismo ejercicio fiscal.

## ALTERNATIVA III

En el supuesto de que las compañías productivas tengan un exceso en sus utilidades lo cual trae consigo una carga tributaria muy elevada, la alternativa recomendable a seguir es la siguiente:

## POSTIBLE SOLUCION:

Consiste en constituir personas físicas que sean maquiladoras, pudiendo ser estas contribuyentes mayores o menores, estando instaladas en talleres pequeños.

El propósito de constituir contribuyentes menores los cuales podrán expedir facturación para la compañía solicitante, será que dichas operaciones elevarán el costo de producción, disminuyendo de esta forma la carga tributaria.

## ALTERNATIVA IV

Considerando como se dijo anteriormente en la alternativa I, que la compañía comercializadora para efectos de este ejemplo es la que va a obtener las mayores utilidades y por lo tanto es la que tendrá la mayor carga tributaria.

## POSIBLE SOLUCION:

En esta alternativa se sugiere crear o constituir - comisionistas en la compañía comercializadora, a los cuales se elabora un contrato, mismo que se registrará en la Oficina de Hacienda para efectos del ISR, y en las Oficinas del Estado para efectos del IVA; así mismo se pagarán los impuestos correspondientes de los comisionistas, los que obviamente vienen a ser menores en relación con los impuestos que tendría que pagar la compañía comercializadora.

La compañía citada podrá tener 2 ó 3 comisionistas - (1) bien especificados por contrato o número de unidades - vendidas.

Es posible también la constitución de un comisionista para la compañía fabricante de ruedas, rayos, niples y masa, y compañía fabricante de cuadro-bastidor y ensambles, sirviendo éste de intermediario entre éstas y la compañía comercializadora.

Comprobando las compañías fabricantes antes mencionadas que el comisionista es realmente necesario, ya que - la compañía comercializadora no efectúa la compra si no es a través de comisionistas.

(1) El número de comisionistas puede ser aumentado o disminuido según las necesidades de cada compañía.



## ALTERNATIVA V

Otra alternativa fiscal es la de crear una cuenta bancaria, la cual estará integrada por aportaciones de socios o accionistas, la que es administrada por un financiero.

Con esto cuando una compañía necesite un préstamo - este le será otorgado de esta cuenta.

El préstamo será otorgado en nombre de una persona - "X" la cual es persona física, con la cual se celebra un - contrato de mutuo, pactando en el mismo el respectivo interés. Con esto se le adhiere carga financiera a la compañía ya que es un préstamo real.

V a la persona "X" la cual otorgó el préstamo, se le va a acumular como ingreso que según la ley del ISR en su capítulo X señala como los demás ingresos que obtengan las personas físicas en forma esporádica, siendo su impuesto a cargo muy bajo pagando a su vez el IVA correspondiente.

Los contratos de mutuo se protocolizan ante Notario Público y se deberá pagar el impuesto notarial correspondiente.

En ocasiones la persona física puede no acumular - los mencionados ingresos, pero esto significa una contingencia fiscal que puede correrse.

## ALTERNATIVA VI

Una de las ventajas de estar constituido en Corporativo es el hecho de que se celebran contratos con la Compañía Corporativo por concepto de asesoría que prestará a las compañías del grupo y por lo cual se le pagarán honorarios, pudiendo ser éstos muy altos ya que se puede especificar que por cada unidad vendida se le pague un porcentaje fijo cada mes, ya que las ventas son fluctuantes.

El pago de dichos honorarios disminuye la carga tributaria.

## ALTERNATIVA VII

Basándonos en la exención sobre el pago de dividendos que brinda la ley del ISR, la alternativa que se sugiere es la siguiente:

Al momento de la constitución de las compañías se especifica que éstas posean acciones entre sí, y se determinará que el cierre de ejercicio fiscal de cada una de ellas sea alternado.

Con esto se puede lograr que mientras una compañía paga dividendos en el mes de cierre de su ejercicio, la compañía que los recibe los acumulará, pero como esta compañía no cierra en el mismo mes sino que su cierre es posterior, al momento de llegar la fecha de su cierre podrá efectuar el mismo movimiento que la compañía anterior y así sucesivamente las demás compañías.

Con estos movimientos el pago de los dividendos en efectivo vendrá a disminuir la carga tributaria.

## D). ESTRUCTURACIÓN DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA

La información financiera Corporativo tiende, como es objeto a glosar e interpretar todas y cada una de las operaciones que de esta naturaleza desarrollen las empresas comprendidas en el grupo corporativo.

Como es obvio, la información financiera circula en orden horizontal y vertical en su caso, alimentando a las áreas tanto operativas como ejecutivas; más la información financiera por excelencia y para efectos de este manual, será la elaboración del informe al H. Consejo de Administración Corporativo, cuya responsabilidad recae en el Director General Corporativo, quien es apoyado por las subdirecciones subalternas.

En virtud de que este manual es una guía genérica, sólo se anexa a manera de ejemplo un "Módulo de Consolidación de Estados Financieros Corporativo" apercibiéndose -- que dicho documento será tan amplio como sean las necesidades del H. Consejo de Administración o como lo sean las necesidades de informar del Director General Corporativo.

Con fundamento en lo anterior y a manera de ejemplo, es esencial anexar al Estado de Posición Financiera Consolidado, los siguientes informes:

- A) Estado de cambio en la posición financiera.
- B) Estado de resultados y utilidades acumuladas.
- C) Informe general de resultados comerciales y mercadotecnia (Ventas).
- D) Informe general del comportamiento productivo.
- E) Informe comparativo del ejercicio del presupuesto.

- F) Informe de la Controlaría General Corporativa.
- G) Opinión del auditor externo (opcional).
- H) Y en general todos aquellos subinformes que se consideren necesarios.

NOTA: Se sugiere que los informes arriba insertos se presenten por compañía y consolidado.

OBSERVACION: Los informes antes mencionados se presentan en forma mensual o trimestral al Consejo de Administración y mensual al Director General.

## ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS

ESTADO FINANCIERO CONSOLIDADO (EDO. DE POSICION FINANCIERA)

NOMBRE DE LA CUENTA	CIA. FABRICANTE DE RUEDAS RAYOS, NIPLES Y MASA	CIA. FABRICANTE DE SALPICADERA TIJERA Y MANUBRIOS	CIA. FABRICANTE DE CUADRO-BASTIDOR Y ENSAMBLADORA	CIA. COMERCIALIZADORA	COMPANIA CORPORATIVO	CONSOLIDADO
<p><b>PASIVO:</b></p> <p><b>CIRCULANTE:</b></p> <p>PROVEEDORES  ACREEDORES DIVERSOS  CREDITOS BANCARIOS  IMPUESTOS POR PAGAR  PTU POR PAGAR  INTERESES POR PAGAR</p> <p><b>DIFERIDO:</b></p> <p>INTERESES COBRADOS POR ANT.  TOTAL PASIVO</p> <p><u>CAPITAL CONTABLE</u></p> <p>CAPITAL SOCIAL  RESERVA LEGAL  RESERVA DE REINVERSION  CAPITAL DE RIESGO  UTILIDAD DEL EJERCICIO  APORTACIONES PENDIENTES DE CAPITALIZACION  RESULTADOS DE EJERC. ANTERIORES (ZAR)  TOTAL CAPITAL CONTABLE</p> <p><u>PASIVO + CAPITAL</u></p>						
<p>(1) Para efectos de Consolidación de este Estado se anularán las partidas que se hayan efectuado entre compañías, quedando únicamente las efectivamente realizadas por las compañías.</p> <p>(2) También se utilizará el Método de Participación.</p> <p>(3) La presente Consolidación se realizará únicamente para efectos financieros.</p>						

ESTADO FINANCIERO CONSOLIDADO (EDO. DE POSICION FINANCIERA)

NOMBRE DE LA CUENTA	CIA. FABRICAN TE DE RUEDAS RAVOS, NIPLES Y MASA	CIA. FABRI-- CANTE DE -- SALPICADERA TIJERA Y MA NUBRIOS	CIA. FABRI-- CANTE DE - CUADRO-BAS TIDOR Y EN SAMBLADORA	CIA. COMERCIALI ZADORA	COMPANIA CORPORATIVO	CONSO- LIDA DO
<p>DISPONIBLE:</p> <p>FONDO FIJO</p> <p>BANCOS</p> <p>CLIENTES</p> <p>ALMACENES</p> <p>DOCUMENTOS POR COBRAR</p> <p>DEUDORES DIVERSOS</p> <p>FIJO:</p> <p>TERRENOS</p> <p>EDIFICIOS</p> <p>EQUIPO DE OFICINA</p> <p>MAQUINARIA</p> <p>EQUIPO DE TRANSPORTE</p> <p>EQUIPO ELECTRONICO</p> <p>MÓLDES Y SUAJES</p> <p>TORNOS</p> <p>DIFERIDO:</p> <p>GASTOS DE INSTALACION</p> <p>GASTOS DE ORGANIZACION</p> <p>ANTICIPOS DE ISR.</p> <p>ANTICIPO A PROVEEDORES</p> <p>INTERESES PAGADOS POR ANTICIPADO</p> <p>TOTAL ACTIVO:</p>						



ESTADO FINANCIERO CONSOLIDADO (ESTADO DE RESULTADOS)

NOMBRE DE LA CUENTA	CIA. FABRICANTE DE RUEDAS RAVOS, NIPLES Y MASA.	CIA. FABRICANTE DE SALPICADERA TIJERA Y MACHUCOS	CIA. FABRICANTE DE CUADRO-BASTIDOR Y ENSAMBLADORA	CIA. COMERCIALIZADORA	COMPANIA CORPORATIVO	CONSO-LIDADO
<p>VENTAS</p> <p>COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS</p> <p>UTILIDAD BRUTA</p> <p>GASTOS DE OPERACION:</p> <p>GASTOS DE VENTA</p> <p>GASTOS DE ADMINISTRACION</p> <p>GASTOS FINANCIEROS</p> <p>UTILIDAD DE OPERACION</p> <p>OTROS GASTOS</p> <p>OTROS PRODUCTOS</p> <p>UTILIDAD ANTES DEL I.S.R.</p>						

## CONCLUSIONES

## CAP. 3

I) La descripción de las funciones se elaboran de acuerdo a como está constituida la estructura del Corporativo, con apego a los lineamientos y disposiciones dictadas por el propio Corporativo.

II) Dentro de todo Manual de Organización la descripción de funciones es una pauta a seguir para lograr el objetivo a cumplir, ya que al asignarse las funciones de cada área se está determinando las responsabilidades, así como los alcances de la autoridad.

III) Otro punto importante dentro de toda organización es la existencia de un Manual de Control Interno ya que como dentro de toda empresa, los objetivos primordiales son:

- 1). La obtención de información correcta y segura.
- 2). La eficiencia de operaciones.
- 3). La protección de los activos; es necesario contar con los sistemas de información adecuados a los procedimientos, así como el personal necesario para el logro de los objetivos principales del Corporativo.

IV) Tomando en cuenta las diferentes problemáticas que puedan surgir en algún momento dado tanto en aspectos legales como fiscales, se logró incluir diferentes alternativas, considerándolas las más posibles a ocurrir.

## CAPITULO IV

INDICACIONES GENERALES DE IMPLEMENTACION EN LA INDUSTRIA -  
METAL - MECANICA

El objeto fundamental de este capítulo es el de indicar de manera general algunas alternativas y sugerencias para la implementación de este manual que son las siguientes:

I.- En virtud de que el ramo metal-mecánico es sumamente amplio, mas las estructuras organizacionales que se dan, regularmente son similares, habrá de preocuparse por la creación de un marco legal similar al especificado en este manual.

II.- En virtud de que los procesos productivos se presentan diferentes en cada tipo de industria, deberá procurarse obtener la estructura organizacional de la Dirección de Producción Corporativa, así como sus facultades y requerimientos similares a los de este manual.

III.- Dependiendo de los estudios de prefactibilidad que se habrán de elaborar con anterioridad de la organización corporativa, se definirá el monto de las acciones que la compañía "Tenedora" (Corporativo) habrá de poseer de -- las compañías subsidiarias, así como el número de acciones que éstas poseerán entre sí.

Lo anterior es con el objeto de procurar que la -- compañía que se estime vaya a absorber la mayor utilidad, -- tenga en su momento más dividendos por distribuir o en su caso lo contrario, dependiendo de las circunstancias de -- índole fiscal que prevalezcan en el momento de la aplicación de este manual.

IV.- En virtud de las condiciones precarias al otorgamiento de créditos actuales, se sugiere otorgar a cada una de las empresas un soporte financiero sólido, con el objeto de que puedan ser sujetas de crédito en cualquier tiempo, con el fin de facilitar las alternativas financieras desarrolladas en este manual.

V.- Es común que en las organizaciones corporativas se centralice la totalidad de la autoridad y se delegue en las gerencias de las compañías del grupo la mayor parte de la responsabilidad. Se advierte que para que esta organización funcione con eficiencia deberán de especificarse -- claramente las funciones y responsabilidades, tanto de los ejecutivos del corporativo como los de las compañías, con el propósito de que estos últimos tengan facultades de decisión y que sientan que el corporativo más que "Comando", es un apoyo.

VI.- Se sugiere en el momento de la constitución de las compañías, en la creación de una empresa "Prestadora de Servicios", que será la que aporte el total de la mano de obra que requerirá cada una de las fábricas. Lo anterior es con el objeto de centralizar en una sola compañía los siguientes aspectos:

- 1.- Desarrollo y elaboración de nóminas y rayas.
- 2.- Absorción de toda clase de haberes de retiro.
- 3.- Concentración del total de operaciones ante el IMSS, así como su carga económica.
- 4.- Facilidad en la obtención de planes de previsión social.
- 5.- Agilidad en el tratamiento de problemas sindi-

cales.

6.- Concentración de las cargas fiscales por numeraciones.

VII.- La aplicación y modificación de las indicaciones de este manual habrán de ser efectuadas por la Contraloría general corporativo, en virtud que es su responsabilidad, su vigilancia e implementación.

## CONCLUSIONES

## CAP. 4

I) El objeto fundamental de la implementación del manual en la industria metal-mecánica es el de indicar de manera general algunas alternativas y sugerencias a seguir.

II) Las alternativas indicadas en este capítulo se brindan de tal forma que puedan ser aplicadas optativamente de acuerdo a las necesidades de las compañías comprendidas en esta industria.

III) Con el fin de facilitar las alternativas financieras desarrolladas en este manual y debido a las condiciones económicas actuales en nuestro país, se sugiere crear empresas que sean sólidas fiscalmente hablando.

IV) Se sugiere además que la aplicación y modificación de las indicaciones de este manual sean efectuadas por la Contraloría General Corporativo, por ser esta su responsabilidad, su vigilancia e implementación.

## BIBLIOGRAFIA

- LEY DE SOCIEDADES MERCANTILES.

- LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA.

- ENTREVISTAS CON FUNCIONARIOS

Lic. CESAR JIMENEZ. (Funcionario de Nac. Financiera).

Lic. ALFREDO SCHEEL. (Gerente de Prod. Dodge Méx.)

Lic. ERNESTO LOPEZ A. Asesor de tesis.